

## The Degree of Application of Creative Leadership for Secondary School Principals in the Kingdom of Saudi Arabia and its Relationship to some Variables

Shaymah Dhahir Alanazi\*  
Prof. Khaled Ali Alserha \*\* 

Received 3/4/2023

Accepted 27/5/2023

### Abstract:

The study aimed to identify the degree of application of creative leadership of secondary school principals in the kingdom of Saudi Arabia and its relationship to some variables. A descriptive survey methodology was used, and a questionnaire was used to collect data after confirming its truthfulness and consistency. the study community consisted of all secondary school teachers at the Ministry of Education in Riyadh in the Kingdom of Saudi Arabia, numbering (114615) teachers. A stratified random sample of secondary school teachers was selected, consisting of (390) male and female teachers.

The results of the study found that the means of the estimates of the reality of applying creative leadership to secondary school principals in the kingdom of Saudi Arabia and their relationship to some variables from the point of view of teachers came to a medium degree. The results also indicated that there were no significant differences between the averages of teachers estimates on the fields of study towards the degree of application of creative leadership attributed to the gender variable, educational qualification and years of experience.

**Keywords:** creative leadership, modern leadership, secondary school principals.

Saudi Arabia\ [Shaymahdahir@gmail.com](mailto:Shaymahdahir@gmail.com) \*

<https://orcid.org/0009-0008-2358-5669>  \*\*

School of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\ [kserhan@ju.edu.jo](mailto:kserhan@ju.edu.jo)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## درجة تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها في بعض المتغيرات

شيمه ضاهر العنزي\*

أ.د. خالد علي السرحان\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها في بعض المتغيرات. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في وزارة التعليم بالرياض في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (114615) معلماً ومعلمة. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من معلمي المدارس الثانوية، مكونة من (390) معلماً ومعلمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ المتوسّطات الحسابية لتقديرات واقع تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مُتوسط. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات تقديرات المعلمين على مجالات الدراسة نحو درجة تطبيق القيادة الإبداعية تُعزى لمتغيّر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية، المديرون، المعلمون، المدارس الثانوية، المملكة العربية السعودية.

\* السعودية/ [Shaymahdahir@gmail.com](mailto:Shaymahdahir@gmail.com)  
كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ [kserhan@ju.edu.jo](mailto:kserhan@ju.edu.jo)

**المقدمة:**

تمتاز المؤسسات بالريادة والمنافسة الشديدة، ويعد الإبداع في الأداء والإنجاز من أهم مقومات هذا التميز والريادة. ولذلك تصارع هذه المؤسسات لإحداث تغيرات نوعية ونقاط جوهرية في أساليب عملها، وتسعى كذلك لدعم العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، لكي تصبح ذات كفاءة وفاعلية أعلى، إذ أن الإبداع هو نوع من التميز والتجديد في أساليب العمل وطرائقه وإجراءاته التي تتطلبها بيئة العمل في العصر الحديث، إذ يمكن في النهاية تلبية حاجات المجتمع المتجددة.

ولعل التقدم العلمي والتطور التقني الذي تحقق في شتى المجالات يتطلب النظر إلى الأمور بطريقة مختلفة ومتجددة، ويستدعي توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع والمبدعين، خاصة في الدول الأقل حظاً في التنمية والتي تسعى جاهدة لمواكبة التقدم العلمي والتطور التقني. لذا فإن القرن الحادي والعشرين بما يتضمنه من تطور في المجالات جميعها جعل الحاجة إلى الإبداع أمراً حتمياً أمام التحديات التي تواجهها الدول والمؤسسات، وهذا ما أكدها يانغ وشينيوانغ (Yong & Chen, 2010) حين نكروا أن عملية الإبداع هي عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة.

ويحتاج قطاع التربية والتعليم إلى الإبداع في الأداء، بسبب الكم الهائل من التحديات والتغيرات وأجواء المنافسة التي يعيشها. وقد يصعب تحقيق الإبداع في هذا القطاع بسبب طبيعة المؤسسات التربوية بشكل عام وخصوصيتها، وضعف العوائد المادية والإمكانات التي يجب توافرها في بيئة العمل، فضلاً عن ضعف العائد المادي المتوقع الذي يؤثر في عملية استقطاب الكفاءات المميزة، فقد ترى تلك الكفاءات فرص تميزها واستفادتها المادية من القطاعات الأخرى أكثر وفرص الترقية والحوافز أسرع وأفضل (Mekrash and Damour, 2019).

وللوصول إلى مؤسسات تربوية متميزة، لا بد من تغيير جذري وتدرجي في الأساليب والوسائل والطرق والإجراءات التقليدية التي تكبل الإبداع والمبدعين وتقيدهم، وتقف حجر عثرة في تبني إستراتيجيات التغيير والتجديد، إذ تركز بشكل أكثر على الأداء، وتشجع على التفكير الإبداعي، وحل المشكلات بطرق جديدة تختصر الوقت والجهد وتحقق الفعالية المطلوبة. فضلاً عن أن المؤسسات التربوية، بوصفها قائدة التطوير ورائدته، لا بد أن تتوجه إلى نشر ثقافة الإبداع، وجعلها مطلباً عاماً وملحاً لأي مجتمع يسعى إلى التميز والريادة (Al-Saud, 2013).

وتعد المدرسة نظاماً تربوياً وثقافياً واجتماعياً يرتبط بمختلف تغيرات العصر الحديث، ولما

كان الإنسان يشكل المتغير الأساس في هذا النظام، فإن من الطبيعي أن يتأثر نجاح هذا النظام بنجاح العاملين فيه. وينظر إلى مدير المدرسة بأنه الركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك لطاقتها، وإمكاناتها البشرية، والمادية، والموجه، والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، فهو الإداري والقائد التربوي المعين للإدارة. وقيادة المدرسة كما أنه الشخص الذي أنيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقيادتها من الناحية الرسمية (Al-Badri, 2005).

وبما أن القيادة الفاعلة هي بالدرجة الأولى إدارة وقيادة للموارد البشرية؛ أي إدارة العامل البشري بالدرجة الأولى وليس رأس المال المادي، وهذا ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية القيادة في المؤسسات، بدءاً بالاختيار، ومروراً بالتدريب والتحفيز وغيرها، وانتهاءً بالتقييم الدوري الفعال لذلك كله كان لزاماً على كل مدير ناجح العمل على إيجاد بيئة إبداعية محفزة على الإبداع ومناخ يشجع الآراء الإبداعية ويدفع للتفكير الإبداعي، الذي يقود المؤسسات إلى الريادة والتجديد، يكون البقاء والاستمرار فيها لمن يجيد التجديد (Wu & Lin, 2018).

وبما أن العنصر البشري هو المادة الأساسية لأداء الأعمال وتنفيذها في المؤسسة وهو الأصل في نموها واستمرارها، وبما أن الإبداع هو أحد الوسائل المهمة لهذا النمو والاستمرار، فإن توافر السلوك الإبداعي لدى العاملين يعد عنصراً فاعلاً في ضمان ذلك النمو والاستمرار سواء أكان هذا النمو قائماً على صعيد العنصر البشري أم على مستوى إبداعه في الأداء. ذلك أن عملية الإبداع تعد من المرتكزات الأساسية في بناء المؤسسات الإدارية والارتقاء في مستوى الأداء فيها، إذ تسعى معظم المؤسسات الناجحة دائماً إلى تطوير الإبداع لدى العاملين فيها (AI-Sakarna, 2011).

ويأتي هنا دور القيادات الإبداعية التي تتصف بالمرونة والفاعلية التي تتعاون مع العاملين لتعمل على تهيئة جو من المناخ التنظيمي الذي يسمح بإيجاد طرق جديدة للتعلم لتسمح بظهور المقدرة التنافسية الإيجابية استجابةً لمتطلبات العصر، فعندما تتوافر القيادات الإبداعية تتاح الفرصة للعاملين للإنجاز وتحفزهم على أن تكون الأهداف لديهم واضحة ومحددة لإيجاد ثقافات إبداعية شاملة (Al-Awain, 2019).

فالقيادة الحديثة الناجحة تسعى لتحقيق الأهداف بصورة إبداعية، فهي تحتاج إلى تحقيق تغيير، وتوظيف السمات كافة للقائد المبدع لبناء خطط مستقبلية تبقي المؤسسة في الحاضر

وتساعد على نموها في المستقبل، وتسير بها في طريق النجاح والابتكار والازدهار، والتقدم، وهذا بدوره يحتاج إلى قيادة واعية متفهمة تترك ما تقوم به، وتكون قادرة على بلورة الرؤى والتوجيهات بطريقة مبتكرة تضمن سير العمل على أكمل وجه بكفاءة وفاعلية (Al Shahwan, 2019).

ويمكن الإشارة إلى أن وضع ثقافة قوية للإبداع وتطويرها عن طريق القيادة الفعالة، يتطلب أن يتبنى مدير المدرسة للقيادة الإبداعية، فهي توفر الدعم الاجتماعي ودعم الأفكار، كما أنها تشجع على استكشاف مهاراتهم الإبداعية، بالتالي فإن دور المدير يختلف بوصفه مؤثراً في السلوك الإبداعي من كونه قائداً تبادلياً إلى كونه قائداً تحويلياً ينبغي عليه أن يسعى لتهيئة بيئة يزدهر فيها السلوك الإبداعي لموظفيه (Sethibe, 2016).

ويعتمد مدير المدرسة على تنمية الإبداع والسلوك الإبداعي الذي بات يعد من الأمور الأكثر أهمية في ضوء التطور التكنولوجي والإداري والانفتاح، إذ تعمل القيادات المدرسية على تنمية الإبداع باستخدام وسائل تحفز السلوك الإبداعي للعاملين ودعم ذلك وتشجيعه (Naoum, 2017).

فإذا كان الإبداع مطلوباً في جميع المؤسسات المجتمعية فالأولى البدء بالمؤسسات التربوية ممثلة في المدارس، لذا فإن مديري المدارس يقع على عاتقهم مسؤولية تربية وتعليمهم وتأهيلهم أبناء المجتمع ليصبحوا أفراداً فاعلين يسهمون في تنمية المجتمع، وإيجاد حلول لأي مشكلة قد تواجههم في المستقبل.

### مشكلة الدراسة

أصبحت القيادة في الوقت الحاضر أكثر تعقيداً من أي وقت مضى بسبب النمو المتسارع في حجم المدارس والحاجة لتطويرها والمعوقات والمؤثرات الخارجية المحيطة بعملية اتخاذ القرار، كما أن حيوية المدارس ومدى استعدادها لإنجاز المهمات الموكولة إليها وتطبيقها ترتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة التي تهيمن على مقدراتها سواء البشرية أم المادية، والتي تعمل على تنسيقها لضمان تحقيق أهدافها.

وقد أجريت عديد من الدراسات في سياق القيادة الإبداعية، والتي عالجت المفهوم وأبعاده في بيانات مختلفة كدراسة آل حسين (Al-Hussain, 2018)، وقد حفز هذا القيام بهذه الدراسة نظراً لأهمية الدور الذي تؤديه الإدارة في تلبية متطلبات العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، بوصفها قيادة تربوية مبدعة، ولأن الأداء الإبداعي لكثير من القيادات هو السبب الرئيس في الوصول لهذه المراكز.

**أسئلة الدراسة:** تتمثل أسئلة الدراسة بما يأتي:

1. ما واقع تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها في بعض المتغيرات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

#### **أهداف الدراسة**

هدفت الدراسة إلى التعرف لدرجة تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بعدد من المتغيرات، وذلك بدراسة:

1. بيان درجة تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في وعلاقتها في بعض المتغيرات.
2. معرفة الفروق ذات دلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق القيادة الإبداعية في لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

**أهمية الدراسة:** ينبثق عن الدراسة أهميتان، تتمثلان فيما يأتي:

#### **الأهمية النظرية**

تكمن أهمية هذه الدراسة بما ستقدمه من فائدة للباحثين في مجال التربية وخاصة في تفعيل القيادة الإبداعية وعلاقتها ببعض المتغيرات، فضلاً عن عدها نقطة انطلاق لأبحاث أخرى من خلال الاستفادة من الأدب النظري ونتائج الدراسة.

#### **الأهمية التطبيقية**

يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

1. المسؤولون وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال إمدادهم بالبيانات والتوصيات والمقترحات الموثقة التي تساعدهم على دعم القرارات الإبداعية وتطويرها؛ لاختيار القيادات الإبداعية، وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين لتحقيق أهداف الوزارة بشكل عام.
2. الإدارات والعاملون، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء وتطوير العمل التربوي.
3. الباحثون، وذلك من خلال الاستفادة من الأدب النظري ونتائج هذه الدراسة.

**مصطلحات الدراسة:** تتضمن هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

- **الإبداع:** هو المقدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد (Olila, 2012, 5).
- **القيادة الإبداعية:** "مقدرة القائد على التغيير والتطوير لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، والمقدرة على اكتشاف المشكلات وحلها، مستثمراً الإمكانيات المتاحة والتأثير لديه" (Al-Rifai, 2013, 10).
- **وتعرف إجرائياً:** القيادة التي تمكن قائد المدرسة من إحداث تغيير في المدرسة لأفضل، بواسطة طرق إبداعية ابتكارية بعيدا عن الطرق التقليدية المعتادة، لتحقيق أهداف المدرسة وفق الإمكانيات المتاحة. والتي تم قياسها من خلال الدرجة التي تم الحصول عليها من خلال إجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.
- **حدود الدراسة:** تمثلت حدود هذه الدراسة بالآتي:
  - **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين.
  - **الحدود المكانية:** اقتصرت على المدارس الثانوية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
  - **الحدود الزمانية:** تحددت نتائج الدراسة بالفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2022 / 2023).

**محددات الدراسة:** يتحدد تعميم هذه الدراسة بالآتي:

1. دلالات صدق الأداة وثباتها التي أعدتها الباحثة وتم توزيعها إلكترونياً.
2. عينة الدراسة والمجتمع الذي سحبت منه والذي كان معلمو المدارس الثانوية في الرياض.

**الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع**

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليه وفقاً للترتيب من الأحدث إلى الأقدم:

هدفت دراسة الدوسري (Al-Dossary, 2023) للتعرف الى مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، فقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (195) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة وادي الدواسر بالمملكة العربية السعودية وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية

لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر من وجهة نظر المعلمين بدرجة تقدير مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي لدى المدارس الثانوية بوادي الدواسر من وجهة نظر المعلمين بلغ متوسطه الحسابي (4.06) بدرجة تقدير (كبيرة)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي و التخصص، فيما وجدت فروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر، كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية بالتميز المؤسسي.

هدفت دراسة تشانغ وسريبانبيتاك وشارونيكول ( Zhang, Siribanpitak Charoenkul, 2018) إلى التعرف إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للقيادة الإبداعية وتحليلها لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز الإبداع للمعلمين في الصين، واستخدم المنهج الكمي والنوعي، وتكونت عينة الدراسة من (106) مدارس و (636) مدير مدرسة ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نقاط القوة كانت تكمن في تسهيل الإمكانيات الإبداعية لكل المعلمين في المدرسة، أما نقاط الضعف فقد تمثلت في تشكيل فرق المعلمين الديناميكية الإبداعية وتسهيلها وتعزيز ثقافة الابتكار في المدرسة أما الفرص فتمثلت في السياسة السياسية والاقتصادية والحكومية.

وقام أيراتانا وتانغ وثوينكارن (Thawinkarn, Tang, Ariratana, 2018) بدراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين تصورات القيادة الإبداعية وجودة الصفوف الدراسية في المدارس التابعة لمكتب خدمة التعليم الابتدائي في تايلاند. واستخدم المنهج الوصفي الاستدلالي، وتكونت عينة الدراسة من (437) مديراً ومعلماً قسمت إلى (127) مديراً و (310) معلماً، لجمع معلومات حول ممارسات القيادة الإبداعية ومستوى جودة الصف الدراسي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يتمتعون بمستوى مرتفع من ممارسة القيادة الإبداعية، كما أشارت إلى أن جودة الفصل الدراسي جاءت بدرجة مرتفعة ومرتبطة بشكل كبير بمجالات ممارسة القيادة الإبداعية.

أجرت آل حسين ( Al-Hussai, 2018 ) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطه بني تميم، والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها، ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الابتدائية في محافظة حوطه بني تميم، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (193) معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية

في محافظة حوطة بني تميم جاءت بدرجة مرتفعة، بينما جاءت المعوقات الإدارية بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية.

وقام فيمكو وتيسابوت (Phimkoh& Tesaputa, 2017) بإجراء دراسة هدفت إلى إيجاد عناصر ومعايير لصناعة القيادة الإبداعية لإداري المدارس وتكوينها في تايلاند، وتحليل الوضع الحالي واحتياجات القيادة الإبداعية واستراتيجياتها، وتطوير برنامج لرعاية القيادة الإبداعية لإداري المدارس تايلند، وتطبيق نتائج برنامج رعاية القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند، واستخدمت هذه الدراسة المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (375) مديرًا في مدارس تايلند، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن من عناصر القيادة الإبداعية الخيال، والمرونة، والرؤية، والجدارة بالثقة، وأن من أهم استراتيجيات القيادة الإبداعية هي التدريب، والدراسة الذاتية، والزيارة الحقلية، وتكامل الفرضية مع الممارسة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة وموقع هذه الدراسة منها:

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، إن القيادة الإبداعية حظيت باهتمام الباحثين عربياً وأجنبياً، فقد ركزت الدراسات السابقة على القيادة الإبداعية، ومنها ما ركز على الإبداع الإداري. وهدفت الدراسات السابقة إلى تناول تطبيق القيادة الإبداعية بمنظور عام، وكذلك تناولت بعض الدراسات السابقة القيادة الحديثة، أما هذه الدراسة فنتقق مع الدراسات السابقة في متغيراتها وحديثها عن موضوع القيادة الإبداعية.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كدراسة سكودين واوجتيتي ودمسكو وشوكي دراسة (Skudiene, Augutyte, Demeško & Suchockis, 2018). ودلت نتائج الدراسات السابقة على أن القيادة الإبداعية تختلف تأثيراتها في المؤسسات كما في فيمكو وتيسابوت (Phimkoh& Tesaputa, 2017) دراسة هدفت إلى إيجاد عناصر ومعايير لصناعة القيادة الإبداعية وتكوينها لإداري المدارس بتايلند، والتي أشارت إلى أن من عناصر القيادة الإبداعية الخيال، والمرونة، والرؤية، والجدارة بالثقة، وأن من أهم استراتيجيات القيادة الإبداعية هي التدريب، والدراسة الذاتية، والزيارة الحقلية، وتكامل الفرضية مع الممارسة.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تناولها واقع تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها في بعض المتغيرات، ومجتمعها وعينتها

من معلمين المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، ومتغيراتها التي شملت القيادة الإبداعية وعلاقتها ببعض المتغيرات، والتي لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل جامع.

#### منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (114615) معلماً ومعلمة. وذلك وفقاً لإحصائيات الإدارة العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من معلمي المدارس الثانوية، مكونة من (390) معلماً ومعلمة، وفقاً لجدول العينات (Krejcie & Morgan, 1970)، والجدول (1) يوضح ذلك على النحو الآتي:

الجدول (1) توزع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

المجموع	النسبة	التكرار	فئات المتغير	المتغير
390	40.5%	158	ذكر	الجنس
	59.5%	232	أنثى	
	100.0%	390	المجموع	
390	87.7%	342	بكالوريوس	المؤهل العلمي
	12.3%	48	دراسات عليا	
	100.0%	390	المجموع	
390	29.0%	113	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	36.9%	144	5- أقل من 10 سنوات	
	34.1%	133	10 سنوات فأكثر	
	100.0%	390	المجموع	

#### أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة استُخدمت كأداة لجمع المعلومات بناءً على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة العامري (Al-Amiri, 2014)، ودراسة ال حسين (Al-Hussain, 2018)، ودراسة عبد المجيد (Abdul Majeed, 2015)، والتي هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها ببعض المتغيرات. وتكوّنت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (41) فقرة، قسمت على

أربعة مجالات وهي: (الأصالة، المرونة والمجازفة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات والمقدرة على التحليل).

### صدق الأداة:

تمّ التّحقّق من صدق أداة الدّراسة باستخدام طريقة صدق المحتوى (Content Validity)، من خلال عرضها بصورتها الأولى والمكونة من (41) فقرة على (10) محكمين ذوي الخبرة والكفاءة المتخصصين في الجامعات الأردنية بنسبة 80% من المحكمين، لتحديد درجة وضوح العبارات، وسلامتها اللغوية، ودرجة مناسبتها، وأهميتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإبداء ما يرونه مناسباً من إضافة أو تعديل أو حذف لبعض الفقرات والعبارات، وقد تم العمل على تعديل وحذف وإضافة فقرات، إذ تم تعديل الفقرات (4, 9, 11, 15) بشكل كبير، حتى خرجت أداة الدّراسة بصورتها النهائيّة مُكوّنة من (41) فقرة.

واشتملت الاستبانة في صورتها النهائيّة على جُزأين:

- الجزء الأول: يحتوي على المعلومات الديموغرافية للمُستجيب، والمُتعلّقة بالمتغيّرات الوسيطة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: تكون من فقرات الاستبانة التي تضمّنت (41) فقرة مُوزّعة على مجالات الدّراسة، وللإجابة عن فقرات الاستبانة تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسيّ بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاته الخمس، وهي تُمثّل رقمياً (1، 2، 3، 4، 5) على التّرتيب.

وحُدّد معيار الحُكم على مُتوسّطات أداة الدّراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: (منخفض، متوسّط، مرتفع) وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحدّ الأعلى للمقياس} - \text{الحدّ الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وعليه، فقد استُخدِم المعيار الآتي لغرض الحكم استجابات أفراد العينة تبعاً للحاجة (الواقع والمأمول):

- درجة منخفضة أقل من ( 1.33 + 1 = 2.33 ).
- درجة متوسّطة من ( 1.33 + 2.34 = 3.67 ).
- درجة مُرتفعة من (3.68 فأكثر).

## ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمجالات الدراسة؛ وتُعدّ هذه المعاملات مقبولة لأغراض الدراسة، والجدول (2) يوضح ذلك.

### الجدول (2) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة.

الرقم	المجالات	قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي
1	الأصالة	0.83
2	المرونة والمجازفة	0.85
3	الطلاقة	0.88
4	الحساسية للمشكلات والمقدرة على التحليل	0.80

تظهر نتائج الجدول (2) ان معاملات الثبات للمجالات تراوحت بين (0.80 - 0.88) وهي قيم مرتفعة وتدل على ثبات الاداة ومناسبتها لاجراء الدراسة.

## المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:

1. التكرار والنسبة المئوية والأوزان النسبية وذلك لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ككل، وحساب متوسطات الاستجابة لكل مجال من مجالات الاستبانة على حده، ولحساب انحرافها المعياري.
2. معامل سبيرمان براون، وجوتمان لتصحيح الثبات بطريقة التجزئة النصفية.
3. معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات في بيانات الدراسة.
4. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي للفقرات.
5. تحليل التباين الأحادي لاختيار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لأداء أفراد العينة التي تضم أكثر من مجموعتين.
6. اختبار شيفيه لمعرفة اتجاهات الفروق.

## عرض نتائج الدراسة

تم عرض النتائج لهذه الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفقاً لما يأتي:

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على: "ما واقع تطبيق القيادة الإبداعية

**لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها ببعض المتغيرات؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب لتقديرات واقع تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها في بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (3) يُبين نتائج ذلك على النحو الآتي:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب لتقديرات المعلمين لواقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها ببعض المتغيرات لكل

**مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً**

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرتبة	الواقع
1	0.49	3.34	الطلاقة	1	متوسط
2	0.48	3.33	المرونة والمجازفة	2	متوسط
3	0.44	3.21	الأصالة	3	متوسط
4	0.49	3.18	الحساسية للمشكلات والمقدرة على التحليل	4	متوسط
	0.24	3.26	الكُلّي		متوسط

يتبين من نتائج الجدول (3) أن المتوسط الحسابي بلغ لتقديرات المعلمين لمجالات الدراسة كُلاً (3.26)، بانحرافٍ معياري (0.244)، بواقع مُتوسط. أن المُتوسطات الحسابية لتقديرات واقع تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين، قد تراوحت ما بين (3.18 - 3.34)، وبواقع مُتوسط للمجالات جميعها؛ وجاء في المرتبة الأولى المجال الثاني (الطلاقة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وجاء في المرتبة الأخيرة المجال الرابع (الحساسية للمشكلات والمقدرة على التحليل) بمتوسط حسابي بلغ (3.18).

وتعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية للمهارات الإبداعية والمقدرة على طرح الأفكار وتطوير العمل والنقاش والحوار والإقناع في ظل جو من العلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق، وفضلاً عن إلى توفر الحافز للسعي للتطوير نحو الأفضل والاطلاع على كل ما هو جديد من أساليب تساعد في تطوير أنفسهم وتطوير العمل، بما ينعكس نتائجه على بيئة العمل، كما أن مديري المدارس يسعون جاهدين لأن يكون التميز السمة الغالبة في مدارسهم لذا يعملون على تكوين أفكار جديدة، ويشجعون البيئة الإبداعية من خلال كشف نقاط القوة والضعف في بيئة العمل لاتخاذ الإجراءات اللازمة مع توفير الإمكانيات المادية التي تسهم في توفير جو من الإبداع.

واقفقت هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة ( Al-Dossary, 2023 ) والتي أظهرت درجة

ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر من وجهة نظر المعلمين بدرجة تقدير مرتفعة.

ثانياً: السؤال الثاني والذي ينص: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$  في درجة تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف الى دلالة الفروق في درجة تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، والجدولان (4) و(5) توضح ذلك، وعلى النحو الآتي:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة تطبيق القيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	مستويات المتغير	المتغير
0.248	3.29	158	ذكر	الجنس
0.241	3.25	232	أنثى	
0.244	3.26	390	الكلّي	
0.241	3.26	342	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.267	3.26	48	دراسات عليا	
0.244	3.26	390	الكلّي	
0.230	3.27	113	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.245	3.27	144	5-10 سنوات	
0.257	3.26	133	اكثر من 10 سنوات	
0.244	3.26	390	الكلّي	

يُلاحظ من النتائج في الجدول (4) أنّ هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين نحو درجة تطبيق القيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. ولتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات الظاهرية أنّها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي - One Way ANOVA وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) بشكل عام، كما هو مبين في الجدول (5):

الجدول (5) تحليل التباين الأحادي One Way-ANOVA لدلالة الفروق في المتوسطات لتقديرات المعلمين نحو درجة تطبيق القيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.154	1	0.154	2.580	0.109
المؤهل العلمي	1.087E-05	1	1.087E-05	0.000	0.989
سنوات الخبرة	0.010	2	0.005	0.086	0.917
الخطأ	23.047	385	0.060		
الكل	4176.824	390			

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (5) ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين نحو درجة تطبيق القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس إذ كانت قيم "ف" غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين متوسطات تقديرات المعلمين نحو درجة تطبيق القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي إذ كانت قيم "ف" غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين نحو درجة تطبيق القيادة الإبداعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة إذ كانت قيم "ف" غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- وتعزى هذه النتيجة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين متوسطات تقديرات المعلمين على مجالات الدراسة نحو تقديرات المعلمين نحو درجة تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية تعود لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة إلى أن المديرين في المدارس الثانوية في السعودية يتلقون التدريب الدائم والمستمر ضمن خطة شاملة على عناصر العملية التعليمية الإبداعية بما يسهم في تنمية جوانب الإبداع لديهم، وبما يؤهلهم ليكونوا قادرين على تطوير أنفسهم في ظل القيادات الحديثة، واتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة آل حسين (2018) Hussai، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية.

## التوصيات

- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادات الإبداعية في إدارة المدارس، وذلك لزيادة فاعليتها في الإبداع والابتكار والتميز.
- تشجيع مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من خلال الطلب من وزارة التربية والتعليم تقديم الدعم المادي والمعنوي لهم ليتمكنوا من مكافأة المعلمين المتميزين في ضوء ما جاءت به وتضمنته القيادة الإبداعية.
- إجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة الإبداعية وتأثيرها في متغيرات أخرى في مختلف القطاعات.

## References

- Abdul Majeed, A. (2015). The reality of creativity management as an entry point to achieve competitive advantage in higher education institutions in Gaza Governorate, and a proposed strategy to enable it. *Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies*, 3(9), 109–145.
- Al Shahwan, D. (2019). The creative leadership of the deans of faculties in the Jordanian universities in the capital, Amman, and its relationship to organizational conflict management from the point of view of the heads of academic departments. *Unpublished Master's Thesis, Middle East University*.
- Al-Amiri, Z. (2014). The effect of a proposed training program to develop some creative (kinetic) abilities of fifth-grade primary students. *Al-Qadisiyah Journal of Physical Education Sciences*, 14(1), 1-35.
- Al-Awain, A. L. (2019). The reality of the practice of creative leadership among the leaders of the General Administration of Education in the Qassim region from the point of view of educational supervisors. *Journal of Scientific Research in Education*, 20(5), 125–162.
- Al-Badri, T. (2005). *Classroom education management: Principles and procedures*. Amman: House of Culture for Publication and Distribution.
- Al-Dosari, M. (2023). The availability of dimensions of creative leadership among secondary school principals in Wadi Al-Dawasir and its relationship to institutional excellence from the point of view of teachers. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(8), 1–21.

- Al-Ghadouri, H. (2020). Refining leadership competencies according to some contemporary leadership trends: A field study on leaders in the Ministry of Education - Kuwait. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(32), 1–18.
- Al-Hussain, S. (2018). The degree of practicing creative leadership among primary school leaders in Hotat Bani Tamim Governorate. *Unpublished Master's Thesis, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.*
- Al-Rifai, R. A. (2013). The level of creative leadership among principals of general education schools in Yanbu Governorate. *Unpublished Master's Thesis, Taibah University, Madinah.*
- Al-Sakarna, B. K. (2011). *Administrative creativity*. Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution, and Printing.
- Al-Saud, R. (2013). *Educational leadership: Concepts and prospects*. Amman: Dar Safaa for Printing, Publishing, and Distribution.
- Al-Shammari, F. (2002). *Creative entrance to crisis and disaster management*. Riyadh: Najd Trading Company.
- Günzel-Jensen, F., Hansen, J., Jakobsen, M., & Wulff, J. (2018). A two-pronged approach? Combined leadership styles and innovative behavior. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 957–970. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1390588>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3), 607-610.
- Miqrash, F., & Damour, F. M. (2019). The impact of creativity on organizational performance: A case study of a group of hotels in the state of "Jijel" - Algeria. *Journal of North African Economics*, 15(20), 243–258.
- Naoum, A. (2017). The impact of work pressures on the creative behavior of workers: A field study in the South Foam Foundation. *Master's Thesis, University of Kasdi Merbah Ouargla.*
- Ollila, S. (2012). Open innovation and organizational creativity - Do they go together? A case study of the creative climate in an open innovation arena. *Unpublished Master's Thesis, Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden.*
- Phimkoh, P., & Tesaputa, K. (2017). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government

- organizations of Thailand. *International Journal of Behavioral Science*, *10*(2), 79–93.
- Sephelane, R. (2013). Leadership, organizational citizenship, and innovative work behaviors in Lesotho: Exploratory evidence. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, *4*(2), 46–58.
- Škudienė, V., Augutytė-Kvedaravičienė, I., Demeško, N., & Suchockis, A. (2018). Exploring the relationship between innovative work behavior and leadership: Moderating effect of locus of control. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, *9*(1), 21–40.
- Thawinkarn, D., Tang, K., & Ariratana, W. (2018). Relationship between perceived directors' leadership and classroom quality of primary schools in Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, *39*, 230–235. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.02.001>
- Yong, T. T., & Chen, H. C. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, *4*(6), 869–881.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2018). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, *39*(3), 275–281. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.003>