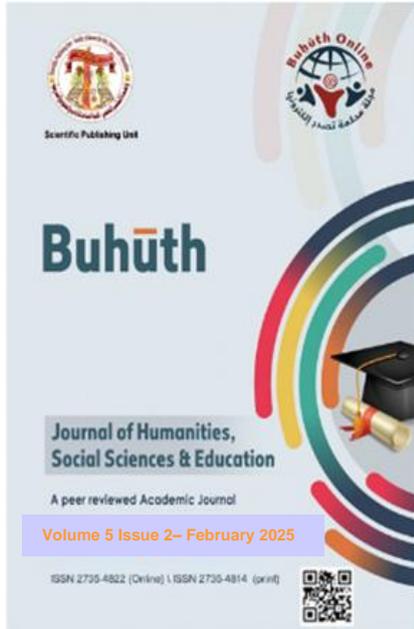




ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Requirements for Activating the Creative Leadership of Secondary School Leaders in the Kingdom of Saudi Arabia

PhD. Fadwa Abdullah Ajlan Al - Ajlan

Department of Comparative Education and Educational Administration, Girls college of Arts science& Edu, Ain Shams University.

Fadwaalajlann@hotmail.com

Prof. Nadia Yousef Kamal Mahmoud

Department of fundamentals of Education, Girls college of Arts science& Edu, Ain Shams University.

nvoussef2000@hotmail.com

Prof. Magda Mustafa Abdul razek

Department of Educational Administration, Arab Orient Colleges-Kingdom of Saudi Arabia.

mmabdelrasek@arabeast.edu.sa

Dr. Nawal Helmy Morsy

Department of fundamentals of Education, Girls college of Arts science& Edu, Ain Shams University.

Nawal.helmy@women.asu.edu.eg

Receive Date :11 January 2025, Revise Date: 16 February 2025,

Accept Date: 24 February 2025.

DOI: [10.21608/buhuth.2025.352290.1807](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.352290.1807)

Volume 5 Issue 2 (2025) Pp. 265-290.

Abstract

The research aims to know the requirements for activating the creative leadership of secondary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. The research relied on the descriptive approach through reviewing previous literature, reviewing and analyzing theoretical frameworks and to identify the procedures of creative leadership for secondary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. The results showed that activating the creative leadership of secondary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia requires the presence of many basic requirements that may contribute to activating the creative leadership of school leaders to keep pace with developments these requirements include: the adoption of the educational institution on the principle of participation in its institutional system, giving distinct priority to research and experimentation, adopting objective systems for the purposes of evaluating performance, supporting the administrative leadership to work to create the appropriate organizational climate for creativity and giving workers time and freedom to express their opinions and suggestions, take them after studying and analyzing them, developing systems and incentives with high efficiency and effectiveness to move the feelings and needs of individuals towards work.

Keywords: Requirements, Leadership, Creative Leadership.

متطلبات تفعيل القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية

فدوى عبد الله عجلان العجلان

باحثة دكتوراه – تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

قسم أصول التربية

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر

Fadwaalajlann@hotmail.com

أ.م.د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كليات الشرق العربية- المملكة العربية السعودية

mmabdelrasek@arabeast.edu.sa

أ. د/ نادية يوسف كمال محمود

أستاذ أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس

nyoussef2000@hotmail.com

د/ نوال حلمي مرسي

مدرس أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس

Nawal.helmy@women.asu.edu.eg

المستخلص:

هدف البحث تعرف متطلبات تفعيل القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، واعتمد البحث علي المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ، واستعراض و تحليل الأطر النظرية و الوصول من خلالها لإجراءات القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت النتائج أن تفعيل القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية يستلزم وجود العديد من المتطلبات الأساسية التي قد تسهم في تفعيل القيادة الإبداعية لقائدات المدارس لتواكب التطورات والتحديات المستمرة ، وتشمل هذه المتطلبات: اعتماد المؤسسة التعليمية علي مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي، وإعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب وتبني أنظمة موضوعية لغايات تقييم الأداء، ودعم القيادة الإدارية للعمل علي تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع وإعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والأخذ بها بعد دراستها وتحليلها، ووضع أنظمة وحوافز ذات كفاءة عالية و فاعلية لتحريك مشاعر و حاجات الأفراد نحو العمل.

الكلمات المفتاحية: متطلبات- القيادة- القيادة الإبداعية.

المقدمة

في ظل التطورات المتسارعة والتغيرات الحديثة، تواجه الإدارات التعليمية تحديات متزايدة تتطلب استجابات تتجاوز الأساليب التقليدية والجهود العفوية، فلم تعد الطرق التقليدية كافية لمواجهة متطلبات عصر يتميز بالديناميكية والتغير المستمر؛ مما جعل تحديث أساليب الإدارة ووسائلها ضرورة ملحة لضمان أداء المهام بكفاءة وتحقيق الأهداف المرجوة، لذلك تولي الدول أهمية كبيرة لتطوير العملية التربوية والتعليمية بما يتماشى مع سياستها وفسفتها ومعتقداتها، بهدف تحقيق التقدم والرقي للمجتمع بمستوياته المختلفة، سواءً على صعيد الفرد أو الأسرة أو المجتمع ككل. وفي هذا السياق، يبرز التركيز على القيادة الإدارية الحديثة كأحد العوامل الأساسية في تعزيز فعالية المؤسسات بمختلف مجالاتها، نظرًا لدورها المحوري في تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف المنشودة. وتعد القيادة الإبداعية من الركائز الأساسية لتحقيق التطور المستدام في المؤسسات التعليمية، حيث تسهم في تعزيز الإبداع والابتكار، وتحقيق أهداف التعليم الحديث بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

كما أن فاعلية المدرسة وقدرتها على التنافس مرتبطة عمومًا بوجود القائد المبدع، القادر على المجازفة والمبادرة؛ لكونه العنصر الرئيس المؤثر في الأداء الإداري والأكاديمي، وهو يشكل العمل ويدعم أداء العاملين في المدرسة ويسعى لتحسينه، من خلال تشجيع الإبداع والابتكار، وممارسة القيادة الإبداعية لتقديم أفضل الخدمات الممكنة، ولمواكبة التطورات والتغيرات المستقبلية (Maryam & Ardabili, Farzad 2016)، وذلك من خلال ما تقوم به القيادة الإبداعية من تشجيع المبادرات الفردية، وتوضيح المسؤوليات الفردية، وتقديم تقارير واضحة وكاملة عن تقييم الأداء، والتركيز على العلاقات الجماعية عالية الجودة والثقة بالأعضاء في التنظيم، وتنمية التوجه والمناخ التنظيمي اللذين يخلقان في النهاية بيئة عمل أفضل. (Rey, A. 2018, 34).

مشكلة وأسئلته

تعد القيادة الإبداعية من أبرز العناصر الحديثة والضرورية للقائد التربوي، إذ تمثل مطلبًا استراتيجيًا يهدف إلى تعزيز المهارات الشخصية في التفكير والإبداع الجماعي، بالإضافة إلى تحسين جودة القرارات المتخذة لمعالجة المشكلات. وأظهرت نتائج بعض الدراسات أن مستوى القيادة الإبداعية في المملكة العربية السعودية لا يزال دون مستوى التطلعات المنشودة، ولا يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 وخططها التنموية. فقد أشار الياامي إلى أن غالبية المؤسسات التعليمية تعاني من عدم التوازن بين أبعاد القيادة الإبداعية. علاوة على ذلك، يواجه تطوير التعليم في المملكة العديد من التحديات التي أبرزها برنامج التحول الوطني 2020، ومن بينها ضعف البيئة الداعمة للإبداع والابتكار (الياامي، 2019، 56).

وقد أكدت نتائج دراسة (الضويحي، 2020، 79) أن هناك نسبة عالية من المشاركات تشير إلى وجود معوقات شخصية وكذلك إدارية تعيق عملية تطبيق القيادة الإبداعية في البيئة التعليمية، وأكدت دراسة (العوين، 2019، 20) أن درجة القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارة التعليم بشكل عام متوسطة بنسبة (62.75%).

وبناء على ما تقدم يطرح البحث الأسئلة التالية:

1. ما الأسس النظرية للقيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية؟
2. ما معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية؟
3. ما متطلبات تفعيل القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما الإجراءات المقترحة لتفعيل القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة وتحليل الأسس النظرية والمفاهيم المتعلقة بالقيادة الإبداعية.
2. تحديد التحديات والمعوقات الرئيسية التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في ممارسة القيادة الإبداعية.
3. تحديد المتطلبات الضرورية لتمكين قائدات المدارس الثانوية من ممارسة القيادة الإبداعية بفعالية.
4. إعداد إطار عمل متكامل للإجراءات والخطط العملية اللازمة لتعزيز القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

أهمية البحث

يكتسب البحث الراهن أهمية كبيرة من خلال تسليط الضوء على متطلبات تفعيل القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية

وتتجلى أهمية البحث في أهمية نظرية وأخرى تطبيقية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

1. الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث فيما يلي:

- أ. تطوير الأدبيات المتعلقة بالقيادة الإبداعية في السياق التربوي، من خلال تحليل الأسس النظرية وتطبيقها على قائدات المدارس الثانوية.
- ب. معالجة نقص الدراسات حول القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية النسائية بالسعودية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030.
- ج. تقديم رؤية علمية عميقة حول العوامل المؤثرة في القيادة الإبداعية، مما يمهد لتطوير نظريات أو نماذج عملية قابلة للتطبيق في هذا المجال.

2. الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث فيما يلي:

- أ. تحديد المتطلبات التدريبية والبيئية التي تمكّن قائدات المدارس من ممارسة القيادة الإبداعية بفعالية.
- ب. تقديم توصيات عملية لصناع القرار في وزارة التعليم بشأن توفير البيئة المناسبة لتعزيز القيادة الإبداعية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- ج. قد يسهم البحث في تحسين مخرجات التعليم من خلال دعم الابتكار والإبداع الإداري، مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية.
- د. موازنة ممارسات القيادة الإبداعية مع متطلبات التطوير التعليمي الواردة في رؤية المملكة، بما يعزز التنمية الشاملة والمستدامة.

منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة هذا البحث؛ حيث يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية؛ ويهتم بجمع بيانات ومعلومات علمية دقيقة عن الظاهرة موضع البحث ووصف الوضع الراهن وطرائقه في النمو والتطور، كما يهدف إلى دراسة العلاقات القائمة بين الظواهر المختلفة؛ كما يهدف المنهج الوصفي إلى البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً وتشخيصها وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى،

والسعي لتعرف خصائص الظواهر أو المشكلات من جميع جوانبها وتقديم الحلول لها، ووضع بعض التنبؤات الخاصة بشكلها وحجمها في المستقبل (سليمان، 2010، 623).

مصطلحات البحث

تحددت مصطلحات البحث كما يلي:

أ. القيادة (Leadership)

تعرف القيادة بأنها مجموعة الجهود المبذولة للتأثير في أو تغيير سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة وأفرادها (القيروني، 2012، 121).

ب. الإبداع (Creative)

هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أو خبرات المؤسسة، أو المجتمع، أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية فهو قدرة على إنتاج أفكار جديدة بواسطة التفكير المتعمق (جروان، 2002، 22).

ج. تعريف القيادة الإبداعية Creative Leadership

هي فلسفة حديثة لإدارة الموارد البشرية في الممارسات التنظيمية الحالية تشتمل على أسلوب مختلف من أساليب القيادة في المنظمات للتأثير على الموظفين لإنتاج أفكار إبداعية وتقديم حلول للمشكلات ومنتجات وخدمات بصورة متميزة (Anand, P. & Kumar, A2014) وبناء على التعريفات السابقة تعرف القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها: " امتلاك قائدات المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية القدرات والاستعدادات والمهارات اللازمة لتغيير وتطوير وإنتاج الأفكار الجديدة من خلال الأفراد وتسخير جميع وسائل التقنية المستحدثة التي تؤدي إلى رفع الأداء، لتحقيق أهداف المدرسة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة".

الدراسات السابقة

في ضوء ما قامت به الباحثة (في حدود علمها) من حصر للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث الحالي، وجدت أن بعضها تناول جانباً أو آخرًا منه، وجميعها دراسات وبحوث لها أهميتها بالنسبة لهذا البحث، فقد مثلت إطارًا مرجعيًا وتاريخيًا لها، من خلال الوقوف على أهداف ومناهج البحث والأدوات المستخدمة في تلك الدراسات، وكذلك تعرف أهم النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة لتعرف مدى قربها وبعدها من البحث الحالي ومدى استفادة البحث منها، وقد تم ترتيبها من الأقدم للأحدث.

فقد استهدفت دراسة أمل السليمان (2016م) تحديد درجة تنمية مهارات الإدارة الإبداعية لدى القيادات الوسطى في الإدارات التعليمية بمدينة الرياض في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تكونت من (39) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي (مستوى تنمية مهارات الإدارة الإبداعية لدى القيادات التعليمية الوسطى بمدينة الرياض، ومعوقات تنمية مهارات الإدارة الإبداعية، ومقترحات القادة التي تسهم في تنمية مهاراتهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي. فيما تكونت عينة الدراسة من (138) من القيادات بالإدارات والمكاتب التعليمية في الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، منها: أن مستوى تنمية مهارات الإدارة الإبداعية لدى القيادات الوسطى في الإدارات التعليمية بمدينة الرياض متوافر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام 3.2 من أصل 5 درجات من وجهة نظر عينة الدراسة، توجد صعوبات تعيق تنمية مهارات الإدارة الإبداعية لدى القيادات الوسطى في الإدارات التعليمية بمدينة الرياض بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط العام 2.2 من أصل 5 درجات من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن هناك شبه إجماع

على مقترحات تنمية مهارات الإدارة الإبداعية لدى القيادات الوسطى في الإدارات التعليمية بمدينة الرياض بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات المحور 4.5 من أصل 5 درجات من وجهة نظر عينة الدراسة.

استهدفت دراسة **بايكا وتيسا بوت (Phimkoh, P. Tesaputa , 2017)** إيجاد عناصر ومعايير لصناعة وتكوين القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلاند، وتحليل الوضع الحالي واحتياجات واستراتيجيات القيادة الإبداعية، وتطوير برنامج لرعاية القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلاند، وتطبيق نتائج برنامج رعاية القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلاند، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن إداريين في مدارس تايلاند حيث بلغت العينة العشوائية (375) مدرسة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة. ومن أبرز نتائج الدراسة أن من أهم عناصر القيادة الإبداعية الخيال، والمرونة والرؤية والجدارة بالثقة، وأن من أهم استراتيجيات القيادة الإبداعية هي التدريب، والدراسة الذاتية، والزيارة الحقلية، وتكامل الفرضية مع الممارسة.

كما استهدفت دراسة **القثامي (2017م)** التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض. واعتمد البحث على المنهج الوصفي. وتمثلت أدوات البحث في استخدام استبانة، وتم تطبيقها على عينة من معلمي مدارس التعليم العام بنين والتابعة لمكتبي قرطبة والروضة، والبالغ عددهم (385) معلماً وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) بين متوسطات إجابات عينة البحث حول الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض باختلاف متغير مسمى الوظيفة، وذلك لصالح أفراد البحث من قادة المدارس. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل الدراسي.

وفي سياق آخر استهدفت دراسة **العوين (2019م)** لمعرفة واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة المشرفين التربويين، وذلك في محاور (المشكلات، والتفكير، والقرار). وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارة التعليم بشكل عام متوسطة وبنسبة (62.75%)، فقد حصلت كافة المحاور على نفس الدرجة المتوسطة وبنسبة مئوية في محور المشكلات (62.5%)، وفي محور التفكير (62%)، وفي محور القرار (64%)، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الخبرة (فقد تبين وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح ذوي الخبرة أكثر من 8 سنوات.

واستهدفت دراسة **عائشة الضويحي (2020م)** تعرف أبرز التحديات التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في تطبيق القيادة الإبداعية؛ وذلك لتحقيق التعليم الأمثل وتوفير كافة الأساليب الحديثة التي تساهم في نهوض المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتم إجراء هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استخدام أداة الاستبانة، وشملت بعض من منسوبات التعليم في منطقة الجوف، متمثلاً في مجتمع بلغ حجمه (2.979)، عينة بلغ حجمها (372) مشاركة، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج منها: أن هناك نسباً عالية من المشاركات تشير إلى وجود معوقات شخصية وكذلك إدارية تعيق عملية تطبيق القيادة الإبداعية في البيئة التعليمية، وتفاوت آراء غالبية المشاركات في الدراسة الحالية حول المعوقات الشخصية في تطبيق القيادة الإبداعية، ولكن تتضح بأن إجابات الغالبية كان حول المعوق الشخصي الرئيسي هو توتر العلاقات بين القائدة والعاملات في المؤسسة التعليمية، وجاءت باقي المعوقات الشخصية الأخرى بنسب متقاربة.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الإبداعية، كما تبين للباحثة توظيف الدراسات السابقة للمنهج الوصفي بأساليبه المختلفة، وقد استفادت الباحثة منها في الاعتماد على المنهج الوصفي بغرض الوقوف على متطلبات تفعيل القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة الإجراءات المقترحة لتفعيل هذه المتطلبات.

الإطار النظري للبحث

يتكون الإطار النظري للبحث من أربعة محاور تتمثل في: المحور الأول: الأسس النظرية للقيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية، المحور الثاني: معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية، المحور الثالث: متطلبات تفعيل القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، والمحور الرابع: الإجراءات المقترحة لتفعيل القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

وفيما يلي تتناول الباحثة هذه المحاور بشيء من التفصيل:

المحور الأول: الأسس النظرية للقيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية

حظيت القيادة باهتمام المؤرخين والفلاسفة منذ أمد بعيد وإذا كانت المجتمعات القديمة قد أولت اهتماماً بالقيادة فإن الحاجة إليها قد تعاظمت في المجتمعات الحديثة من منطلق أن المنظمات المعاصرة تتسم بتنامي أهدافها وتعدد مهامها وتشابك مصالحها وتنوع التحديات التي تواجهها وسرعة التغير الذي يحيط بها وهو ما يستلزم وجود قيادة فاعلة قادرة على التأثير في سلوك المجموعة وتوجيه هذا السلوك بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة، خاصة في المؤسسات التعليمية نظراً لتأثيرها الكبير في سير العملية التعليمية، والتي يرتبط نجاحها وفشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين، لذلك فالقيادة لها دور كبير في إنجاح العملية التعليمية، سوف يتم عرض الأطر النظرية للقيادة الإبداعية.

أولاً: مفهوم القيادة التربوية

القائد هو الشخص الذي يوجه أو يرشد ويحفز الآخرين ويشير ذلك إلى وجود علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه، ولقد تعدد تعريفات القيادة واختلفت الآراء حولها وفقاً لنوعية الفكر الذي يتبناه الكتاب ومجال تخصصهم وخبراتهم في مجال العمل، ولكنها تركز على عملية التأثير في الآخرين لتحقيق غايات وأهداف معينة.

ويمكن النظر إلى القيادة على أنها فن التأثير في الآخرين، وفي هذا السياق تعرف القيادة بأنها العملية التي يتم بمقتضاها التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عاصم، المصري، 2018، 10).

أما في مجال الإدارة فإن القيادة تعتبر أحد أهم عناصر الإدارة، وتساعد على فهم كيف يؤثر المديرون على العاملين، وترتكز القيادة على عملية التأثير في الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وتركز القيادة على العنصر البشري، وعلى الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل كبير رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم، وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف، ففي هذا المفهوم تجمع القيادة الإدارية بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

وبذلك فإن مفهوم القيادة الإدارية يعني القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التأثير على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادة طوعية وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق الأهداف، وكونه معبراً عن

آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً (حمود، اللوزي، الشهابي، 2009 ، 237).

ثانياً: وظائف القيادة التربوية

لقد تغيرت وظيفة القيادة التربوية؛ فقد اتخذت نهجاً جديداً نتيجة لتطور الفكر الإداري، وتعددت وظائف القيادة التربوية ومسئولياتها لتناسب مع متطلبات العصر الحديث.

ومن الوظائف الجديدة للقيادة التربوية، التي تساعدها على تحقيق أهدافها، هي (العجمي، 2020،

331):

- التخطيط: التخطيط في القيادة التربوية هو العنصر الأساس في تحقيق سلامة العمل الإداري، وهو عملية علمية ومرحلة فكرية سابقة يُمكن من خلالها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة، والتغيير الإيجابي والاستفادة من كل المقومات المتوفرة في المدرسة سواءً كانت مادية أو بشرية.

- التنظيم: يعد التنظيم أهم المهام الرئيسة لقائد المدرسة؛ حيث يساعد على توفير الوقت والجهد، وكذلك الانسجام والتوافق بين المدخلات البشرية والمادية الخاصة بمدرسته، بشكل يساعده على تحقيق الأهداف التربوية؛ حيث يهدف التنظيم إلى توزيع الأعمال المختلفة على العاملين في مجال تخصصهم، وإعطائهم الصلاحيات لإنجاز ما أسند إليهم.

- التوجيه: إرشاد العاملين في أثناء تنفيذهم للأعمال؛ من أجل تحقيق الأهداف، والمدرسة تحتاج إلى التوجيه؛ حتى تضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة، ويتم ذلك بالندوات وعقد الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية، ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص يتفق -أيضاً- مع خطة المدرسة العامة.

- التنسيق: يقصد بالتنسيق تحقيق التوافق والانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المدرسة، ومنع التعارض والتضاد بين مختلف المواقف والبرامج التربوية، ويمكن تحقيق الانسجام والتوافق إذا حددت مهام العاملين ومسئولياتهم وصلاحياتهم بدقة.

- الرقابة والمتابعة: وهو مرتبط بالإشراف والتأكد من تنفيذ التعليمات والخطط وسير العمل، ومعرفة نواحي القصور والنقص، وتهيئة المناخ المناسب، وزيارة الفصول، وهي عبارة عن تقييم النشاط الإداري الفعلي للمدرسة ومقارنته بالنشاط المخطط له، ومن ثمَّ تحديد الانحرافات بطريقة وصفية وكيفية لاتخاذ الطريقة السليمة لمعالجة هذه الانحرافات.

- التقييم: يعتبر التقييم من أهم وظائف القائد التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة، ومن أهم العمليات التربوية والتقييم وسيلة لا غاية، وسيلة يتمكن مدير المدرسة من خلالها الوقوف على حسن سير العملية التعليمية ومدى تحقيق أهدافها.

ويمكن توضيح وظائف الإدارة المدرسية، وهي (ال ناجي، 2016، 25):

- **الوظائف الإدارية:** وهي العمليات التي يقوم بها قائدات المدارس، وهي التخطيط والتنفيذ والتوجيه والرقابة والتقييم وما يتفرع من هذه العمليات.

- **الوظائف الفنية:** وهي العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة لتنفيذ المنهج المدرسي بأفضل صورة ممكنة، مما يشمل توجيه المعلمين توجيهاً يتعلّق بالمواد الدراسية، وتشمل تدريب المعلمين، وعقد الندوات والقيام بالزيارات الإشرافية.

- **الوظائف الاجتماعية:** وتتمثل في توثيق العلاقات الإنسانية داخل المدرسة نفسها، وتوثيق علاقة المدرسة بالمجتمع الذي تخدمه وإشراكه في أعمال المدرسة

ثالثاً: مفهوم القيادة الإبداعية

إن القيادة الإبداعية في المؤسسات التربوية لديها المقدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئتها الداخلية، حيث تكون قادرة على إيجاد التوافق بين المتطلبات والتوترات المتضاربة في نفس الوقت، من خلال ما تمتلكه من مهارات وخبرات تجعلها تتمكن من الاستثمار الأمثل للفرص والتنوع في الخدمات المقدمة من خلال قدرة القيادة على استكشاف الفرص واستغلالها بهدف تحسين وظائفها وممارستها الإدارية والتربوية (العموش، 2023، 253-274).

وتعرف القيادة الإبداعية بأنها: القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيماً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار، فهي القيادة القادرة على إدارة التغيير والتجديد واستحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر وحاجاته، وتكون قادرة على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة مع مرونة الأفكار (محمد، 2010، 161).

رابعاً: أهمية القيادة الإبداعية

تتبع أهمية القيادة الإبداعية من أنها أصبحت ضرورة حتمية لا غنى عنها، فهي بمثابة نقطة الانطلاق للإبداع نحو المستقبل، والعمل على إحداث تطورات في مجال العمل، والإنجاز داخل المؤسسة التعليمية، واكتشاف المشكلات، والعمل على حلها بطرق ابتكارية وغير تقليدية، فقد أصبحت مطلباً استراتيجياً كونها (Abraham Carmeli & et. Al, 2013, p.9).

- تنمي المهارات الشخصية في التفكير الإبداعي وذلك من خلال العصف الذهني.
- تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف في شتى الجوانب الفنية والإدارية والمالية.
- تنمي القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي؛ لمواكبة التطورات المتتابة والمتلاحقة في المنظمات المعاصرة.
- تعد مصدرًا من مصادر الأفكار الحديثة التي تسهم في توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة، والمبادرة والإبداع، واستثارة التفكير المبدع وشحن الهمم للعمل.

خامساً: علاقة القيادة بالإبداع

يمثل الربط بين القيادة والإبداع ركيزة أساسية لنجاح واستمرار العمليات الإبداعية داخل العمل المدرسي، ويسهم في تنمية وتهيئة المناخ الداعم للإبداع، فالقادة المبدعون لا يقتصر دورهم على إعادة ترتيب الهياكل القائمة، بل يدفعهم طموح مستمر للبحث عن طرق أفضل وأكثر فعالية، ويتمثل نهج القيادة الإبداعية في الاكتشاف وتجديد الذات، مما يساهم في تعزيز المصلحة العامة ورفع مستوى الوعي لدى القادة والأتباع والمنظمة ككل، وتظهر العلاقة الوثيقة بين القيادة والإبداع بوضوح من خلال خصائص الإبداع في العمل القيادي، حيث تشمل هذه الخصائص ما يلي (البدرى، 2002، 45):

- الانفتاح نحو التغيير.
- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.

- احترام اختيارات الغير.
 - الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.
 - تقدير إنجازات الآخرين.
 - التوجه نحو المستقبل.
- ولتوضيح علاقة الإبداع بالقيادة بشكل أكثر، بحيث إن كل منهما جزء لا يتجزأ عن الآخر، فإننا نوضح ذلك من خلال النقاط التالية:
- الإبداع في الأساس يعتبر من مكونات القيادة ولا يمكن أن يكون المدير قائداً إذا لم يكن مبدعاً، فالإبداع أحد وسائل التأثير في الأفراد.
 - إن الإبداع والابتكار عملية جماعية تتطلب التعاون والتضافر وإن كانت بدايتها فردية، ومن مهام القائد المحافظة على تماسك الجماعة.
 - إن الابتكار والإبداع كلاهما يتطلعان إلى المستقبل، والقائد ينبغي أن يتميز بالنظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات ويرفض العيش في إطار الماضي.
 - إن القائد يستطيع التأثير في الأتباع من خلال الإبداع في حل المشكلات، فهي مجال خصب لإبراز إبداعاته.
 - القيادة الإبداعية هي المسؤولة عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها سواء كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها.
 - يسهم الإبداع في قيام القائد بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل، ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانات من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة.
- وهناك تشابه كبير بين القيادة والإبداع يتضح في الدور المميز لهما برغم اختلاف مفهوم كل واحد عن الآخر، ويظهر ذلك نتيجة وجود أهمية ومنفعة للقيادة والإبداع، وهي الدلالة على وجود علاقة بينهما عائدة على أهمية كل منهما في حياة الأفراد، وحيث إن العلاقة بين القيادة والإبداع تكمن في أن الاثنين عبارة عن عمليات معرفية يقوم بها الأفراد بقصد أن يكونوا فاعلين في المواقف المختلفة، ويدل ذلك على إمكانية أن يؤدي الإبداع إلى القيادة والعكس صحيح، فعند استخدام الأفراد للتفكير الناقد أو المنطقي، والتفكير الإبداعي في حل المشكلات فمن الممكن أن يؤدي هذا إلى تبوء أماكن قيادية، وعند استخدام الأفراد لمهارات التواصل الاجتماعي بفاعلية والمهارات المختلفة للقيادة كالتخطيط والتنظيم قد يؤدي هذا إلى الإبداع، ولكي يتم الوصول إلى الإبداع الفاعل ينبغي أن يمتلك الفرد خصائص قيادية والعكس صحيح من أجل القيادة الفاعلة، فهما يعتبران وجهان لعملة واحدة وكل منهما يكمل الآخر ويؤدي إليه (السويدي، 2014، 36-37).
- فالقائد لكي يصبح قائداً لابد أن يكون مبدعاً ومبتكراً، كما أن القيادة تتطلب غير مباشر يؤثر على الفرد المبدع وعلى إنتاجاته الإبداعية، حيث إن الإنتاجية الإبداعية عند الأفراد تتطلب سمات أساسية كالذكاء والمعرفة والدافعية، والقائد غالباً ما يمتلك تلك السمات التي تساعد على الإبداع، وهذا ما يؤكد علاقة الإبداع بالقيادة علاقة عكسية كلاهما يؤثر على الآخر ويكون سبباً في وجوده.
- سادساً: أبعاد القيادة الإبداعية

للقيادة الإبداعية سمات تتصف بها وهي مجموعة من القدرات الأساسية التي تميز القادة عن غيرهم، وقد سماها بعض الباحثين بالمقومات، والبعض الآخر سماها بعناصر القيادة الإبداعية، وقد تعددت تلك الأبعاد، ويمكن توضيحها فيما يلي:

1. حل المشكلات

تتمثل أهم أنواع المشكلات التي تواجه التربوي فيما يلي (الحريري، 2008، 282):

- المشكلة ذات الحل الواحد: المشكلة ذات الحل الواحد ليست مشكلة أصلاً، فليست هناك بدائل، وبالتالي لا يوجد اختيار بين بدائل.
- المشكلة ذات الحلول غير المتوقعة: أي أن حل المشكلة أمام متخذ القرار، ولكن يحتاج إلى من يوجهه.

- المشكلة الخبيثة: وهي المشكلة التي لا يمكن التأكد من سلامة حلها إلا بعد تنفيذه.
- المشكلة المفرغة الخبيثة: وهي مشكلة معقدة تحوي بشراً وسلوكياً وعلاقات وتبدو حلولها واحدة، لكن غالباً ما يخلق حلولها مشاكل كبيرة.

- المشكلة غير واضحة المعالم: وهذا النوع من المشكلات يتطلب حلولاً إبداعية ويشير حل المشكلات إلى القدرة على مواجهة موقف معين ينطوي على مشكلة ما أو عدة مشاكل والتي تحتاج إلى حلاً إبداعياً، من خلال إدراك الفجوات ومواطن النقص في تلك المواقف التي يصعب على الآخرين معرفتها، وبمعنى آخر يمكن تعريف حل المشكلات إبداعياً بأنه الوعي والإدراك بوجود مشكلة أو عناصر ضعف أو حاجات في موقف ما، أو في البيئة بشكل عام، وهذا يعني أن هناك بعض الأفراد أسرع من الآخرين في الشعور بالمشكلات (الصيرفي، 2003، 71).

وعمليات حل المشكلات بصورة إبداعية تتطلب التوجه نحو الإبداع باعتباره أمراً هاماً لنجاح عملية حل المشكلات، وتطوير أساليب العمل، حيث لا بد من التركيز على أسلوب الحل بصورة غير مألوفة وبطريقة إبداعية من خلال التركيز على الجوانب الكمية والكيفية معاً، إذ أن حل المشكلات بصورته التقليدية يتمثل في الجهد الفعلي المنظم والذي ينصب على تحليل وتفسير العوامل الكمية فقط (جومان، 2001، 80).

والفرق بين الحل الإبداعي للمشكلات والحل التقليدي للمشكلات يتمثل في تناول النوع الأول لكل عملية من عمليات حل المشكلات بصورة منفردة، والتعامل معها كعملية مستقلة، إذ أن الحل الإبداعي يكون بالضرورة أكثر مرونة وطلاقة في أساليب جمع البيانات عن المشكلة وتعريفها بدقة، وتحديد بدائل حلها بصورة كفوة، إذ أن الحل الإبداعي يركز بصورة أساسية على التحرر من القيود التقليدية في حل

المشكلات، ويتسم بربطها ببعض بشكل حر (Moile.M). (1999, pp.95-104).

فالقائد المدرسي المبدع يخطط لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها، ويحدد جوانبها بدقة، وكذلك يصنفها حسب أولويتها للعمل المدرسي؛ ليضع الحلول المناسبة بمشاركة العاملين في المدرسة مستفيداً من خبراته السابقة لتدارك وحل المشكلات.

وقد تكون هذه المشكلات أدبية، أو علمية، أو منطقية، أو مواقف، وبنيت هذه الطريقة على عناصر أساسية:

- الحساسية: وتعني إدراك ما يدور فعلاً وتمثل القدرة على فهم تام لموقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين.
- القدرة على التشخيص: وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية.
- مرونة التصرف: وهي القدرة على السلوك الفعال وفقاً للمواقف.

وتعتمد طريقة التدريب على الحساسية للمشكلات على إطلاق الحرية للأفراد للتعبير عن مشاعرهم بصراحة تامة وإبداء آرائهم في الآخرين وتصرفاتهم، وذلك تعقد اجتماعات للتنافس بلا هدف محدد أو جدول أعمال، ولزيادة فاعلية هذا الأسلوب يتم تسجيل ما يدور من نقاش ويتم الاستماع إليه فيما بعد ليتأكد كل متدرب من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهات الآخرين نحوه (القرشي، 2005، 94).

الأسس التربوية في حل المشكلات

• تستند طريقة حل المشكلات على بعض الأسس والمبادئ، ومنها (الهوري، 2007، 225):

- لها هدف محدد وواضح، وهي بذلك تتفق مع طبيعة عملية التعلم.
- تنمي روح البحث والتفكير، وهذه تتفق مع أسلوب البحث العلمي للوصول إلى النتائج.
- تهتم بطريقة حل المشكلات بشقي العلم: المادة والطريقة؛ وذلك لأنه يعتمد على المعلومات السابقة في المشكلة الجديدة، كما أنها تصل إلى معلومات جديدة، وهي النتائج التي يصل إليها الفرد عن حل المشكلة.
- تركز على النشاط الذاتي للفرد في حل المشكلات.

2. الأصالة

هناك عدة تعريفات تناولت مفهوم الأصالة، حيث عرفها السرور بأنها المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة (السرور، 2020، 119).

كما عرفت بأنها تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل من أجلها، وإطلاق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة، أي رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، وتقاس درجة الجودة والأصالة مقدار الاستجابات غير المباشرة أو غير المألوفة التي يأتي بها الفرد أثناء الموقف والذي يشترط أن يكون مقبولاً (نصير، والعزوي، 2021، 45).

وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي (الشربيني، وصادق، 2002، 109):

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

بناء عليه فإن قائد المدرسة هو القادر على تقديم أفكار جديدة من أجل تطوير الأداء المدرسي بالمدرسة وابتعاها؛ وقيمتها في ضوء مناسبتها للإمكانات المتاحة بمشاركة المعلمين. وتختلف الأصالة عن المرونة والحساسية للمشكلات فيما يلي:

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

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

3. الطلاقة

ويقصد بها القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً (Torrance, 1977, 17) ويمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة على النحو التالي:

أ. الطلاقة اللفظية، أو طلاقة الرموز، أو طلاقة الكلمات: وتعني القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الألفاظ المناسبة في فترة زمنية محددة، بحيث يتوفر في اللفظ خصائص معينة (بابكر، 2019، 96).

ب. الطلاقة الفكرية، أو طلاقة المعاني: وتعني القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار أو المعلومات المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير (خير الله، 2015، 29).

ج. طلاقة التداعي، أو الطلاقة الترابطية: وهي تنتمي إلى إكمال العلاقات، وتعني سرعة إنتاج كلمات أو معان ذات خصائص محددة ومميزة كالمترادفات، أو المتضادات (علي، 2011، 58).

د. الطلاقة الشكلية: وهي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة، والتوضيحات، والتكوينات استناداً إلى مثيرات شكلية، أو وصفية معطاة.

هـ. الطلاقة التعبيرية: وتشير إلى سهولة التعبير وصياغة الأفكار في كلمات تستطيع أن ترتبط بينها، وتجعلها متلائمة مع بعض.

و. الطلاقة الحركية: وتعرف بأنها القدرة على إعطاء أكبر عدد ممكن من الاستجابات الحركية أو المناسبة أو الملائمة، في وحدة زمنية واحدة (الكناني، 2010، 100).

4. المرونة

تعتبر المرونة من أهم الصفات التي يتميز بها كل مبدع، فهي تساعد على تحريك العقل والأفكار بأكثر من اتجاه؛ مما يساعد في إيجاد بدائل عديدة لأي مشكلة، وتساعد في حل المشكلات.

وقد عرفت المرونة بأنها التحرر من الجمود في التفكير، والبعد عن النمطية، حيث يحاول الفرد إعطاء أفكار وآراء مفيدة، ولكنها غير متشابهة وغير نمطية ولا تخضع لمعيار واحد (الداهري، 2008، 16).

ويقصد بها تنوع الاستجابات وتباينها من الناحية الكيفية، أي أنها استجابات غير متوقعة، ويتسم الشخص المبدع ببعده عن الروتين، والجمود، والبقاء، في مكان واحد لفترة طويلة، ويظهر سرعة ومرونة في استخدام المفاهيم الجديدة التي قام بتطويرها، والخبرات التي تعرض لها (الحريري، 2011، 252).

أما المرونة في المؤسسات التعليمية والتربوية فهي الحاجة إلى الاستجابة للتوقعات من جميع الخلفيات والمستويات، وإيجاد أفضل الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تعزيز الدراسات المنهجية والإفادة الخاصة لكل المشاركين في العملية التربوية (Piseius & Ravesteyn, 2010, 305) وتتخذ المرونة مظهرين، هما:

1. المرونة التلقائية: وهي قدرة الفرد على إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بمواقف محددة (خير، 2012، 52).

2. المرونة التكيفية: وهي قدرة الفرد على إعادة بناء المشكلات في ذهنه، وتوليد عدد من العوامل المناسبة لحلها من خلال النظر إلى هذه المشكلات من عدة زوايا مختلفة، إلى أن يتم الوصول إلى حلول مناسبة (الطيبي، 2007، 53).

ويعد حاليًا التحدي الأساسي للمدارس هو التحقق من قدرة قادتها على أن يكونوا أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع المتغيرات، إلى جانب قدرتهم على حل المشكلات، وتلبية المطالب الأكثر تعقيداً، للوصول على بيئة مدرسية حيوية وديناميكية (Hanna, 2003, 26).

سابعاً: سمات وخصائص القيادة الإبداعية

العديد من الدراسات تناولت سمات وخصائص الشخصية المبدعة بهدف الكشف عن الأفراد المبدعين وتحديدهم عبر وسائل ومقاييس واختبارات عديدة وفيما يلي قائمة بأبرز الخصائص للأشخاص المبدعين (جراون، 2004، 76):

- الانضباط الذاتي والاستقلالية وكرهية السلطة.
 - القدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية.
 - القدرة العالية على التذكر والانتباه للتفاصيل.
 - تحمل الضغوط والقلق.
 - الميل للمغامرة.
 - تفضيل المسائل المعقدة.
 - توافر قاعدة معرفية واسعة.
- كما يرى القريوتي أن عناصر شخصية القائد الإبداعية يمكن إجمالها فيما يلي (القريوتي ، 1997 ، 258-260):

- البصيرة الخلاقة.
 - الثقة بالنفس.
 - القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير.
 - القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
 - الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات.
 - الاستقلالية الفردية.
 - التفكير الاستراتيجي.
 - بناء الثقافة المؤسسية.
 - الإعداد والاجتهاد، والتقييم، والتحدي، والدعم.
- ووجود قائد مبدع بالمؤسسات التعليمية يعتبر من الأمور الهامة لضمان تميزها ومكانتها بين منافسيها، ويختلف القادة المبدعون في صفاتهم عن غيرهم في العديد من الصفات، ومن أبرز صفات القائد المبدع ما يلي (خليل، 2009، 162-163):
- القدرة على تفهم مشكلات فريق العمل وإدراك القصور والعيوب في المواقف والإحساس بالمشكلات التي يواجهها وإيجاد الحلول لها.
 - يتميز بخيال واسع مرتبط بمرونة في معالجة المشكلات.

- المساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- تشجيع العاملين بتطوير أساليب العمل والبعد عن التقليد والسطحية مما يساعده على أن لا يكون لديه حكم على الأمور بالصواب المطلق أو الخطأ المطلق.
- الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير.
- الوضوح التام للرؤية والرسالة للمدرسة التي يقودها.
- الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشد العقل والفكر.
- امتلاك العقلية والشمولية الكلية التي تنظر إلى الأمور من كافة الزوايا.
- النظرة العميقة ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل.
- النظر إلى المستقبل وتحدياته ومحاولة التنبؤ به والاستعداد له.
- الارتكاز إلى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ المواقف التي تحقق الطموحات.

ومع تعدد الصفات التي تميز القادة المبدعين، يرى البعض أن القادة المبدعين يمتلكون عددًا من الصفات الأخرى، وهي (عبد العزيز، 2018، 110—111):

- وجود أهداف واضحة والإصرار على الوصول إليها والاجتهاد لتحقيق هذه الأهداف.
- تجاهل التعليقات السلبية والتخلي بالنظرة المتفائلة للأمور.
- عدم الخوف من الفشل والملل من التجارب.
- القادة المبدعون (مبادرون، متفائلون، إيجابيون، لا يميلون إلى الروتين).
- التحلي بحب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر لكل جديد بالعمل.
- الرغبة في التقصي والاكتشاف لمعظم التفاصيل الصعبة.
- التميز بالبراعة والدهاء وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات بالمقارنة بأقرانهم.
- امتلاك خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة، وكثرة القراءة والاطلاع.

ثامناً: أساليب القيادة الإبداعية

يعكس أسلوب القيادة طريقة القائد في التعامل والتفاعل مع الآخرين لإنجاز الأهداف المنشودة، والأسلوب هو نوع من السياق، وهذا السياق يمثل أسلوب ونمط القيادة، حيث يمكن تحديد عدد من أساليب القيادة الإبداعية على النحو التالي:

1. أسلوب القيادة بالأهداف

هذا الأسلوب من القيادة يركز على عدد من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف من طرف القائد ومن خلال مجموعة من المقابلات تؤخذ موافقة كل فرد على مجموعة الأهداف المخصصة له وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقاً وتنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين المدير ومروؤسيه على الأهداف المخصصة لكل منهم، هذه الأهداف المتفق عليها ينبغي أن تكون واضحة تماماً وفي أغلب الحالات يتم صياغتها كتابة، بعد ذلك يتشاور القائد مع كل مروؤوس حول إنجاز تلك الأهداف وأخيراً يقرر الطرفان ما هو نوع وحجم الموارد اللازم استخدامها، وعندما يبدأ الأفراد بالعمل لإنجاز الأهداف فإنهم يتحصلون على معلومات من خلالها يقيمون مدى تقدمهم وعلى ضوء هذه المعلومات فإنهم إما أن يقوموا بتعديل الأهداف أو بتعديل الأداء، أو الاستمرار في الوضع الحالي، وفي

نهاية المدة المحددة والتي قد تكون سنة، تعقد اجتماعات دورية بين الرئيس وكل مرؤوس على اجتماعات دورية بين الرئيس وكل مرؤوس على اجتماعات دورية بين الرئيس وكل المرؤوسين و تبدأ الدورة مرة أخرى (Peyman, 2014, p432-440).

2. أسلوب القيادة المشتركة أو الديمقراطية

تركز على أهمية القيادة بالرؤية المشتركة في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع، وتحقيق الولاء والانتماء من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم، ورغبتهم الصادقة في الوصول بالمؤسسة إلى التفوق والنجاح (عوض الله، 2018، 143).

3. أسلوب القيادة التطويري

ينطلق هذا الأسلوب من قدرة القائد على استشراف المستقبل، ومواكبة المستجدات في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية، حيث إن القيادة الإبداعية هي أساس الإبداع والابتكار فمن خلال إيمانها بأهمية الإبداع تسعى جاهدة إلى زراعته في الأفراد وتشجعه وتخلق الجو المناسب للإبداع فلا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل وجود قادة لا تؤمن بالتغيير و التطوير و التجديد، فالمنظمة التي تسعى إلى التجديد و التطوير و الابتكار فأنها تحتاج إلى قادة يتوافر فيهم الإبداع والابتكار بل إنه يستطيع أن يبني و ينقل هذه الصفات إلى مرؤوسيه (محبوب، 2013، 3).

المحور الثاني: معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية

تتعرض عملية الإبداع الإداري للكثير من المعوقات التي تعرقل عملية الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والأمثل بصورة ناعمة وإيجابية، سواءً على مستوى الفرد أو الجماعة أو المدارس عامة والتربوية خاصة، ومن ثم تؤثر بدورها على أداء المديرين لأعمالهم وعلى حل المشكلات بطريقة إبداعية.

1. المعوقات الإدارية

ويقصد بها المعوقات المتعلقة بطبيعة نظام الإدارة في المدارس، ومن أبرز المعوقات الإدارية التي تحد من الإبداع لدى قائدات المدارس المركزية الشديدة في الإدارة والمراقبة الشديدة لمتابعة أدائهن مما يجعل القائدات يتمسكن بالأنظمة واللوائح (آل حسين، 2018، 97-179). ويأتي من بعدها عدد من المعوقات الإدارية التي تحد من ممارسة وتطبيق القيادة الإبداعية وتتمثل في (الغنيمي، 2015، 56):

- عدم القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح.
- الاستعجال في حل المشكلة مما يجعل القائد ينظر إلى المشكلة بطريقة سطحية.
- الخوف من الفشل والذي يعد أكثر التحديات إعاقة للإبداع الإداري.
- ضعف الثقة بالنفس وبالمهارات والقدرات.
- التفكير النمطي والامتثال الزائد للقوانين والأنظمة، والمعايير، والعادات، والتقاليد.
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع والابتكار لدى القائد، وضعف الحوافز المعنوية والتشجيع.
- عدم وضوح أهداف المنظمة واتسام النمط القيادي الأعلى فيها.
- المركزية والتسلط والافتقار إلى معايير موضوعية الأداء.
- غياب التحفيز المناسب، والافتقار إلى العمل الجماعي.
- غياب الانسجام والتوافق مع المرؤوسين من قبل القائد.

2. المعوقات البيئية:

وهي عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، وتنقسم المعوقات البيئية إلى معوقات البيئة الداخلية ومعوقات البيئة الخارجية، وتتضمن أهم معوقات البيئة الداخلية التي تحد من الإبداع في غياب التشجيع المناسب للأبناء لتنمية دوافعهم وميولهم نحو الإبداع والابتكار، واستخدام طرق تدريس تقليدية تعتمد على الحفظ واسترجاع المعلومات، بينما تتمثل معوقات البيئة الخارجية في عدم وضع أهداف للإدارة، وعدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وهجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها والتمسك بالنظم البيروقراطية، والعنف السياسي والاضطرابات الأمنية.

3. المعوقات العقلية

يتضمن التفكير الإبداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل، وتتأثر قدرة الفرد على الإبداع بضعف قدرته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار تفكيره في حدود ثابتة لا يستطيع أن يخرج عنها، ويعتبر الإدراك الحسي الدعامة الأولى للمعرفة الإنسانية، إلا أنه كثيراً ما يتعرض إدراكنا للناس والأشياء من حولنا لبعض المشكلات مثل (عبد الرازق، الذبياني، 2012، 208):

- خطأ الإدراك حيث يظهر في الفرد أو الشيء صفة ليست موجودة فيه فعلاً.
- خداع الإدراك حيث قد يتخيل شيئاً لا وجود له.
- ضيق الإدراك: حيث تظهر الأشياء ناقصة أو أنه لا يتم إدراك كل أبعادها.

4. المعوقات الشخصية:

ويقصد بها تلك المعوقات المتعلقة بالفرد نفسه والتي تم تأصيلها بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري، والمدرسة ومن أهمها (الأحمدي، 2014، 350-351):

- ضعف الولاء التنظيمي؛ حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكلة إليه.
- الخوف من المخاطرة فأغلب الأشخاص يكافنون على إيجاد الحلول الصحيحة ويعاقبون على الحلول الخاطئة، وبالتالي فإن تنفيذ الأفكار الإبداعية يمكن أن يكون فيه مخاطرة.
- إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار، وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة.

5. المعوقات الانفعالية:

يحتاج الإنتاج الإبداعي بجانب القدرات العقلية إلى توفير عدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس، والاكتفاء الذاتي، والميل للمخاطرة والاستقلال في التفكير وعدم المغالاة في الانفعالات مثل الخوف أو القلق التي قد تتسبب في الحد من الإبداع، فالخوف يقيد التفكير، ويحد من السعي وراء الجديد، كما يسبب الانطواء على النفس والاختلال في تكيف الفرد ونقص الثقة بالنفس والقصور في عملية الإبداع (عبد الرازق، الذبياني، 2012، 2018).

6. المعوقات التنظيمية:

وهي المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة التعليمية وأسلوب عملها ومدى ملاءمة المناخ التنظيمي للعمل، ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، وتتنحصر أهم المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري فيما يلي (المعاينة، 2014، 556-557):

- المركزية الشديدة التي يعيشها مديري المدارس الآن في مدارسهم والتي تعتبر من أكبر المعوقات التي تعترض الإبداع لديهم.

- عدم ثبات أدوار المديرين في لوائح تنظيمية ثابتة والرقابة المتشددة على أداء المديرين خوفاً من خروجهم عن المألوف.
- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء وعدم التقييم الصحيح.
- ضعف المشاركة في صنع القرار وعدم وجود اتصال فعال.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- سوء المناخ التنظيمي والافتقار المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها.
- سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء.
- انجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير.
- ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم وانعدام العدالة والمحابة لبعض العاملين دون الآخرين.

7. المعوقات الاجتماعية والثقافية:

يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد وأعرافاً معينة ويتوقع من أفرادها التزاماً بهذه التقاليد والأعراف، وهذا يقود الفرد إلى تجنب الأفكار التي تخرج به عن نطاق توقعات الآخرين، فإنه يعلم أنهم سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها، أو يستنكرونها أو يثيرون الصعوبات في سبيلها (الحضرمي ، 2017، 78).

وقد ذكر الغنيمي (2015) المعوقات التي تحد من ممارسة القيادة الإبداعية فيما يلي (الغنيمي، 2015، 79-81):

- عدم القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح، بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة فيها، بالإضافة إلى التفكير غير المتعمق، أو النظر إلى الأفكار على أنها مسلمة غير قابلة للنقاش والبحث، مما يجعلها عقبة أمام الإبداع.
- الاستعجال في حل المشكلة، حيث إن هذا الاستعجال يجعل القائد ينظر إلى المشكلة نظرة سطحية وتقديم الحلول بناء على ذلك، دون أن يلم بها من جميع الجوانب.
- الخوف من الفشل والذي يعد أحد أكثر التحديات إعاقة للإبداع الإداري، حيث إن هذا الخوف يميل بالفرد إلى التمسك بالمألوف وعدم الخروج عنه باعتباره القيمة الحقيقية لنجاحه، وكذلك خشية أن يوصف بالأحمق عند إتيانه بأشياء جديدة قد تبدو غريبة لدى الآخرين.
- ضعف الثقة بالنفس، حيث إن أكبر عائق يحول دون تحقق القيادة الإبداعية هو ضعف ثقة القائد بنفسه وبقدراته، حيث يؤدي ذلك إلى انزواء القائد وتبعيته للتقليد دون التجديد.
- التفكير النمطي والامتثال الزائد للقوانين والأنظمة والمعايير والعادات والتقاليد حيث إن مثل هذه السلوكيات تدفع القائد إلى اعتبار أن حلاً معيناً هو الأنسب لكل المشكلات والجزم بفشل الحلول الأخرى كما تجلعه يرى أن الحفاظ على المألوف والسير وفق ما تم التخطيط له من قبل وأن التحديث والتطور يقود إلى المجهول ويعرض للنقد، وبالتالي يحجم عن المغامرة وإطلاق الخيال ومن ثم الإبداع.
- مستوى الطبيعة الجغرافية والخاصة لمسرح العمليات، وضعف مستوى المهارات الفنية والخبرات الميدانية لدى العاملين في الميدان، وضعف التخطيط للعمليات والتنسيق مع الجهات المشاركة والمساندة.

- التبدل الذهني لدى الرئيس الإداري، والتخصص الدقيق، وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين، والتعامل مع الأمور بجدية مفرطة، والمبالغة في مكافأة النجاح.
- عدم وضوح أهداف المنظمة واتساق النمط القيادي الأعلى فيها والمركزية والتسلط، والافتقار إلى معايير موضوعية للأداء، وغياب التحفيز المناسب، والافتقار إلى العمل الجماعي.
- ضعف المستوى المعرفي للرئيس الإداري، وضعف المستوى الفني والفهم اللازم لأنشطة ومتطلبات العمل، وانعدام رغبته في تطوير ذاته.
- الصراع بين المدراء الأدنى، وغياب الانسجام والتوافق مع المرؤوسين من قبل الرئيس الإداري، يمثل عائقاً مهماً من معوقات القيادة الإبداعية.
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع والابتكار لدى الرئيس الإداري، وضعف نظم الحوافز والتشجيع.

وترى الباحثة أنه لكي يتم التغلب على معوقات إرساء ثقافة الإبداع الإداري، يجب تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات التي تعزز مناخاً يشجع على الابتكار والتفكير الخلاق داخل المؤسسات، مثل توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين، ومكافأة وتقدير الموظفين الذين يقدمون حلولاً إبداعية أو يساهمون في تحسين العمل، سواء من خلال الحوافز المادية أو التقدير المعنوي، وإنشاء قنوات فعالة لتبادل الأفكار والخبرات، وتشجيع القادة على التحفيز والإلهام من خلال تبني التفكير الإبداعي بأنفسهم، وإنشاء بيئة تسمح بالتجربة مع وجود خطط لإدارة المخاطر المحتملة بشكل مدروس، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار مما يمنحهم شعوراً بالمسؤولية والملكية تجاه نجاح الأفكار الجديدة، ويشجعهم على تقديم المزيد من الحلول الإبداعية، وتبني أدوات تكنولوجية تساعد على تسريع العمليات وتعزيز التعاون.

المحور الثالث: متطلبات تفعيل القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية

السعودية

تعد القيادة الإبداعية وظيفية استراتيجية ازدادت أهميتها خاصة في المؤسسات التعليمية، ونظراً لأهمية الإبداع القيادي، فقد تعددت متطلبات تحقيق القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية، وهي (الحريري، 2012، 254-255):

- الفهم الواضح لرسالة المؤسسة، وغاياتها الاستراتيجية، والافتقار بها، والاستعداد للتحدي للوصول إلى تحقيقها.
- إشاعة روح الإحساس بالمسؤولية في أرجاء المؤسسة كافة، وتحول كل فرد في هذا الإحساس وكأنه هو المسؤول الأول عن نجاح أهداف المؤسسة أو فشلها.
- اعتماد المؤسسة التعليمية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.
- منح قائدات المدارس المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات المدرسية، بما في ذلك المناهج الدراسية، والأساليب التعليمية، والأنشطة التربوية.
- تبني العمل بروح الإبداع، وتمكين الأفراد من ذلك، بحيث يصبح ذلك ضمن المفردات الإدارية التي تُعد من بين التوجهات الحديثة في ضوء التحديات الدولية.
- ضرورة تقديم برامج تدريبية وتطويرية متخصصة لقائدات المدارس لتزويدهن بالمعرفة والمهارات اللازمة في مجالات القيادة الإبداعية، مثل التفكير النقدي، حل المشكلات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- التدريب على أحدث أساليب القيادة وتكنولوجيا التعليم لتفعيل الإبداع في العمليات التعليمية والإدارية.
- توفير بيئة مدرسية تشجع على الابتكار والتجريب في أساليب التعليم والإدارة.
- تحفيز قائدات المدارس على تبني الأفكار الجديدة وتطبيق الحلول المبتكرة لمواجهة التحديات.
- تهيئة المناخ الذي يتسم بالأمن والأمان والاستقرار لجميع العاملين.
- توفير أدوات وموارد تكنولوجية حديثة تتيح لقائدات المدارس تحسين عمليات التعليم والتعلم باستخدام الوسائل التكنولوجية.
- تشجيع الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في التواصل مع المجتمع المدرسي ودمجها في المناهج الدراسية.
- تأمين التكامل والتفاعل بين الكيان المؤسسي من ناحية، ومختلف الفعاليات البيئية من ناحية أخرى.
- إعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والأخذ بها بعد دراستها وتحليلها.
- أن يكون القادة هم القدوة والمثل الأعلى في السلوكيات التنظيمية والوظيفية.
- تبني القادة لمفهوم التنافس، وتنمية هذا الاتجاه.
- تطوير مهارات الاتصال الفعال لدى قائدات المدارس، سواء مع الطلاب أو المعلمين أو أولياء الأمور.
- تفعيل منصات التواصل الاجتماعي والرقمية للتفاعل مع المجتمع المدرسي وتنفيذ المبادرات الإبداعية.
- تطوير أنظمة تقييم الأداء التي تقيم الإبداع والابتكار لدى القائدات والمعلمين.
- وضع أنظمة وحوافز ذات كفاءة عالية وفاعلية، لتحريك مشاعر وحاجات الأفراد نحو العمل.
- تشجيع قائدات المدارس على بناء شراكات مع المؤسسات التعليمية والمجتمعية والجهات الحكومية.

المحور الرابع: الإجراءات المقترحة لتفعيل القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية

يمكن تفعيل القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وفق المتطلبات المذكورة من خلال تنفيذ الإجراءات التالية:

- 1- تعزيز مبدأ المشاركة في النظام المؤسسي: ويشمل ما يلي
 - تشكيل فرق عمل متنوعة تجمع بين الإداريين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
 - عقد ورش عمل وحلقات نقاش دورية لتبادل الأفكار حول تحسين الأداء المدرسي.
- 2- تطوير نظام تدريبي مستمر: ويشمل ما يلي
 - توفير برامج تدريبية متخصصة ودورية تركز على تنمية مهارات القيادة الإبداعية.
 - التعاون مع الجامعات والمؤسسات التدريبية المحلية والدولية لإثراء برامج التدريب.

- 3- **تشجيع البحث والتجريب:** ويشمل ما يلي
 - توفير موارد مالية وتقنية لدعم البحوث التربوية والتجارب العملية في المدارس.
 - إنشاء وحدات بحثية داخل المدارس لرصد التحديات واقتراح حلول مبتكرة.
- 4- **اعتماد أنظمة موضوعية لتقييم الأداء:** ويشمل ما يلي
 - وضع معايير واضحة ومحددة لتقييم الأداء الوظيفي والإبداعي.
 - استخدام أدوات تقييم حديثة تركز على الجوانب النوعية بجانب الكمية.
- 5- **الميل نحو اللامركزية الإدارية:** ويشمل ما يلي
 - تمكين قائدات المدارس من اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة وفق احتياجاتها.
 - تفويض الصلاحيات للفرق المدرسية لتحمل مسؤولية إدارة الأنشطة المختلفة.
- 6- **تعزيز التكامل مع البيئة الخارجية:** ويشمل ما يلي
 - بناء شراكات مع المجتمع المحلي، مثل الشركات والمراكز الثقافية.
 - تنظيم فعاليات تربط المدرسة بمحيطها الاجتماعي.
- 7- **تهيئة مناخ تنظيمي محفز للإبداع:** ويشمل ما يلي
 - توفير بيئة عمل مريحة ومستقرة للعاملين.
 - خلق ثقافة مدرسية تشجع على التجريب والابتكار.
- 8- **إشراك العاملين في صنع القرار:** ويشمل ما يلي
 - تخصيص أوقات دورية لتبادل الأفكار والمقترحات مع جميع أفراد المجتمع المدرسي.
 - إنشاء آليات لجمع وتحليل الأفكار ومتابعة تنفيذها.
- 9- **القدوة الحسنة في السلوك التنظيمي:** ويشمل ما يلي
 - التزام قائدات المدارس بأعلى معايير النزاهة والعمل الجماعي.
 - تشجيع المعلمين والعاملين على الاقتداء بالنماذج القيادية الملهمة.
- 10- **تنمية روح التنافس البناء:** ويشمل ما يلي
 - تنظيم مسابقات وفعاليات تعليمية تعزز التفكير الإبداعي بين الطلاب والمعلمين.
 - مكافأة الإنجازات المتميزة بطرق مادية ومعنوية.
- 11- **توفير أنظمة حوافز فعالة:** ويشمل ما يلي
 - تقديم مكافآت تشجيعية تعتمد على الأداء والإبداع.
 - وضع خطط لتحفيز العاملين على المدى الطويل.
- 12- **الارتقاء بالجانب الإنساني:** ويشمل ما يلي
 - تعزيز ثقافة الاحترام والتقدير داخل المدرسة.
 - توفير فرص للتطوير الشخصي والمهني لجميع العاملين.
- 13- **وضوح الرؤية والرسالة:** ويشمل ما يلي
 - صياغة رؤية مشتركة للمدرسة بالتعاون مع جميع الأطراف.
 - تنظيم أنشطة تركز على تعزيز القيم والأهداف الاستراتيجية.
- 14- **إشاعة روح المسؤولية:** ويشمل ما يلي
 - تحفيز العاملين على تحمل المسؤولية عن نتائج القرارات.
 - تشجيع الطلاب والمعلمين على المساهمة في تحسين الأداء المدرسي.
- 15- **تشجيع الابتكار:** ويشمل ما يلي
 - توفير مساحات داخل المدرسة للابتكار مثل مختبرات الأفكار.

- تنظيم ورش عمل تحفز التفكير الإبداعي.
- 16- التحديث المستمر للوائح والأنظمة ويشمل ما يلي:
 - مراجعة دورية للوائح والأنظمة لضمان مرونتها وملاءمتها للتطورات الحديثة.
 - تبسيط الإجراءات الإدارية بما يدعم الأداء الفعال.

قائمة المراجع:

المراجع العربية

- الأحمدي، فاطمة بنت عبد الله (٢٠١٤)، متطلبات تدريب القيادات التربوية على الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة عسير التعليمية دراسة ميدانية، *مجلة عالم التربية مصر*، 45 (15)، ٣٥٠ - ٣٥١.
- آل حسين، سارة بنت عبد الله (٢٠١٨)، القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (15)، 97-179.
- آل ناجي، محمد بن عبد الله (2016)، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، ط7، الرياض: مطابع الحميصي.
- بابكر، كمال الدين (2017)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان، القاهرة، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- البدري، طارق (2002)، أساسيات علم إدارة القيادة، ط2، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- جراون، فتحي عبد الرحمن (2004)، الموهبة والتفوق والإبداع، ط2، عمان، دار الفكر.
- جروان، فتحي (2002)، الإبداع، ط2، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- جومان، كارول (2001)، دليل علمي للتفكير الإبداعي، ترجمة: ماهر عبد الهادي، الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية.
- الحريري رافدة عمر (2011)، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافده (2012)، اتجاهات إدارية معاصرة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 254 – 255.
- الحضرمي، نوف خلف (٢٠١٧)، معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، *مجلة العلوم التربوية والنفسية - المركز القومي للبحوث - فلسطين*، ع (16)، مج (1)، ص ٧٨.
- حمود، خيضر كاظم؛ اللوزي، موسى سلامة؛ والشهابي أنعام (2009)، أساسيات علم النفس الاجتماعية، الإسكندرية: مؤسسة شهاب الجامعة، ص 237.
- الحيزان، عبد الإله (2002)، لمحات عامة عن التفكير الإبداعي، الرياض، مطابع أضواء المنتدى.
- خليل، نبيل سعد (2009)، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، القاهرة: دار الفجر، ص 162 – 163.
- خير الله، جمال أنيس (2015)، الإبداع الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- خيري، أسامة محمد (2012)، إدارة الإبداع والابتكارات، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ص 52.
- الداهري، صالح حسن (2008)، سيكولوجية الإبداع والشخصية، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- زكريا الشربيني؛ يسريه صادق (2002)، أطفال عند القمة: الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي.
- السرور، نادية (2002)، مقدمة في الإبداع، عمان/، دار وائل للطباعة والنشر.
- سلامة، إيمان (2016)، تحفيز التفكير الإبداعي عند الأطفال، مركز ديونو لتعليم التفكير.
- السليمان، أمل بنت سليمان (2016)، تنمية مهارات الإدارة الإبداعية لدى القيادات التعليمية الوسطى في مدينة الرياض في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، رسالة ماجستير، كليات الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، السعودية.
- سليمان، سناء محمد (2010)، *مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس*، القاهرة: عالم الكتب.

- السويد، عبد الله (2014)، القيادة الإبداعية أسس ونظريات، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع، 36 – 37.
- الصيرفي، محمد (2003)، الإدارة الرائدة، ط1، عمان، الأردن، دار صفاء، ص 71.
- الضويحي، عائشة كساب (2020)، معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية: دراسة وصفية على عينة من منسوبات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، (3)79.
- طلال نصير؛ نجم العزاوي (2012)، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع33، 18 – 37.
- الطيبي، محمد حمد (2007)، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عاصم، طارق عبد الرؤوف؛ المصري، إيهاب عيسى (2018)، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، القاهرة: المكتب العربي للمعارف.
- عبد العزيز، سارة بنت عبد الله (2018)، القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العملي والتنمية البشرية، مصر، ع (15)، 110 – 111.
- العجمي، محمد حسنين (2020)، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- علي، لطف محمد (2011)، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العموش، وفاء سليمان (2023)، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، 31 (1)، 253 – 274.
- عوض الله، فوزية علي (2018)، أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي: دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، (1)40، 122 – 194.
- العوين، عبد اللطيف بن عبد الرحمن (2019)، واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، (20).
- الغنيمي، بدر محمد (٢٠١٥)، أثر القيادة الإبداعية في أمن وحماية الشخصيات المهمة. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 79-81.
- الغنيمي، بدر محمد. (٢٠١٥)، أثر القيادة الإبداعية في أمن وحماية الشخصيات المهمة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القتامي، صافي بن مطبق (2017)، ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، ع9.
- القرشي، ليلي حسن (2005)، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- القيوتي، محمد قاسم (2012)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القيوتي، محمد قاسم (1997)، السلوك التنظيمي، ط2، عمان: المكتبة الوطنية، 258 – 260.

الكناني، ممدوح عبد المنعم (2010)، سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

محجوب، تاج السر (2013)، القيادة الإبداعية في ظل الخطوات المعاصرة الاجتماعية، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الثالث: القيادة الإبداعية، المنعقدة في بيروت، لبنان.

المعاينة، عبد العزيز عبد الله (2014)، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية البحرين، 15(4)، 506 – 507

الهويدي، زيد ا (2007)، الإبداع ماهيته اكتشاف تنميته، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي العين.

وزارة التعليم (1436)، الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، الرياض: وزارة التعليم.

اليامي، هادية (2019)، الابتكار التنظيمي في إدارة التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود. الرياض.

المراجع الأجنبية:

Abraham Carmeli, et.al. (2013), "Leadership creative problem – solving capacity and creative capacity and creative performance: The importance of knowledge sharing", Human resource management, 52(1).

Anand, P. & Kumar, A. (2014), Innovative Leadership, A Paradigm in Modern HR Practices, Global Journal of Finance and Management, 6(6).

and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Business. Organization and Leadership, 2. May 2016, Dubai ,UAE.

Hanna, D. E. (2003), Building a leadership vision: Eleven strategic challenges for higher education, Educause Review, 38(4).24-34.

Khoshlahn, Maryam & Ardabili, Farzad Sattari (2016). The Role of Organizational Agility,

Moile .M., t(1999).Complexity and performance measures Thinking psycho physiology (1999) .3 (1), 95-104.

Peyman Akhavan, et.al. (2014), The effect of organizational culture and leadership style on knowledge management is selected research organization international journal of scientific management and development, 2(9), 432 – 440.

Phimkoh, P., et.al. (2015), Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organizations of Thailand. **International Journal of Behavioral Science**, 10(2).

PIseeius, H,& Ravesteyn, P.(2010), The Paradox of more Flexibility Education; better Control of educational Activities as a Prerequisite for Flexibility. In Key competencies in the Knowledge society. Springer, Berlin, Heidelberg.

Rey, A. (2018), The Role of Entrepreneurial Leadership of Principals in High Performing Schools. Master Thesis. University of Pretoria. South Africa.

Torrance, E. P. (1977), Creativity in the Classroom; What Research Says to the Teacher, published undertitle Washington, D.C.