



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## **القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية)**

إعداد

**أ / مسفر سعيد سفير الخثعمي**

إدارة تعليم خميس مشيط/وزارة التعليم / المملكة العربية السعودية

**د: أشرف عبده حسن الألفي**

كلية التربية - جامعة الباحة

﴿ المجلد السادس والثلاثون - العدد الأول - يناير ٢٠٢٠ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

---

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (٣٥٦) معلماً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية جاءت كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيري الخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة احصائية تبعا لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية. وفي ضوء النتائج يوصي الباحث بعدد من التوصيات منها: أن يعمل قادة المدارس على طرح المزيد من الأفكار غير التقليدية لتطوير العمل، وزيادة دافعية المرؤوسين للإنجاز.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية، قادة المدارس، محافظة خميس مشيط

## Abstract

The study aimed to identify the degree of creative leadership practice with school leaders in Khamis Mushait governorate from the point of view of teacherar.The descriptive approach and questionnaire were used by the researcher to collect information from the sample of the study which consisted of(356)teachers. The study population consisted of (4269) teachers. The results showed that the degree of creative leadership practice was high with a mean of (3.82). The results also showed that there were no statically significant differences due to the variables of experience, and qualification, but there were statically significant differences according to the variable of the educational level in favor of primary level, In light of the results, the researcher recommends a number of recommendations: the school leader's work on introducing more unconventional ideas to develop work and increase motivation for subordinates to achieve.

**Keywords:** Creative Leadership, School Leaders, Khamis Mushait Governorate

## مقدمة

حظى التعليم في المملكة العربية السعودية باهتمام فائق ، ومن أبرز المؤشرات على ذلك برنامج تطوير التعليم وما تضمنه من مشروع اختيار وتأهيل القيادات التربوية في التعليم وتطويرها والذي يهدف إلى تهيئة القيادات الحالية والمستقبلية في جهاز وزارة التعليم، وإدارات الوزارة من خلال إكسابهم المهارات القيادية التي تساعد على تبني استراتيجيات التغيير وتساوهم في تطوير أدائهم المهني وأداء العاملين معهم، ومواكبة التطور المتسارع في الفكر التربوي.

والقيادة التربوية هي عملية تتميز بفعالية مستمرة من خلال العلاقة بين القائد والمرؤوس، والتي تمكن القائد ان يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذي يعملون معه، والتي بواسطتها يمكن للمرؤوس إعطاء المعلومات الراجعة الضرورية لقرارات القائد فيما بعد، مما يدل على أهمية التفاعل بين القائد والمرؤوس، الأمر الذي يشير إلى أهمية مشاركة الأفراد في القرارات الإدارية المبنية على المعلومات الراجعة من خلال أداء الأفراد داخل المنظمة التربوية (الشراري، ٢٠١١).

ويعد موضوع القيادة إحدى وظائف المدير والتي تميز المدير الكفوء والمبدع عن غيره، وغالبا ما يعزى تقدم أي مؤسسة تربوية أو فشلها في تحقيق أهدافها إلى كفاءة وإبداع قياداتها أو عدم كفاءتها ويعد القادة الكفوء والمبدعين سلعة نادرة، ويعد سبب هذا الاعتبار إلى ما تعمل القادة عليه في سبيل تحقيق الكير من الانجازات التي من شأنها ان تؤدي إلى تفوق وتطور المؤسسة(صالح، ٢٠١٣)

وإذا كانت القيادة تؤدي دورا مهما لنجاح المؤسسات الاجتماعية بصفة عامة، فان المؤسسات الأكاديمية أحوج ما تكون لقيادة فاعلة مبدعة، فلم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المشكلات المتجددة فظهر في الأدبيات مفهوم جديد للقيادة يتمثل في القيادة الإبداعية، وتفسر القيادة الإبداعية في المنظمات بأنها "المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة، والذي يملك أفكارا تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة (الباز، ٢٠١١).

ويتوقف نجاح المؤسسات التربوية على توفير قيادات واعية لإدارتها، قادرة على التخطيط السليم، والتنفيذ الدقيق لخطط التعليم، والدقة في اختيارها يعد مفتاحا للإصلاح التربوي، كما يمثل شرطا هاما لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير (عيسى، ٢٠٠٨)

فالإبداع والابتكار من الضروريات، والعناصر المهمة، والسمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة العصري، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، حيث تشكل ظاهرة العولمة، وانتشار وسائل الاتصال، ومواقع التواصل الاجتماعي، نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع في إدارة العملية التعليمية، وقيادة مدرسة العصر، وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار، والتجديد والديناميكية في مناحي العمل الإداري كلها (ميمني، ٢٠١٦)

وتتعدد الآراء حول مفهوم القائد، وقدرته في التأثير على سلوك الأفراد، والجماعات، وتحديد الاهداف، ومساعدة المرؤوسين على تطوير مهاراتهم، وحثهم على الانجاز، وبث روح الثقة والحماس فيهم، وتهيئة القيادات الواعدة، واتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة، والتعامل بعقلانية مع الأزمات، وتهيئة المناخ الصحي في البيئة التنظيمية. (محبوب، ٢٠١٣)

#### ويشير الدكان (٢٠١٠) إلى أن من خصائص وصفات الابداع القيادي:

- المعرفة بحقائق وتفاصيل العمل واستخدام هذه المعرفة في تطوير العمل لا تعتمد الإدارة الجزئية إذا كان شعور العاملين بان قائدهم حاضر فوق الجميع بل يحرص على متابعتهم من غير ان يشعروا انه يراقبهم.
- الثقة: لن يكون القائد مؤثرا إذا فقد ثقة رؤسائه ومرؤوسيه وسرعان ما تتجاوز المؤسسة هذا القائد أو غير الجدير بالثقة أو يعصى أمره و سينظر إلى القائد الذي يقول القول ويفعل خلافه على انه غير جدير بالثقة.
- الاستقامة وحسن الخلق: حيث أن الصفات الأخلاقية مثل العدل والصدق والأمانة والنزاهة والاهتمام تجعل من القائد قدوة يحتذى به.
- المثالية: يجب ان يكون مثالا يحتذى فهو يتوقع من موظفيه التصرف وفقا لمعايير لا يتقيد بها سيفقد احترامه كما ستقل انتاجية الموظفين الذين لا يحترمون قائدهم.
- الحسم: يحظى القائد بالتقدير والالتزام عندما يمتلك قدرات اتخاذ القرار وخصوصا في الأوقات الصعبة وأفضل القرارات هي تلك التي تتبع من الامتلاك التام للحقائق.
- التحفيز والتشجيع: ان إعلام العاملين بمدحهم وتشجيعهم بمدى إسهاماتهم في تحقيق النجاح وبعبارات مؤثرة يملوهم عزيمة لمواجهة التحديات المستقبلية، كما ان تشجيع العمل الجماعي يساعد الأفراد في تحقيق أعلى من الانجاز الشخصي.

وهناك مجموعة من الأبعاد للقيادة الإبداعية كما اشار كل من (جروان، ٢٠٠٨،،  
وحريم ٢٠٠٢) منها

١. الطلاقة : والتي تعني القدرة على توليد عدد كبير من المترادفات او البدائل، أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة ولسهولة في توليدها .

٢. الحساسية للمشكلات: والتي تعني القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، وتشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد

٣. المثابرة: وتعني قوة العزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر .

٤. المبادرة: وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع، وتشجيع العاملين وتحفيزهم على المبادرة والمبادأة، وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة

٥. الأصالة: وهي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة لم يسبقه أحد إليها، وهي إنتاج غير مألوف، والأفكار الأصيلة هي التي تتميز بالجودة، والطرافة، والندرة، وتجاوز الواقع..

كل ذلك أدى إلى ضرورة تهيئة القيادة المبدعة القدرة على تحديد الرؤية المستقبلية، وترسيخ القيم، ودعم السلوك المتميز من خلال تخفيض الإجراءات واللوائح، والاهتمام باحترام الذات، وتدعيم الثقة بين القائد والمروؤسين، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، وذلك خلال تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتهيئة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية (زايد، ٢٠١٣)

وقد أجريت عدة دراسات تناولت الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية مثل دراسة الذبياني(٢٠١٩) التي هدفت الى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. واعتمد المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، وطبقت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية مكونة من(٣٧٠) معلما من مجتمع الدراسة المكون من(٥١٩٨) معلما. وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمدينة مكة المكرمة جاء متوسطا،

وأجرى الدعجاني (٢٠١٨) دراسة هدفت الى الكشف عن درجة استخدام الادارة الالكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة مدارس العقيق، واتبع الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية وتكونت عينة الدراسة من(٢٢١) معلما، و(٢٩) قائدا، وتم استخدام الاستبانة أداة

لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة الإبداع الإداري جاءت كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ووجود فروق لنوع العمل لصالح قادة المدارس.

ودراسة الزهراني (٢٠١٨) التي هدفت الى الكشف عن درجة ممارسة إدارة الوقت وعلاقتها بمستوى الإبداع الاداري لدى قادة المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٨٧٣) معلما، واستخدم المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، والاستبانة لجمع البيانات، وظهرت النتائج أن درجة الإبداع الإداري لدى قادة المدارس جاء بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية، ولمتغير سنوات خبرة لصالح الخبرة ١٠ سنوات فاكثراً،

ودراسة بلخير (٢٠١٨) التي هدفت الى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظه القنفذة للشفافية الادارية والابداع الاداري من وجهة نظر المعلمين. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وعينة الدراسة من (٣٦٩) معلما، واستخدمت استبانة لجمع البيانات، وبينت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس جاء عالياً، وبينت وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير المرحلة لصالح المرحلة الابتدائية، ووجود فروق تبعا لمتغير المرحلة لصالح فئة اكثر من (١٥) سنة.

ودراسة الشهري (٢٠١٧) التي هدفت الى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظه بارق لقيم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة الابداع الاداري من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من (١١١٤) وعلماء، وعينتها من (٢٣٥) معلما، واستخدم المنهج الوصفي بصورته الارتباطية والاستبانة لجمع البيانات، وظهرت النتائج أن درجة الإدارة الإبداعية كبيرة، كما بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغيري المرحلة التعليمية والخبرة في الإبداع الإداري.

اجرى الغامدي (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تقويض مديري مدارس الباحة للسلطة وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (٢٦١) معلما من معلمي مدارس منطقة الباحة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واستخدمت استبانته مكونة من (٤٧) فقرة كأداة لجمع البيانات وأظهرت النتائج ان درجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على محور الإبداع الإداري

دراسة عسيري (٢٠١٥) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة محايل عسير للإدارة التشاركية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) معلما واستخدمت استبانة مكونة من (٥٠) فقرة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ان درجة توفر الإبداع الإداري لدى المديرين كبيرة، ، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الإبداع الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة العملية ولصالح الخبرة الأطول.

واجري مرعي (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى تعرف مدى توفر الإبداع الاداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية في إدارة الحسينية بمحافظة الشرقي، وقد تكونت العينة من (١٦٠) مديرا ومعلما، واستخدمت استبانة لجمع المعلومات، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي، واطهرت النتائج ان مستوى الإبداع الاداري لدى قادة المدارس جاء مرتفعا.

ودراسة المعاينة (٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك والبالغ عددهم (٢٣٦) مديرا ومديرة، وقد كانت العينة هي نفس مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة في جمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى ان مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا، والى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة حملة الدكتوراه.

ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وبعضها استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وقد استفادة الباحث من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها، وفي اختيار المنهج البحثي المناسب لطبيعة الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة التي تم اختيارها وأيضا تفسير النتائج .

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أشارت القرشي(٢٠٠٤) إلى أنه كلما توفرت سمات القيادة الإبداعية لدى القيادات كلما توفر المناخ المبدع. وأشارت عماد الدين(٢٠٠١) إلى وجود علامات لافتقار المؤسسات التربوية إلى مفاهيم حديثة تنقلها من عمليات تسيير إلى عمليات إبداع وابتكار وتغيير .

والمؤسسات التربوية في مراحل التعليم العام بحاجة إلى توافر القيادة الإبداعية التي تسهم في دفع العاملين إلى الإبداع والتميز، ومديري المدارس قادة في مدارسهم وعلى قدر تمتعهم بسمات القيادة الإبداعية مثل: الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة والأصالة والمثابرة والمبادرة، والطرافة والغربة وغيرها من السمات الإبداعية

وتتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة للكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين؟ وتحديدًا تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية تبعًا لمتغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

#### أهداف الدراسة:

١. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية بمدارس محافظة خميس مشيط.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في

#### الأهمية النظرية

- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع القيادة الإبداعية والتي هي ضرورة حتمية تفرضها طبيعية تحديث نظام الإدارة المدرسية.
- إثراء المكتبة التربوية بمعلومات إضافية حول القيادة الإبداعية.

#### الأهمية التطبيقية

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد قادة المدارس بالمهارات الإبداعية اللازمة والتي تمكنهم من ممارسة أدوارهم بفعالية، وتخطي المشكلات والمعوقات التي تواجه العملية التربوية .
- تزويد إدارة التعليم بتغذية راجعة عن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية للإفادة منها في بناء برامج التدريب لقادة المدارس وإدراج مواضيع المهارات الإبداعية للقادة ضمن موضوعاتها.

#### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الإبداعية:** تعرف القيادة الإبداعية بأنها " القيادة التي تستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها" (خير الله، ٢٠٠٩م: ٢١٥)، وتقاس إجرائيًا بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض

## حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في خميس مشيط.
  - الحدود المكانية: المدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة خميس مشيط التابع لإدارة تعليم عسير بالمملكة العربية السعودية.
  - الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩.
  - الحدود البشرية: المعلمين في مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة خميس مشيط
- إجراءات الدراسة**
- منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة واهدافها.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بمدارس محافظة خميس مشيط بإدارة تعليم عسير وعددهم (٤٢٦٩) معلماً (مكتب تعليم خميس مشيط، ٢٠١٩)

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٣٥٦) معلماً استناداً إلى الجداول الاحصائية، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وحسب نسبة كل مرحلة تعليمية، والجدول (١) يبين توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

جدول (١٢) جدول توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

| المتغيرات         | الفئات          | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-----------------|-------|----------------|
| المرحلة التعليمية | الابتدائية      | ١٨٥   | ٥٢.٠%          |
|                   | المتوسطة        | ٩١    | ٢٥.٦%          |
|                   | الثانوية        | ٨٠    | ٢٢.٤%          |
|                   | المجموع         | ٣٥٦   | ١٠٠%           |
| المؤهل العلمي     | بكالوريوس       | ٢٤٥   | ٦٨.٨%          |
|                   | دراسات عليا     | ١١١   | ٣١.٢%          |
|                   | المجموع         | ٣٥٦   | ١٠٠%           |
| سنوات الخبرة      | أقل من ١٠ سنوات | ٧٩    | ٢٢.٢%          |
|                   | ١٠ سنوات فأكثر  | ٢٧٧   | ٧٧.٨%          |
|                   | المجموع         | ٣٥٦   | ١٠٠%           |

### أداة الدراسة:

بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل: دراسة الذبياني (٢٠١٩). الغامدي (٢٠١٦) ، ودراسة المعاينة (٢٠١٤) ، قام الباحث ببناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة يشتمل على جزئين: الجزء الأول يتناول المتغيرات الديموغرافية (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة)، والجزء الثاني يتناول فقرات القيادة الإبداعية، واشتمل على (٢٦) فقرة موزعة على أربعة مجالات .

وقد تم تدريج الأداة تدريجا خماسيا حسب مقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الاتي: كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة ، قليلة ، قليلة جدا.

### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، واصلول التربية وتقنية المعلومات لإبدا رأيهم في الأداة من حيث انتماء الفقرة للمجال الذي وضعت فيه، ووضوح الصياغة، وأية تعديلات يرونها مناسبة، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين ، حيث اتفق المحكمون على تسمية المجالات، وعلى عدد الفقرات في كل مجال، وتم الأخذ بملاحظاتهم حول اعادة صياغة بعض الفقرات، وتصحيح الاخطاء الواردة فيها ليصبح عدد الفقرات (٢٦) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) معلما من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الاصلية، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي، واطهرت النتائج أن قيمة معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (٠.٩٦١)، مما يشير إلى ارتفاع قيم معامل الثبات ويسمح بتطبيق أداة الدراسة،

### - متغيرات الدراسة:

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية

اولا: المتغيرات الديموغرافية وتشمل:

- متغير المرحلة التعليمية وله ثلاث فئات: ( الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)
- متغير المؤهل العلمي وله فئتان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
- متغير سنوات الخبرة وله فئتان: ( أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

**ثانياً: المتغير المستقل:** درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط..

### إجراءات تطبيق الدراسة:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة.
- بناء الأداة والتحقق من صدقها ظاهرياً بعرضها على مجموعة من الاساتذة والمختصين.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة.
- التحقق من ثبات أداة الدراسة عن طريق تطبيق معادلة (الفا كرونباخ)
- استعادة الاستبانة بعد الرد عليها من قبل عينة الدراسة.
- تجميع البيانات وتفرغها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها وكتابة تقرير الدراسة من خلال التوصيات والمقترحات المناسبة للدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات من أفراد العينة، سوف يتم ترقيمها، وادخال بياناتها، ومعلوماتها إلى الحاسوب بالشكل المناسب، ومن ثم تم معالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "statistical package for social sciences" برنامج الـ "SPSS" وتمثلت فيما يلي

- استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- استخدام اختبار ت (t. test)

- واختبار تحليل التباين الاحادي ONE WAY ANOVA

### تصحيح الاستبانة ومعيار الحكم على الاستجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي؛ لتحديد الدرجة؛ بحيث تم إعطاء الدرجة الموزونة (٥) لاستجابات أفراد الدراسة بدرجة "كبيرة جداً"، والدرجة (٤) لاستجابات أفراد الدراسة على الفقرات لمستوى تقدير "كبيرة"، والدرجة (٣) لاستجابات أفراد الدراسة على الفقرات لمستوى تقدير "متوسطة"، والدرجة (٢) لاستجابات أفراد الدراسة على الفقرات لمستوى تقدير "قليلة"، والدرجة (١) للاستجابات على الفقرات لمستوى تقدير "قليلة جداً".

وبذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة وذلك بتحديد مدى الدرجات بحساب الفرق بين أعلى قيمة (٥) وأدنى قيمة (١)، ثم قسم الناتج على (٥) المستويات، فكان ناتج القسمة (٠.٨)، وهى طول الفئة، ثم بناءً على ذلك تم تفسير النتائج وفق معيار قيمة المتوسط الحسابي كما هو موضح في جدول (٣).

جدول (٣) قيم المتوسطات الحسابية والحكم على الاستبانة

| الفئة                   | درجة الممارسة |
|-------------------------|---------------|
| من ٥ - ٤.٢٠             | كبيرة جدا     |
| من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ | كبيرة         |
| من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ | متوسطة        |
| من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ | قليلة         |
| من ١ إلى أقل من ١.٨٠    | قليلة جدا     |

### نتائج الدراسة ومناقشتها

اولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الاول ومناقشتها: والذي نصه: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المحور، كما في الجدول الاتي

جدول(٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

| م | المجالات               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|---|------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| ٣ | المثابرة               | 4.04            | 1.08              | ١      | كبيرة         |
| ١ | المبادرة               | 3.98            | 1.12              | ٢      | كبيرة         |
| ٤ | حساسية القائد للمشكلات | 3.92            | 1.12              | ٣      | كبيرة         |
| ٢ | الاصالة                | 3.53            | 0.50              | ٤      | كبيرة         |
|   | الدرجة الكلية للمجالات | 3.82            | 0.84              | -      | كبيرة         |

تشير النتائج في جدول(٣) إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ(٣.٨٢)، وانحراف معياري(٠.٨٤)، كما تشير النتائج إلى أن جميع المجالات جاءت درجة ممارستها كبيرة، وتراوح متوسطاتها بين(٤.٠٤ - ٣.٥٣)، اضافة إلى أن الانحرافات المعيارية جاءت متباينة حيث تراوحت بين (١.١٢ - ٠.٥٠) وهذا يشير الى عدم تقارب استجابات افراد عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تعزى إلى ما يلاحظه المعلمون في مدارس محافظة خميس مشيط من تميز لقادة المدارس في أداء مهامهم، وما يقدمونه للمدارس من مبادرات إبداعية تتميز بالأصالة والمبادرة، والمثابرة في تنفيذها، وإلى ما يتمتع به قادة المدارس من قدرة تنبؤيه للمشكلات قبل وقوعها ووضع الإجراءات الوقائية لحلها. وقد تعود هذه النتيجة إلى رغبة قادة المدارس في التجديد والتغيير، وتحقيق التميز التنظيمي في المدارس، والتنافس مع المدارس الأخرى في تحصيل الجوائز التشجيعية التي تطرحها وزارة التعليم على مستوى المملكة، وقد تعزى أيضا إلى ما يمتلكه قادة المدارس من مهارات إبداعية نتيجة الخبرات التي مروا بها ونتيجة التدريب والتأهيل التي يتعرض لها قادة المدارس في أثناء الخدمة لتطوير أداء المدارس وما تحمله هذه البرامج من موضوعات تتميز بالأصالة والتجديد والدعوة إلى مواكبة المستجدات والمتغيرات التربوية، وقد تعزى إلى النمو المهني لدى قادة المدارس نتيجة التحاق بعضهم ببرامج الدراسات العليا في كليات التربية بالجامعات السعودية وإطلاعهم على تجارب عالمية ومحلية في مجال الإبداع والقيادة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الشهري (٢٠١٨)، ودراسة بلخير (٢٠١٨) ودراسة عسيري (٢٠١٦) ودراسة مرعي (٢٠١٥) والتي جاءت بدرجة كبيرة، وتختلف مع نتائج دراسة الذبياني (٢٠١٩)، ودراسة الغامدي (٢٠١٦) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

وقد جاء مجال المثابرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٤) وانحراف معياري (١.٠٨) ودرجة ممارسة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى ما يراه المعلمون من قدرة لدى قادة المدارس على المتابعة والمثابرة لتنفيذ الأفكار التطويرية والإبداعية، ومتابعة تنفيذها رغم المعوقات أو مقاومة بعض المعلمين للتغيير. وأيمانهم بأن الفائدة والقيمة ليس في طرح الأفكار والتظير فيها فقط، وإنما في المثابرة في إقناع العاملين في تنفيذ هذه الأفكار وتبنيها، وإلى دور قادة المدارس في وضع خطط إجرائية وعملية لتنفيذ المبادرات الإبداعية في المدرسة سواء انطلقت من القادة أو العاملين في المدرسة. وإلى قوة العزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية، والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر. وإلى ما يتمتع به قادة المدارس من روح المخاطرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة.

وجاء في المرتبة الأخيرة مجال الأصالة بمتوسط حسابي (٣.٥٣) وانحراف معياري (٠.٥٠)، ودرجة ممارسة كبيرة. وقد يعزى ذلك إلى ما يقوم به قادة المدارس -من وجهة نظر عينة الدراسة- من طرح لأفكار إبداعية تتميز بالأصالة والجدة، والبعد عن الروتين والرتابة في العمل، وعن الشائع والمألوف، وإلى السعي الدائم لدى قادة المدارس في التفكير بحلول إبداعية تختلف عن الانماط السائدة في مواجهة مشكلات وضغوط العمل في المدارس، وإلى قدرة قادة المدارس على تجاوز الواقع وسعة الخيال وجمع العناصر المتباعدة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال كما في الاتي:

### - نتائج مجال المبادرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المبادرة كما في جدول (4)

جدول(4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المبادرة مرتبة تنازليا

#### حسب متوسطاتها الحسابية

| م | الفقرات<br>يقوم قائد مدرستي                           | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الممارسة |
|---|-------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 1 | العمل على إيجاد بيئة محفزة للعمل.                     | 3.64               | 0.60                 | ١      | كبيرة            |
| 2 | تشجيع المبادرات الابتكارية الفردية للمعلمين.          | 3.62               | 0.62                 | ٢      | كبيرة            |
| 9 | التصرف بحكمة وسرعة في مواقف العمل.                    | 3.58               | 0.62                 | ٣      | كبيرة            |
| 3 | المبادرة في اقتراح حلول للمشكلات اليومية.             | 3.55               | 0.66                 | ٤      | كبيرة            |
| 8 | انجاز المهام بمبادرة شخصية منه.                       | 3.52               | 0.65                 | ٥      | كبيرة            |
| 4 | فتح المجال أمام المبادرات الابتكارية الجماعية.        | 3.49               | 0.68                 | ٦      | كبيرة            |
| 7 | استثمار التقنيات الحديثة في مجال العمل.               | 3.49               | 0.66                 | ٦      | كبيرة            |
| 6 | تفعيل مواقف العمل اليومية للإفادة من التعليم المستمر. | 3.46               | 0.69                 | ٨      | كبيرة            |
| 5 | مناقشة الحلول المبتكرة بأسلوب علمي.                   | 3.46               | 0.70                 | ٨      | كبيرة            |
|   | الدرجة الكلية لمجال الأصالة                           | ٣.٩٨               | ١.١٢                 | -      | كبيرة            |

تشير النتائج في جدول(٤) ان الدرجة الكلية لمجال المبادرة (٣.٩٨) ، وانحراف معياري (١.١٢)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما يتبين من الجدول أن جميع الانحرافات المعيارية للمجال جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تجانس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وتراوحت متوسطاتها بين (٠.٧٠ - ٠.٦٠)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال وعددها (٩) فقرات بدرجة ممارسة كبيرة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٦٤ - ٣.٤٦).

وجاءت أعلى الفقرات ترتيبا الفقرة (١) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٦٠)، ودرجة ممارسة كبيرة ، ونصت على "العمل على إيجاد بيئة محفزة للعمل" وهذا يعزى إلى ما يقوم به قادة المدارس من جهد في توفير بيئة مدرسية جاذبة من خلال توفير التجهيزات المادية المريحة وتوفير التجهيزات المناسبة من تقنيات ومرافق مدرسية تسهل العملية التعليمية وتدفع بالمعلمين والطلاب إلى طرح المبادرات الابداعية، وكذلك العمل على إيجاد بيئة اجتماعية تقوم على الود والاحترام المتبادل وتدعم مبادرات التعاون والتشارك بين العاملين والعمل بروح الفريق لإنجاز المهمات المختلفة.

وجاءت الفقرة (٢) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٦٢) ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " تشجيع المبادرات الابتكارية الفردية للمعلمين" وهذا يشير إلى تقبل قادة المدارس لأفكار المعلمين الابداعية حتى وإن كانت فردية ، وتشجيع قادة المدارس للاختلاف والتفرد وتشجيع المبادرات الفردية. وتقبل القادة للفرد ذو القدرة الابداعية.

وجاءت الفقرة (٦) من أقل الفقرات متوسطة، وإن كانت بدرجة ممارسة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٦٩)، ونصت على " تفعيل مواقف العمل اليومية للإفادة من التعليم المستمر"، وهذا يشير إلى ما يراه المعلمون من ممارسات إدارية لقادة المدارس في التجديد والتغيير في الممارسات الادارية والفنية داخل المدارس مما يجعل المعلمين يلاحظوا أن كل يوم يحمل أفكار جديدة ومبادرات جديدة، من خلال البرامج التي تقدم للطلاب في الاذاعة المدرسية وتفعيل الأعلام التربوي في المدارس، والتنوع في الأنشطة، والتجديد في الممارسات. وجاء في المرتبة الاخيرة الفقرة (٥) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦) ، وانحراف معياري (٠.٧٠) وبنفس الرتبة للفقرة (٦) وبدرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " مناقشة الحلول المبتكرة بأسلوب علمي." وهذا يشير إلى تقبل قادة المدارس للأفكار التطويرية والإبداعية ، وللمبادرات التي يطرحها العاملون في المدرسة، ومن ثم مناقشة هذه الافكار مع مجلس المعلمين في المدرسة للتعرف على جوانب القوة في هذه الحلول والأخذ بها، والعمل على تجويد هذه الحلول قبل تنفيذها.

#### - نتائج مجال الاصاله

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاصاله كما في جدول(٥)  
جدول(٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاصاله مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

| م  | الفقرات يقوم قائد مدرستي                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|----|-----------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 13 | إيجاد حلول جديدة لمواجهة المشكلات       | 4.06            | 1.31              | ١      | كبيرة  |
| 12 | إدارة علاقات العمل برؤيا تنظيمية خاصة   | 4.03            | 1.30              | ٢      | كبيرة  |
| 10 | بلورة أفكاره التابعة من خبراته وتجاربه  | 4.02            | 1.35              | ٣      | كبيرة  |
| 11 | مناقشة أفكار المرؤوسين مهما اختلفوا معه | 3.97            | 1.41              | ٤      | كبيرة  |
| 14 | طرح أفكار غير تقليدية لتطوير العمل      | 3.84            | 1.44              | ٥      | كبيرة  |
|    | الدرجة الكلية لمجال الاصاله             | 3.53            | 0.50              | -      | كبيرة  |

تشير النتائج في جدول(٥) ان الدرجة الكلية لمجال المبادرة (٣.٥٣)، وانحراف معياري (٠.٥٠)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما يتبين من الجدول أن جميع الانحرافات المعيارية للمجال جاءت أكبر من واحد صحيح مما يشير إلى تباعد وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، وتراوح متوسطاتها بين (١.٤٤ - ١.٣٠)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال وعددها (٥) فقرات بدرجة ممارسة كبيرة، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣.٨٤ - ٤.٠٦).

وجاءت أعلى الفقرات متوسطة الفقرة (١٣) بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وانحراف معياري (١.٣١)، ودرجة ممارسة كبيرة ، ونصت على " إيجاد حلول جديدة لمواجهة المشكلات"، وهذا يشير إلى قدرة قادة المدارس على التفكير بأكثر من حل، ووجود بدائل للحلول، وعدم الاكتفاء بالحلول التقليدية، وممارسة القيادة الموقفية في حل المشكلات، حيث لكل مشكلة ظروفها ومعطياتها، وبالتالي يجب التعامل معها من خلال الموقف والظرف الذي وجدت فيه.

وجاءت الفقرة (١٢) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (١.٣٠) ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " إدارة علاقات العمل برؤيا تنظيمية خاصة"، وهذا يشير إلى ما يراه المعلمون من ممارسات قيادية لقادة المدارس تمتاز بالأصالة في تنظيم العمل داخل المدرسة ضمن ترتيب وتنظيم خاص يتجاوز المصلحة الخاصة إلى المصلحة العامة ومن العمل الفردي إلى العمل بروح الفريق، ومن النمطية والرتابة إلى التجديد ومواكبة المستجدات، ومن اهتمام بالعمل إلى الاهتمام بالعاملين والعمل في آن واحد.

وجاءت الفقرة (١١) من أقل الفقرات في الترتيب، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧)، وانحراف معياري (١.٤١) ، ودرجة ممارسة كبيرة ، ونصت على " مناقشة أفكار الرؤوسين مهما اختلفوا معه" وهذا يعزى إلى تقبل قادة المدارس لأفكار الآخرين مهما كانت مخالفة لأفكاره لاعتقادهم ان الاختلاف يولد التجديد وربما يأتي بأفكار ومعلومات جديدة تسهم في تطوير العمل وتحسينه.

وجاء في المرتبة الاخيرة الفقرة (١٤) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤) ، وانحراف معياري (١.٤٤) ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " طرح أفكار غير تقليدية لتطوير العمل". وهذا يشير إلى دور قادة المدارس على تطوير العمل وتحسينه من خلال توجيه المعلمين إلى الاستفادة من التطوير التكنولوجي من ادوات تعليمية الكترونية عديدة ، وإتاحة مصادر متعددة للتعليم والتعلم وعدم الاقتصار على الكتاب المدرسي كمصدر وحيد للمعرفة ، وتوفير بيئة نفسية مواتية للتعليم الفعال الذي لا يمكن ان يتحقق الا في بيئة تعليمية ديمقراطية، ودعوة المعلمين إلى تقديم تعليما ابداعيا للطلاب يكسبهم مهارات التفكير الابداعي الخلاق، ويدربهم على اصول الانتاج المعرفي والابداع التكنولوجي.

#### - النتائج المتعلقة بمجال المثابرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المثابرة كما في جدول (٦).

**جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المثابرة مرتبة تنازليا حسب**

#### متوسطاتها الحسابية

| م  | الفقرات<br>يقوم قائد مدرستي ب.....    | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | الدرجة    |
|----|---------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-----------|
| 19 | اختيار الأعمال التي يتحدى فيها قدراته | 4.24               | 1.26                 | ١      | كبيرة جدا |
| 17 | إدارة الصراع بين العاملين برحابة صدر  | 4.24               | 1.24                 | ١      | كبيرة جدا |
| 15 | تقبل ما يعرض عليه من أفكار جديدة      | 4.04               | 1.32                 | ٣      | كبيرة     |
| 18 | التصدي للمشكلات بصبر وعزيمة           | 3.86               | 1.46                 | ٤      | كبيرة     |
| 16 | منح الأفكار المبتكرة مساحة من وقته    | 3.85               | 1.39                 | ٥      | كبيرة     |
|    | الدرجة الكلية لمجال المثابرة          | 4.04               | 1.08                 | -      | كبيرة     |

تشير النتائج في جدول (٦) أن الدرجة الكلية لمجال المثابرة (٤.٠٤)، وانحراف معياري (١.٠٨)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما يتبين من الجدول ان جميع الانحرافات المعيارية للمجال جاءت أكثر من واحد صحيح مما يشير إلى تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، وتراوح متوسطاتها بين (١.٤٦ - ١.٢٤)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لفقرتين (٤.٢٤) بدرجة ممارسة كبيرة جداً، ول (٣) فقرات بدرجة ممارسة كبيرة ، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣.٨٥ - ٤.٠٤).

وجاءت أعلى الفقرات متوسطا الفقرتان (١٩) بمتوسط حسابي (٤.٢٤) وانحراف معياري (١.٢٦)، ودرجة ممارسة كبيرة جداً، ونصت على " اختيار الأعمال التي يتحدى فيها قدراته " وهذا يشير إلى مثابرة قادة المدارس على طرح افكار تجديدية لتطوير الاداء تتحدى أحياناً نقص الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة ، وإيجاد حلول عملية وعلمية للتغلب على الواقع وتطويرية بما يحقق التميز والابداع في العمل.

والفقرة (١٧) بمتوسط حسابي أيضاً بلغ (٤.٢٤) وانحراف معياري (١.٢٤) ودرجة ممارسة كبيرة جداً. ونصت على إدارة الصراع بين العاملين برحابة صدر " وهذا يشير إلى قدرة قادة المدارس على فهم الخصائص النفسية والاجتماعية للمعلمين ، والقدرة على تعرف حاجاتهم وأسباب الصراع، والعمل على إيجاد حلول عملية لهذا الصراع دون توتر، أو عدم تقبل الآخرين، وقدرة قادة المدارس على تحويل الصراع من صراع سلبي إلى صراع ايجابي قائم على التنافس بين العاملين في تقديم أفكار تطويرية جديدة.

وجاءت الفقرة (١٨) في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (١.٤٦) ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " التصدي للمشكلات بصبر وعزيمة " وهذا يشير إلى ايمان قادة المدارس بان التغيير يحتاج إلى وقت ونفس طويل، وان المشكلات المدرسية لا تنتهي لان التعامل مع بشر وليس مع ورق ومكتب، والاي تجمع بشري لا بد من ظهور مشكلات سلوكية او ادارية فيه ، لذلك لا بد من وجود عزيمة وهمة عالية في التقليل من المشكلات والتعامل معها بأسلوب علمي بعيداً عن الارتجال .

وجاءت الفقرة (١٦) في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥) ، وانحراف معياري (١.٣٩) ، ودرجة ممارسة كبيرة ، ونصت على " منح الأفكار المبتكرة مساحة من وقته " وهذا يشير إلى رغبة قادة المدارس في التجديد والتطوير من خلال تقبل الافكار المبتكرة من قبل المعلمين واخضاعها للتجريب والمناقشة للتعرف على امكانية تطبيقها في المدرسة وملائمتها للمرحلة العمرية التي يتعامل معها ومع اللوائح والانظمة التربوية .

#### - نتائج مجال حساسية القائد للمشكلات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حساسية القائد للمشكلات كما في جدول (٧)

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال حساسية القائد للمشكلات مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

| م  | الفقرات<br>يقوم قائد مدرستي بـ...              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | الدرجة |
|----|------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|--------|
| 20 | جمع المعلومات الكافية لتحديد جوانب المشكلة     | 4.03               | 1.32                 | ١      | كبيرة  |
| 25 | التعاون مع العاملين في كل مواقف المشكلة        | 4.02               | 1.38                 | ٢      | كبيرة  |
| 22 | تحليل أسباب القصور في الأداء المهني للعاملين   | 3.96               | 1.35                 | ٣      | كبيرة  |
| 26 | تقديم حلول متنوعة للمشكلات                     | 3.95               | 1.39                 | ٤      | كبيرة  |
| 24 | إشراك جميع المعلمين في حل المشكلات المدرسية    | 3.87               | 1.49                 | ٥      | كبيرة  |
| 23 | التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يتوقع حدوثها | 3.85               | 1.46                 | ٦      | كبيرة  |
| 21 | التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها           | 3.79               | 1.52                 | ٧      | كبيرة  |
|    | الدرجة الكلية لمجال حساسية القائد للمشكلات     | ٩٢3.               | 1.12                 | -      | كبيرة  |

تشير النتائج في جدول (٧) ان الدرجة الكلية لمجال حساسية القائد للمشكلات (٣.٩٢) ، وانحراف معياري (١.١٢)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما يتبين من الجدول أن جميع الانحرافات المعيارية للمجال جاءت أكثر من واحد صحيح مما يشير إلى تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، وتراوحت متوسطاتها بين (١.٥٢ - ١.٣٢)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال وعددها (٩) فقرات بدرجة ممارسة كبيرة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٧٩-٤.٠٣).

وجاءت أعلى الفقرات الفقرة (٢٠) بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (١.٣٢)، ودرجة ممارسة كبيرة ، ونصت على " جمع المعلومات الكافية لتحديد جوانب المشكلة" وهذا يشير إلى وعي قادة المدارس بأهمية توفر قاعدة بيانات ومعلومات كافية في المدرسة تمكنهم من تحديد المشكلات واسبابها وطرق الوقاية منها ، ومن ثم اتخاذ قرارات في ضوء المعلومات المتوفرة لديهم بشأن هذه المشكلات.

وجاءت الفقرة (٢٥) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (١.٣٨) ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " التعاون مع العاملين في كل مواقف المشكلة " وهذا يعزى إلى قناعات القادة بضرورة العمل بروح الفريق في حل المشكلات وعدم التفرد في حلها، ولقناعته أن المعلمين هم الأقدر على حل المشكلات الطلابية بسبب قربهم من الطلاب ومعرفة خصائصهم لذلك لا بد من اشراكهم في حل المشكلات واطلاعهم على مجريات الحل لأي موقف يعترض العمل المدرسي.

وجاءت الفقرة (٢٣) في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥)، وانحراف معياري مقداره (١.٤٦)، ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يتوقع حدوثها". وهذا يشير إلى أهمية التخطيط والتنبؤ بالمشكلات التي يمكن ان تحدث في المدرسة من خلال مراجعة الاحداث السابقة في المدرسة ،والتنبؤ بالأحداث القادمة من مخالفات سلوكية وازمات بسبب الاحوال الجوية أو التغيب عن العمل، أو المخالفات لتعليمات الانضباط المدرسي، او الاعتداءات من قبل الطلاب على المعلمين وغيرها من المشكلات.

وجاء في المرتبة الاخيرة الفقرة(٢١) بمتوسط حسابي بلغ(٣.٧٩)، وانحراف معياري (١.٥٢) ، التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها"، وهذا يشير إلى مثابة قادة المدارس في التحري والبحث وتقصي المعلومات من خلال السجلات المدرسية ومن خلال الملاحظة المباشرة ، ومن خلال ممارسة الادارة بالتجوال، ومن خلال التغذية الراجعة التي يحصلوا عليها من اولياء الأمور ومن المرشد الطلابي في المدرسة .

### ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني مناقشتها وتفسيرها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس بمحافظة خميس مشيط تبعا لمتغيرات ( المرحلة التعليمية ،سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (t.test)، واختبار التباين الاحادي، واختبار شيفيه للمقارنة البعدية كما في الاتي:

### أ- الفروق تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن الدلالة الاحصائية للفروق بين متوسطات تقدير افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية كما في جدول(٨) الاتي

جدول(٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات متغير المرحلة التعليمية

| فئات المرحلة التعليمية<br>المجالات | الابتدائية     |                  | المتوسطة       |                  | الثانوية       |                  | الدرجة الكلية  |                  |
|------------------------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|                                    | متوسط<br>حسابي | انحراف<br>معياري | متوسط<br>حسابي | انحراف<br>معياري | متوسط<br>حسابي | انحراف<br>معياري | متوسط<br>حسابي | انحراف<br>معياري |
| المبادرة                           | 3.60           | .46              | 3.43           | .54              | 3.48           | .54              | 3.53           | .50              |
| الاصالة                            | 4.18           | 1.00             | 3.68           | 1.20             | 3.86           | 1.18             | 3.98           | 1.12             |
| المثابة                            | 4.22           | .99              | 3.75           | 1.14             | 3.96           | 1.13             | 4.04           | 1.08             |
| حساسية القائد<br>للمشكلات          | 4.08           | 1.03             | 3.62           | 1.21             | 3.89           | 1.16             | 3.92           | 1.12             |
| الدرجة الكلية                      | 3.96           | .76              | 3.59           | .90              | 3.76           | .88              | 3.82           | .84              |

يتبين من جدول ( ٨ ) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية تبعا لفئات متغير المرحلة التعليمية لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الابداعية في مدارس محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول ( ٩ ) الآتي.

جدول (٩) تحليل التباين الاحادي لاستجابات افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

| المجالات               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الاصالة                | بين المجموعات  | 2.089          | 2            | 1.045          | 4.156  | .016          |
|                        | داخل المجموعات | 88.723         | 353          | .251           |        |               |
|                        | الكلي          | 90.812         | 355          |                |        |               |
| المبادرة               | بين المجموعات  | 16.615         | 2            | 8.307          | 6.828  | .001          |
|                        | داخل المجموعات | 429.510        | 353          | 1.217          |        |               |
|                        | الكلي          | 446.125        | 355          |                |        |               |
| المثابرة               | بين المجموعات  | 14.023         | 2            | 7.011          | 6.152  | .002          |
|                        | داخل المجموعات | 402.342        | 353          | 1.140          |        |               |
|                        | الكلي          | 416.364        | 355          |                |        |               |
| حساسية القائد للمشكلات | بين المجموعات  | 12.849         | 2            | 6.425          | 5.203  | .006          |
|                        | داخل المجموعات | 435.854        | 353          | 1.235          |        |               |
|                        | الكلي          | 448.703        | 355          |                |        |               |
| الدرجة الكلية          | بين المجموعات  | 8.711          | 2            | 4.355          | 6.303  | .002          |
|                        | داخل المجموعات | 243.911        | 353          | .691           |        |               |
|                        | الكلي          | 252.622        | 355          |                |        |               |

تشير النتائج في الجدول ( ٩ ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية في مدارس محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، وعلى جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية لمجالات المحور، وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه ( Scheffe ) للمقارنات البعدية كما في جدول (١٠)

| الثانوية | المتوسطة | الابتدائية | الفئات                 |                           |
|----------|----------|------------|------------------------|---------------------------|
| -        | *٠.٠٢٧   | -          | الابتدائية ( ٣.٦٠ )    | المثابرة                  |
| -        | -        | -          | المتوسطة ( ٣.٤٣ )      |                           |
| -        | -        | -          | الثانوية ( ٣.٤٨ )      |                           |
| -        | --       | -          | الدرجة الكلية ( ٣.٥٣ ) |                           |
| -        | *٠.٠٠٢   | -          | الابتدائية ( ٤.١٨ )    | الإصالة                   |
| -        | -        | -          | المتوسطة ( ٣.٦٨ )      |                           |
| -        | -        | -          | الثانوية ( ٣.٨٦ )      |                           |
| -        | -        | -          | الدرجة الكلية ( ٣.٩٨ ) |                           |
| -        | *٠.٠٠٣   | -          | الابتدائية ( ٤.٢٢ )    | المثابرة                  |
| -        | -        | -          | المتوسطة ( ٣.٧٥ )      |                           |
| -        | -        | -          | الثانوية ( ٣.٩٦ )      |                           |
| -        | -        | -          | الدرجة الكلية ( ٤.٠٤ ) |                           |
| -        | *٠.٠٠٦   | -          | الابتدائية ( ٤.٠٨ )    | حساسية القائد<br>للمشكلات |
| -        | -        | -          | المتوسطة ( ٣.٦٢ )      |                           |
| -        | -        | -          | الثانوية ( ٣.٨٩ )      |                           |
| -        | -        | -          | الدرجة الكلية ( ٣.٩٢ ) |                           |
| -        | *٠.٠٠٣   | -          | الابتدائية ( ٣.٩٦ )    | الدرجة الكلية             |
| -        | -        | -          | المتوسطة ( ٣.٥٩ )      |                           |
| -        | -        | -          | الثانوية ( ٣.٧٦ )      |                           |
| -        | -        | -          | الدرجة الكلية ( ٣.٨٢ ) |                           |

المجلد ٣٦ - العدد الأول - يناير ٢٠٢٠م

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة بلخير (٢٠١٨) والتي اظهرت فروق لصالح المرحلة الابتدائية كما تتفق مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٨) والتي اظهرت فروق لصالح فئة المرحلة الثانوية، تختلف مع نتائج دراسة الشهري (٢٠١٧) ودراسة الغامدي (٢٠١٦) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المرحلة التعليمية.

### الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس بمحافظة خميس مشيط تبعا لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (11).

جدول (11) نتائج اختبار (ت) لاستجابات افراد عينة الدراسة على مجالات لقيادة الإبداعية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

| المجالات               | بكالوريوس   |               | دراسات عليا |               | اختبار ت |               |
|------------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|----------|---------------|
|                        | متوسط حسابي | انحراف معياري | متوسط حسابي | انحراف معياري | قيمة ت   | مستوى الدلالة |
| المبادرة               | 3.52        | .50           | 3.56        | .50           | .668     | 0.505         |
| الاصالة                | 3.98        | 1.13          | 3.96        | 1.09          | .143     | 0.886         |
| المتابعة               | 4.00        | 1.08          | 4.14        | 1.08          | 1.172    | 0.242         |
| حساسية القائد للمشكلات | 3.86        | 1.13          | 4.05        | 1.08          | 1.454    | 0.147         |
| الدرجة الكلية          | 3.79        | .84           | 3.88        | .83           | .912     | 0.362         |

تشير النتائج في جدول (١١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير افراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن جميع المعلمين أفراد عينة الدراسة، قد يمتلكوا المعلومات والمعارف التي يستطيعوا من خلالها إدراك سمات القيادة الإبداعية، وبالتالي تقاربت استجاباتهم، وبغض النظر عن مؤهلاتهم .

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٦) ودراسة عسيري (٢٠١٦)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف مع نتائج دراسة المعاينة (٢٠١٤) والتي أشارت لوجود فروق لصالح مؤهل الدكتوراه.

### الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس بمحافظة خميس مشيط تبعا لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (١٢).

جدول (١٢) نتائج اختبار (ت) لاستجابات افراد عينة الدراسة على مجالات القيادة الإبداعية  
تبعا لمتغير سنوات الخبرة

| المجالات               | أقل من ١٠ سنوات |               | ١٠ سنوات فأكثر |               | اختبار ت |               |
|------------------------|-----------------|---------------|----------------|---------------|----------|---------------|
|                        | متوسط حسابي     | انحراف معياري | متوسط حسابي    | انحراف معياري | قيمة ت   | مستوى الدلالة |
| المبادرة               | 3.49            | .50           | 3.54           | .50           | 0.710    | .478          |
| الاصالة                | 3.88            | 1.14          | 4.00           | 1.11          | 0.862    | .389          |
| المثابرة               | 3.96            | 1.11          | 4.07           | 1.07          | 0.782    | .435          |
| حساسية القائد للمشكلات | 3.73            | 1.19          | 3.97           | 1.09          | 1.729    | .085          |
| الدرجة الكلية          | 3.72            | .86           | 3.85           | .83           | 1.180    | .239          |

تشير النتائج في جدول (١٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير افراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الابداعية لدى قادة مدارس محافظة خميس مشيط تبعا لمتغير سنوات الخبرة على جميع المجالات والدرجة الكلية. وهذا يعزى إلى أتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وبغض النظر عن خبراتهم على وجود بعض الممارسات الابداعية لدى قادة المدارس من مبادرات وحساسية للمشكلات، وطرح أفكار تجديده متماز بالأصالة. وأنهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف في إدارة المدارس، ويدركون العلاقات بين العاملين ويفكرون في حلول وأفكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون وطرح افكار قيمة ونوعية

وهذه النتيجة تتفق جزئيا مع نتائج دراسة الشهري (٢٠١٧) ودراسة الغامدي (٢٠١٦)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتختلف مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٨) عسيري (٢٠١٦) والتي أشارت إلى وجود فروق للخبرة لصالح الخبرة ١٠ سنوات فأكثر.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- الاستمرار في تعزيز مفهوم القيادة الابداعية لدى قادة المدارس، وتمكينهم من المهارات الابداعية لتحسين المخرجات وتمكينها من المنافسة في سوق العمل.
- طرح أفكار غير تقليدية لتطوير العمل، من خلال عقد جلسات عصف ذهني للمعلمين، ومن خلال متابعة المستجدات في مجال الادارة والاستفادة من تجارب الآخرين .

- التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها من خلال ملاحظة سلوك الطلاب والمعلمين ومن خلال الادارة بالتجوال، والتقارير الواردة للإدارة لوضع اجراءات وقائية تمنع حدوث المشكلات.
- أن يمنح قادة المدارس الأفكار المبتكرة مساحة من وقتهم، والاستماع الى وجهات نظر المعلمين من خلال الاجتماعات وصناديق الاقتراحات ، والاخذ بالممكن منها.
- أن يجتهد قادة المدارس في وضع تصورات لتشجيع العاملين على انجاز الأعمال بطريقة جيدة، ومختلفة، والابتعاد عن الروتين في الانجاز، وتقديم نماذج من تجارب الآخرين تساعد العاملين على التجديد.

## المراجع

- الباز، عفاف محمد (٢٠٠١). دور القيادة في إدارة الأزمات. ورقة بحثية في مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنعقد في الفترة من ٦/٨/٢٠١١م، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الذبياني، محمد عبد الله (٢٠١٩). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الباحة.
- بلخير، محمد عبد الرحيم (٢٠١٨). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس في محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الباحة.
- الدعجاني، فايز هميل (٢٠١٨). درجة استخدام الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة العقيق. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الباحة، السعودية.
- جروان، فتحي عبدالرحمن (٢٠٠٨). الموهبة والتفوق والإبداع. (ط٢)، عمان: دار الفكر
- حريم، حسين (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامدي للنشر والتوزيع.
- خير الله، جمال انيس (٢٠٠٩). الإبداع الإداري. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- الدكان، عبد الله (٢٠١٠). القيادة الإبداعية <http://www.manhal.net/articles.php4>
- زايد، عادل (٢٠١٣). تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الخرطوم، السودان
- الزهراني، محمد احمد العليان (٢٠١٧). إدارة الوقت لدى قادة مدارس منطقة الباحة وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الباحة
- الشراري، خالد جويس (٢٠١١). المشكلات التي تواجه أقطاب العملية التربوية، عمان: دار الكتاب الثقافي.

الشهري، محمد عبد الله (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة بارق لقيم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الباحة

صالح، قيس عبد الهادي؛ وياني، باسمه محمد (٢٠١٣). القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات العليا فيها. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥ (٤)، ١١٣-١٦٥.

عماد الدين، منى (٢٠٠١). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية. رسالة المعلم، ٤٠ (٤)، ١١٥-١٤٥.

عسيري، محمد بن أحمد (٢٠١٦). الإدارة التشاركية لدى مديري المدارس في محافظة محائل عسير وعلاقتها بالإبداع الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة ، الباحة ، السعودية.

عيسى، سناء محمد عيسى (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية،

الغامدي، اشرف سعيد (٢٠١٦). درجة تفويض مديري مدارس الباحة للسلطة وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة ، الباحة ، السعودية.

القرشي، ليلي (٢٠٠٤). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

مرعي، على عبد الرحمن (٢٠١٥) مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، (١٥)، ٣٩٠-٤٣٤.

المعاينة، عبد العزيز عطا الله (٢٠١٤). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظه الكرك من وجهة نظرهم . مجله العلوم التربوية والنفسية، ١٥ (٤)، ٥٤١-٥٨١

ميمني، خالد عبد الرحيم (٢٠١٦). الإدارة الحديثة في التربية. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع