

Indicators of Creative Leadership Among Principals of Public Schools in North Hebron

Dr. Ikram Talab Mansour*¹, Prof. Nabeel Jebreel Al-Jundi²

1PhD student, Department, Hebron University, Hebron, Palestine.

2Professor, Department, Hebron University, Hebron, Palestine.

Orcid No: 0009-0004-9281-2280

Orcid No: 0000-0002-5258-6045

Email: 22219026@students.hebron.edu

Email: jondin@hebron.edu

Received:

7/05/2023

Revised:

7/05/2023

Accepted:

10/09/2023

*Corresponding Author:
22219026@students.hebron.edu

Citation: Al-Jundi, N. J., & Mansour, I. T. Indicators of Creative Leadership Among Principals of Public Schools in North Hebron. Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies, 14(43). <https://doi.org/10.3397/7/1182-014-043-008>

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

Open Access



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

Abstract

This study aimed to explore the indicators of creative leadership among male and female principals of public schools north of Hebron. The researchers used the qualitative approach, semi structured interviews were conducted with 10 principals in public schools in northern Hebron. Data was analyzed through open, pivotal, and selective coding, and the categories were repeatedly compared to determine the similarity and difference until reaching the theoretical saturation. The findings indicated five dimensions of creative leadership: intellectual fluency, sensitivity to problems, perseverance, initiative at work, originality, and revealed the existence of some obstacles, including organizational, personal, social and cultural ones. In light of this, the study recommended the need to hold training courses for school principals in the field of creativity, the need for the Ministry of Education to grant administrative empowerment, and the need for an incentive system for the administration Higher education includes excellence and creativity in performance.

Keywords: Leadership, creative leadership, school principal.

مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية شمال الخليل: دراسة نوعية

د. إكرام طلب منصور^{1*}، أ.د. نبيل جبرين الجندي²

¹طالبة دكتوراه، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين

²أستاذ دكتور، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية شمال الخليل، وقد اختار الباحثان المنهج النوعي وفق أسلوب النظرية المتجدرة لمعالجة البيانات من خلال توظيف المقابلة كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات، إذ أجريت المقابلات مع عشرة من المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل، ثم جمعت البيانات وتم تحليلها من خلال الترميز المفتوح، والمحوري، والانتقائي، وقورنت الأفكار الرئيسية والفئات بشكل متكرر لتحديد التشابه والاختلاف لتصنيف البيانات، حتى الوصول لحالة التشبع، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن خمسة أبعاد للقيادة الإبداعية، هي: الطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمبادرة في العمل، والأصالة، وكشفت الدراسة عن وجود بعض المعوقات منها: المعوقات التنظيمية، والشخصية، والاجتماعية والثقافية، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية مقدمة لمديري المدارس في مجال الإبداع، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بمنح صلاحيات التمكين الإداري لقادات المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الإبداعية، مدير المدرسة.

المقدمة

ما يميز عصرنا الحالي هو سرعة التغيير والتطوير في جميع المجالات وخاصة القطاع التربوي، فلا بد من قيادة إبداعية قادرة على مواكبة التطور السريع في التقنيات والمعلومات في عصر التكنولوجيا، يمكن للقيادة الإبداعية، التعامل مع التحديات كفرص للتعلم، واحتضان التغيير الإيجابي بدلاً من مقاومته، وتشجيع ثقافة التعاون، وتعزيز مناخ يشجع الابتكار، يمكن للقيادة المبدعين دفع مؤسساتهم وزملائهم ومهنتهم إلى مستقبل أكثر إنتاجية.

وتبرز أهمية القيادة الإبداعية كما يراها البربري (2021) في أن القيادة بحاجة إلى تغيير في طريقة العمل، وتقديم أفكار مبدعة، وخلق مناخ للإبداع وتحفيز الأفراد على أداء العمل بشكل متميز، داخل المؤسسات لإنجاز المهام بكفاءة عالية. ووضحت أبو عيادة (2022) أن القائد الإبداعي يتمتع برؤية واضحة ويمتلك الثقة للتصرف بجرأة وطريقة غير تقليدية وقادر على بناء العلاقات والتعاون والتعاطف مع الآخرين، وحل المشكلات بطريقة مبتكرة لتحقيق رسالة المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية.

وذكر المريخي (2022) أن القيادة الإبداعية تعد من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة كونها تسعى إلى مواكبة التطورات الحديثة في استخدام الأساليب الإدارية، وتسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتحقيق أعلى معايير الجودة في الأداء لدى العاملين. ووضح الطنبور والشريفي (2018) أن القيادة هي إحدى وظائف المدير المبدع، وغالباً ما يُعزى تقدم أي مؤسسة تربوية إلى كفاءة وإبداع القائد التربوي حيث يستخدم الإبداع والتفكير الإبداعي للوصول إلى حلول جديدة وفعالة للتحديات التي تواجهها المنظمة التي يقودها، ويمكن أن يتجلى ذلك من خلال ابتكار استراتيجيات جديدة، أو تحويل العمليات التقليدية بطريقة مبتكرة. وبين ناسار وموسفار (Nassar & Al-Mosafer, 2021) أن القائد المبدع يتميز بالقدرة على التفكير الخلاق والابتكاري وتحفيز فريقه على الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة، كما يتميز بالقدرة على العمل بشكل مستقل واتخاذ القرارات الجريئة، ولديه قدرة على التكيف مع التغييرات السريعة والتحديات المستمرة.

ولتحقيق النجاح في القيادة المبدعة، يجب على القائد المبدع أن يتمتع بالرؤية والرغبة في التفكير خارج الصندوق، والاستماع إلى فريقه وتشجيعه على المساهمة في عملية صنع القرارات وتطوير الأفكار الجديدة، كما يجب أن يكون القائد المبدع ملماً بالتقنيات الحديثة والاتجاهات الجديدة في مجال عمله.

مشكلة الدراسة

يظهر دور القيادة الإبداعية في زيادة فعالية المدارس وتحقيق الرؤية والرسالة وتحسين أداء المعلمين والمعلمات ورفع تحصيل الطلبة من خلال التخطيط الإبداعي، ويعد كذلك مؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق أهدافها. مما يتطلب جهداً إبداعياً لرفع مستوى الأداء بكفاءة وفاعلية، ومن خلال اطلاع الباحثين على واقع الإدارة المدرسية في فلسطين، وأهمية أن يكون المدير أو المديرية يتمتع بكفايات إبداعية، فقد ظهر الإحساس بالمشكلة طاعياً، لإجراء هذه الدراسة، سيما وأنه قد لوحظ أن هناك ارتياح لدى المعلمين الذين يتمتع مديرهم بمهارات القيادة الإبداعية، كما أن الموضوع بدأ يأخذ مساحة كبيرة في نظريات التعلم والتعليم، وفي ضوء المؤشرات الدالة على وجود وأهمية هذا النوع من أنواع القيادة، وبعد مراجعة الأدب التربوي وتوصيات الباحثين في دراسات سابقة القيام بمزيد من الدراسات بهذا الخصوص، لمعرفة مؤشرات القيادة الإبداعية لدى المديرين في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل، لما لذلك من أهمية في تطوير العملية التعليمية، ونظراً لقصور الإدراك بأهمية القيادة الإبداعية في المنظمات بشكل عام وفي المؤسسات التعليمية على وجه التحديد، كما أظهرت الدراسات السابقة ومنها دراسة أبو عيادة وموسى (2022)، فإن هذه المنظمات تواجه منافسة شرسة علينا تغيير أساليب العمل وتطوير مهارات العاملين فيها، كما كشفت كثير من الدراسات كدراسة الضويحي (2020)، ودراسة المهنا (2020)، عن وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة الإبداعية، وأوصت بالكشف عن أشكال أخرى من المعوقات. كما أشارت معظم الدراسات إلى وجود قصور لدى بعض مديري المدارس في مجال القيادة المدرسية. كما نادت دراسة عمر (2022)، ودراسة كونجنج (Qingling)، إلى ضرورة تحديد أهداف المؤسسة وتفهم ضرورة وجود قيادة إبداعية لنقوم في تطوير المؤسسة وتقديمها من خلال ورش تدريبية ودورات، وقد أشادت كل من دراسة البربري (2021) ودراسة القحطاني (2020) إلى أن القيادة الإبداعية ضرورة حتمية يجب على المنظمات العامة والخاصة التوجه إليها، لما لها من فاعلية وتحسين أداء المنظمات، ومن هنا فإن القيادة الإبداعية أضحت ضرورة للارتقاء بالمؤسسات التربوية مما جعلها محط أنظار الباحثين والمهتمين في تطوير

المؤسسات التربوية، وكلما توفرت القيادة الإبداعية لدى القائد انعكس ذلك على جودة عمله وإبداعه في المؤسسة، وهذا ما دفع الباحثين إلى إجراء هذا البحث للكشف عن مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيقها لتقديم المقترحات لتطوير أداء المديرين في ضوء مدخل الإبداع الإداري، وتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن أسئلتها الرئيسية وما ينبثق عنها من أسئلة فرعية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف إلى مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال الخليل.
- الكشف عن معوقات القيادة الإبداعية كما يراها مديرو المدارس الحكومية شمال الخليل.
- استقصاء الاقتراحات لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية شمال الخليل.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

فرض التغيير نفسه على جميع مناحي الحياة وبالذات المؤسسات التعليمية، فلا بد من قيادة تؤمن بالتغيير؛ فالمدير المبدع قادر على مواجهة التغيير وحل المشكلات بطريقة إبداعية، وتتجلى أهمية الدراسة الحالية بما ستقدمه من فوائد للميدان التربوي، إذ يؤمل أن تسهم نتائجها في توفير بيانات نوعية يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية، وفي استقصاء مستوى القيادة الإبداعية كنمط قيادي وارتباطه بمستوى أداء العاملين والطلبة على جميع الأصعدة نتيجة الإبداع الإداري.

الأهمية التطبيقية:

يُؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه وتنمية مديري المدارس لتطبيق القيادة الإبداعية في مدارسهم، لما للقيادة الإبداعية من انعكاسات إيجابية على العملية الإدارية، كذلك فإن الكشف عن المعوقات التي تواجه الإبداعية التي تواجه مدير المدرسة والاقتراحات التي تعزز القيادة الإبداعية التي تحد من تلك المعوقات من شأنها أن تجعل المديرين على دراية بهذه العوامل وأخذ التدابير اللازمة للتغلب عليها.

محددات الدراسة:

1. اقتصرت الدراسة على التعرف إلى مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل.
2. اقتصر مجتمع الدراسة على مديري ومديرات المدارس في مدارس مديرية التربية والتعليم شمال الخليل .
3. عينة الدراسة (15) من مديري ومديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل .
4. المحدد الزمني للدراسة هو الفصل الثاني من العام الدراسي 2023/2022م.

أسئلة الدراسة:

- ما مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية شمال الخليل؟
- ما معوقات القيادة الإبداعية كما يراها مديرو المدارس الحكومية شمال الخليل؟
- ما الاقتراحات لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية شمال الخليل؟

مصطلحات الدراسة:

القيادة: عملية التأثير الإيجابي في أنشطة وسلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتوزيع المهام والمسؤوليات حسب كفاءة واستعداد العاملين (البربري، 2021: 830).

القيادة الإبداعية: نمط قيادي يعمل على التغيير والتطوير لإحداث إنجازات نوعية وكمية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وتهيئة المناخ التنظيمي الفاعل للقيام بالعمل بدافعية ورغبة وإبداع (أبو عيادة، 2022: 298).

وتعرف إجرائياً بالمؤشرات المرتبطة بالقيادة الإبداعية التي يبيدها الأشخاص التي تمت مقابلتهم في هذه الدراسة.

مدير المدرسة: هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية، ويمثل النظام والأخلاق، فلا بد أن يكون واجهة مشرفة وقادرة يفخر بها جميع من في المدرسة، والمدير المدرسي يقوم بوظائفه الخمس على أكمل وجه، من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة وتقويم (السلمي، 2022: 534).

الإطار النظري:

أولاً: القيادة الإبداعية:

تعدّ القيادة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسية، وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية، وبالتالي فهناك مجالات كثيرة للقيادة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة. وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة المنظمات للقيادة الإبداعية ترجع إلى أن القيادة الإبداعية تعدّ عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، كما أن المنظمات الحديثة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى القيادة الإبداعية. كما أن تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحدائه وكذلك تزايد حدة المنافسة يفرض الحاجة إلى القيادة الإبداعية، فالإبداع سمة عامة فردية وجماعية تسود حياة الفرد في كافة جوانبها وليس من الضروري أن يكون قاصراً على مجالات الاختراعات التكنولوجية أو الاكتشافات العلمية. (الصومالي، 2020).

ثانياً: أهم الصفات التي يتميز بها القادة المبدعون:

أشارت الضويحي (2020) إلى أن أهم الخصائص المميزة للقادة المبدعين هي: الرؤية الواضحة المرشدة، أن يحمل رسالة عظيمة وبممتلك قوة نفسية عظيمة وأن يكون ذا مصداقية عالية، ويتميز بثقة كبيرة بالنفس وبالآخرين وبممتلك الجرأة ويحب المخاطرة وتحمل المواقف الصعبة.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة العفاد والحيلة (2022) إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري وذلك من خلال الكشف عن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، واستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، تم تطبيقها على عينة مكونة من (422) مديراً ومديرة، وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة الأداء الإداري في ضوء مدخل الإبداع الإداري في جميع مجالاته جاءت بدرجة متوسطة، وأوصى الباحثان بتوفير آليات وسبل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء وتصميم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين أدائهم وتحويلهم إلى قيادات مبدعة.

وأشارت الفيروان (2022) في دراستها التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية، لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في لواء بني كنانة، حيث استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع المعلومات من المجتمع المكون (2000) معلم ومعلمة في المدارس الأساسية في لواء بني كنانة، وتكونت الأداة من (29) سؤالاً تضمن مجالات الإبداع الآتية: أصالة الأفكار والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات. طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (330) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة في مجال المرونة في المرتبة الأولى، في حين جاء مجال أصالة الأفكار في المرتبة الأخيرة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد ورش تدريبية بشكل دوري لمديري ومديرات المدارس الأساسية لتنمية مهارات القيادة الإبداعية، على الوجه الأكمل.

وسعت دراسة أبي عيادة والموسى (2022) إلى التعرف إلى المعايير التربوية لاختيار القيادات الإبداعية وتحدياتها وأثرها على المستقبل للخروج منها بمقترحات وإجراءات تساعد على اختيار القيادات الإبداعية، استخدم المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة لمجموعة معايير تربوية لاختيار القيادات الإبداعية، ومن التوصيات التي أوصت بها الدراسة ضرورة تطوير اختيار القيادات التربوية بشكل مستمر.

وحاولت دراسة بينغاو وليكيونغ (Pinghao & Liqiong, 2022) الكشف عن كيف يتم استكشاف المناخ التنظيمي، والقدرة على القيادة الإبداعية ورد الفعل العاطفي لتأثير التغيير المفروض على السلوك المبتكر للموظفين فيما يتعلق بمشاركة المعرفة داخل

مكان العمل، استخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (311) من موظفي التصنيع في الصين، أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن تبادل المعرفة ينظم العلاقة بين مناخ الابتكار وسلوك الابتكار.

وتناولت دراسة عمر (2022) المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وبتطوير استبانة تقيس المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري، مكونة من (30) فقرة وزعت على ثلاث مجالات، وبطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (80) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة في الأردن، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم كثيرة، وحصلت المعوقات التنظيمية على أعلاها، والمعوقات الشخصية على أدناها.

وهدفت دراسة أبي عيادة وعبابنة (2021) إلى التعرف إلى مدى تطبيق القيادة الإبداعية لدى قادات المدارس، تكونت عينة الدراسة من (110) معلمين ومعلمات من معلمي الأردن، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج تطبيق القيادة الإبداعية في الأردن جاء بدرجة متوسطة، من التوصيات قيام التربية والتعليم بمنح صلاحيات التمكين الإداري لقادات المدارس.

وسعت دراسة البربري (2021) إلى التعرف على نمط القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن أهم نتائج الدراسة، أظهرت أن هناك علاقة طردية بين متغيري البحث، فكلما ارتفع معدل ممارسات نمط القيادة الإبداعية بالمدرسة الثانوية الصناعية ارتفعت درجة الرشاقة التنظيمية، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة مدرسية تشجع على الابتكار والإبداع في تطوير أساليب وإجراءات العمل، ودعم قيادة المدرسة للأفكار الابتكارية في مجال التطوير لخدمات المدرسة الصناعية.

وهدفت دراسة كونجنج (Qingling, 2020) تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للقيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز إبداع المعلمين في جوانجشي، الصين لتطوير استراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز المعلمين والإبداع في جوانجشي الصين، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط واشتملت على عينة من (106) مدارس، (636) مدير مدرسة ومعلمًا، وكانت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة عبارة عن استبانة وشكل تقييم استراتيجي لمدى الملاءمة والجدوى، أظهرت النتائج تطوير القيادة الإبداعية للمديرين في تعزيز ثقافة الابتكار التي تشجع الإبداع الفردي والجماعي للمعلمين لتعزيز إبداع الطلاب.

وتقصت دراسة الخثعمي والألفي (2020) درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (356) معلمًا، وكانت أهم النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، أهم التوصيات أن يعمل قادة المدارس على طرح المزيد من الأفكار غير التقليدية لتطوير العمل.

في حين عنيت دراسة المهنا (2020) بدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (504) معلمين ومعلمات في دولة الكويت، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس، المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لمديري مدارس المرحلة الثانوية حول القيادة الإبداعية.

وأشارت دراسة الصويحي (2020) أبرز التحديات التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، في تطبيق القيادة الإبداعية؛ أجريت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استخدام أداة الاستبانة، وشملت بعضاً من منسوبات التعليم في منطقة الجوف، متمثلاً في مجتمع بلغ حجمه (2.979)، وعينة بلغ حجمها (372) مشاركة، أفادت هذه الدراسة بأن هناك نسبة عالية من المشاركات تشير إلى وجود معوقات شخصية وكذلك إدارية تعيق عملية تطبيق القيادة الإبداعية في البيئة التعليمية، أوصت الدراسة على ترسيخ مفهوم الإبداع وأهمية تطبيقه في المؤسسة التعليمية.

وحاولت دراسة القحطاني (2020) التعرف إلى كيفية تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلماً وإدارياً في المدارس الثانوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعميمية، قلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، ضعف الاهتمام بنوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، كما توصي الدراسة بمنح المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية، لتشجيع الكوادر والكفاءات المتنوعة لإدارة المدارس دون عزوف، بسبب المعوقات التي تواجه أداء القيادات.

وأجرى البليهد (2020) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة استبانة بالأبعاد (الأصالة، والمبادرة، والمثابرة، والحساسية للمشكلات) ومعينات تطوير القيادة الإبداعية، ومتطلبات القيادة الإبداعية، وتكونت عينة الدراسة من (30) مشرف قيادة مدرسية، و(81) وكيل مدرسة، اختيروا بالطريقة العشوائية، وكانت أهم النتائج أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الإبداعية (حل المشكلات، والأصالة، والمبادرة، والمثابرة) جاءت عالية جداً.

كما هدفت دراسة مياو (Miao, 2020) بعنوان: خصائص الإدارة كمحددات إبداع الموظف: الدور الوسيط للرضا الوظيفي للموظف إلى معرفة خصائص الإدارة كمحددات إبداع الموظف من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وإبداع الموظف، وتم جمع بيانات من 352 موظفاً من ذوي المهارات العالية في مؤسسات التصنيع في جمهورية كوريا من خلال استطلاع عبر الإنترنت، وتم استخدام إجراء نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم صحة الفرضيات المقترحة؛ حيث أظهرت النتائج أن المشرف المتواضع مرتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي للموظف، في حين أن الإشراف السيء له علاقة سلبية متعلقة بالرضا الوظيفي للموظف بنسبة العلاقات بين تواضع المشرف والإشراف السيء وإبداع الموظف.

وهدفت دراسة البوشي وبوشيت (2018) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية جاءت مرتفعة، وأوصت بضرورة تبني آليات تطويرية لتنمية المهارات الإبداعية.

وسعت دراسة الرقاص والعيسى (2018) إلى الكشف عن مستوى امتلاك القيادة الإبداعية وفاعلية الذات الإبداعية لدى الهيئة الإشرافية في التعليم العام، واختيرت عينة عشوائية من المشرفات التربويات قوامها (122) مشرفة تربوية. واستخدمت مقياس القيادة الإبداعية السلمي (2012)، وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه لا توجد فروق دالة في درجة ممارسة المشرفات التربويات لسمات القيادة الإبداعية في ضوء متغير الوظيفة.

في حين هدفت دراسة فيمكوه ورفاقه (Phimkoh et al; 2016) إلى تطوير البرامج لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مؤسسات الحكم المحلي في تايلاند، والمدارس الواقعة تحت إشراف مؤسسات الحكم المحلي، واستكشف الظروف المرغوب فيها لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في المؤسسات غير الحكومية، ووضع برنامج لتعزيز الإبداع والقيادة واستخدمت الاستبانة كأدوات جمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس، ونواب المديرين، ورؤساء المناطق التعليمية، وتوصلت الدراسة، أن النتائج جاءت أعلى بكثير مما كانت عليه قبل تنفيذ البرنامج، وكان الاقتراح أن السلوك الإيجابي لمديري المدارس يمكن تطويره من خلال التعاون في إنشاء برنامج تعزيز القيادة الإبداعية على أساس الحاجة.

وأجرى مارلون (Marlon, 2016) دراسة هدفت إلى تحديد خصائص البيئة المدرسية المحفزة للإبداع في المدارس الثانوية في الولايات الشمالية بنيجيريا، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة بلغت (214) قائداً تربوياً منهم مديرو مدارس ومشرفون تربويون وقيادات تربوية أخرى، وخلصت الدراسة إلى وجود خصائص الإبداع في المدارس، وتبين أن أهم خصائص الإبداع الواجب توفرها في المدارس الاعتماد على التقنيات الحديثة، وتحفيز المعلمين على طرح الأفكار الأصيلة.

دراسة جارفس (Jarvis, 2016) بعنوان: تحليل الأساليب المختلطة في القيادة الإبداعية لمديري مدرسة ميسوري جامعة ليندينود فقد هدفت إلى التعرف إلى جاهزية إدارات المدارس في الولاية لمواجهة متطلبات القيادة الإبداعية في القرن الواحد والعشرين من خلال قياس قدراتهم الإبداعية والأساليب الإبداعية وممارستهم الإبداعية الحالية، وقد تكونت عينة الدراسة من (12) من

إدارات المدارس العامة ومعلميها وقد تم استخدام استبانة أنماط الإبداع كأداة للدراسة بأن المعلمين يتفوقون على متوسط الإبداع لدى الإداريين، وقد أوصت بأن تقوم المدرسة باستثمار القدرات الإبداعية والقيادية للمعلمين والإداريين على حد سواء.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة أنها تناولت القيادة الإبداعية في مجتمعات مختلفة واستخدمت مناهج بحثية وأدوات متنوعة، وقد هدفت بعضها لقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية، فيما بحثت دراسات أخرى عن التحديات التي تواجه القيادة عند تصنيف القيادة الإبداعية، وهدفت أخرى إلى التعرف إلى كيفية تنمية القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس والمؤسسات التعليمية، ومنها ما درست في خصائص البيئة المحفزة على الإبداع، وبحثت دراسات أخرى عن وجود علاقات القيادة الإبداعية وارتباطها بسلوكيات ومخرجات تعليمية أخرى، وكان لهذه الدراسات الفائدة في صياغة مشكلة البحث ومنهجيته، والإسهام في دعم الأدب النظري للدراسة والاستفادة منها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين خلفية جديدة حول مشكلة الدراسة، كذلك في تحديد أهم المفاهيم والمصطلحات. والدراسة الحالية تميزت عن باقي الدراسات في أنها استخدمت منهج البحث النوعي وفق النظرية المجردة، في حين أن معظم الدراسات التي اطلع عليها الباحثان استخدمت المنهج الوصفي، كما تميزت في استخدامها للمقابلة كأداة لجمع البيانات في حين معظم الدراسات السابقة استخدمت أداة الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، كما تميزت هذه الدراسة عن باقي الدراسات من حيث المجتمع والحدود.

منهج الدراسة وإجراءاتها وآلية التحليل:

استخدمت الدراسة منهجية البحث النوعي لما تتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة. أجريت (10) مقابلات مع عشرة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في شمال الخليل، وأجريت المقابلات من خلال تسجيل المقابلة بجهاز تسجيل بعد أخذ موافقتهم بالتسجيل لأغراض البحث، واستغرقت المقابلات مدة (45-60) دقيقة، وتم الاكتفاء (10) مشاركين؛ بسبب تشبع البيانات وتكرارها، ووثقت المقابلات من خلال التسجيل الصوتي بعد أخذ إذن المشاركين وموافقتهم على التسجيل، تزامن ذلك مع تسجيل الملاحظات المهمة، تم التحليل يدوياً، ثم قرئت المقابلات بعد التفريغ عدة مرات، مع تسجيل الملاحظات، والانطباعات، وكان هناك اتساق كبير بين الأسئلة والإجابات من قبل المشاركين، حيث خرجت الدراسة بموضوعات رئيسية تتفرع منها موضوعات فرعية، وجرى التأكد من الموثوقية باللجوء إلى مدير آخر غير مشارك في الدراسة لترميز البيانات ومقارنتها بالرموز التي تم تدوينها، وكانت نسبة التوافق كبيرة جداً، وتم التحقق من النتائج من خلال إعادة النظر والتأكد من الاتساق الداخلي مع الأدب التربوي السابق منقولة إلى التحليل الشامل وتفسير النتائج بطريقة البيانات وتفسير مدلولاتها وفق نظرة شمولية لسياق البحث، ووضع توصيات بناء على نتائج الدراسة الحالية. استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي وفق أسلوب النظرية المجردة وهو أسلوب استقرائي لفهم البيانات المسجلة حول الظاهرة الاجتماعية لبناء نظريات حول هذه الظاهرة، وأصحاب هذه النظرية هم جليسر وشتراوس (Glaser & Strauss, 1967)، ثم طورت من قبل شتراوس وكوربن (Strauss & Corbin, 1990).

قسمت البيانات المكتوبة في سلسلة من الرموز والمفاهيم والفئات، من خلال أساليب الترميز، أولاً الترميز المفتوح والذي من خلاله تم تحديد المفاهيم والأفكار الأساسية المختبئة داخل البيانات المكتوبة والتي ترتبط بالظاهرة المراد دراستها وهي مؤشرات القيادة الإبداعية، ثم فحصت البيانات المكتوبة بالسطر لتحديد المفاهيم المتكررة والتي من خلالها حددت الصفات المدركة لكل مفهوم باستخدام الألوان لكل استجابة من قبل المشاركين، وجمعت الرموز (المفاهيم) المتشابهة في فئات، وفي المرحلة الثانية فتتمثل في الترميز المحوري حيث تركيب الفئات والفئات الفرعية لتكون علاقات سببية تفسر الظاهرة المراد دراستها (مؤشرات القيادة الإبداعية)، أما المرحلة الثالثة الترميز الانتقائي والتي يتم فيه تحديد الفئة المركزية مع الربط التسلسلي والانتظامي والمنطقي بالفئات الأخرى، وتستمر عملية ترميز البيانات الجديدة وتنقية النظرية حتى الوصول إلى مرحلة التشبع بعد إجراء تحليل لجميع مقابلات المشاركين والبالغ عددها عشر مقابلات وصولاً إلى مرحلة التشبع والتي لا تؤدي إلى تغيير في الفئات أو العلاقات المتواصلة عندما تضاف بيانات جديدة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في شمال الخليل والبالغ عددهم (108) مديريين في العام الدراسي 2022 \ 2023.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عشرة مديرين ومديرات من مديرية التربية في شمال الخليل، وهي عينة مقصودة.

أداة الدراسة:

المقابلة شبه المنظمة وتعتبر المقابلة شبه المنظمة مناسبة لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث تساعد على جمع المعلومات بشكل منظم ومحدد، تكونت أسئلة الدراسة من ثلاث أسئلة تقيس مؤشرات القيادة الإبداعية، وسؤال مفتوح حول معوقات القيادة الإبداعية، وسؤال حول اقتراحات المديرين أو المديرات لتعزيز القيادة الإبداعية.

صدق الأداة:

عرض الباحثان أسئلة المقابلة على خمسة من المحكمين المختصين في القيادة والإدارة التربوية؛ من أجل فحص صدقها، الذين أقرّوا بصلاحيّة أسئلة المقابلة، ومناسبتها، وقدموا بعض المقترحات والملاحظات، التي أفاد منها الباحثان في إعادة صياغة بعض الأسئلة، وصولاً إلى الصيغة النهائية.

المعايير الأخلاقية

وتتضمن المعايير الأخلاقية للبحث العلمي (COPE)، النزاهة العلمية، والتزام الخصوصية، والعدالة، والشفافية، والاعتماد، واحترام الآخرين، وسرية المعلومات، وصلاحيات لأي مشارك من الانسحاب متى رغب بذلك، والحفاظ على الموضوعية طوال الدراسة واستخدام الاقتباس في النص.

ثبات الأداة:**الثبات عبر الزمن:**

عاد الباحثان إلى المقابلات، وجدول التحليل بعد أسبوعين، وأجريا التحليل من جديد، ولكن نفذوه هذه المرة بطريقة تشاركية؛ فوجدا تطابقاً بين التحليل الأول والثاني، وأضافا بعض التعديلات الطفيفة على المجالات الفرعية؛ ما يمنح تحليل المقابلات درجة مرتفعة من الثبات عبر الزمن.

الثبات بين- الشخصي:

تحقق الباحثان من ثبات المقابلة؛ عن طريق الثبات بين- الشخصي؛ إذ قارنا بين تحليل الباحث الأول، وتحليل الباحث الثاني، وأخذنا المجالات المشتركة، وناقشنا المجالات المختلفة، واتفقا على بعضها، وعدّلاً بعضها الآخر.

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما هي مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية شمال الخليل؟ أظهرت نتائج المقابلات مع المشاركين بعد عملية التحليل باستخدام النظرية المجذرة، ووفقاً للترميز الانتقائي أن هناك عدة مؤشرات للقيادة الإبداعية حسب ما ذكرها المشاركون:

أولاً: الطلاقة الفكرية

أظهرت نتائج التحليل باستخدام النظرية المجذرة الطلاقة الإبداعية كأول المؤشرات المهمة في القيادة الإبداعية، وتعتبر الطلاقة الفكرية من الصفات الهامة التي يجب أن يتمتع بها مديرو المدارس، فقد أشار المشاركون إلى أنها تساعدهم في تحليل المعلومات بسرعة واتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة في ظل الظروف المختلفة التي تواجههم، ويرى المشاركون أنه من أجل تنمية الطلاقة الفكرية لدى مديري المدارس، يجب توفير بيئة تعليمية وتدريبية تشجع على التفكير النقدي والإبداعي هذا من وجهة نظر غالبية المشاركين، بالإضافة إلى توفير الفرص للتعلم المستمر والتحسين الذاتي، ويمكن كذلك أن تساعد التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والتعلم الآلي في تحسين الطلاقة الفكرية لدى مديري المدارس، عن طريق توفير المعلومات والتحليلات المفيدة التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الصائبة، ويمكن أيضاً تعزيز الطلاقة الفكرية لدى مديري المدارس عن طريق التعاون مع زملائهم في المهنة والمشاركة في المناقشات والندوات وورش العمل التي تشجع على التفكير النقدي والإبداعي وتبادل الخبرات والأفكار، بشكل عام، يجب أن يكون لدى مديري المدارس القدرة على التعامل مع التحديات والمشكلات

المختلفة بطريقة فعالة ومناسبة، وهذا يتطلب الطلاقة الفكرية والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة في الوقت المناسب، حيث ذكر أحد المشاركين:

"أسعى دائماً إلى التميز في العمل والإبداع من خلال كافة الطرق التي أراها مناسبة، أستخدم المهارات والمعارف السابقة لتساعدني في المشكلات التي تواجهني، أحاول الاستفادة من الأفكار جميعها لتكوين الفكرة الأفضل، العمل الجماعي هو أساس العمل لدي، أعبر عن الأفكار من خلال الحوار مع الآخرين، وأستخدم جميع الطرق لإقناعهم إذا كنت مقتنعاً بالفكرة، أعمل بكل جهدي وجهود الآخرين للوصول إلى أعلى درجة من العمل الجيد، أستفيد من الخبرات السابقة، أعبر عن أفكاري من خلال الحوار والمناقشة وأشرك الفريق بأي عمل."

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العقاد والحيلة (2020) أن لدى مديري ومديرات المدارس قدرة على استمطار الأفكار وامتلاك مهارات الإقناع وتوظيف خبراتهم في حل المشكلات، وتوظيف أسلوب العصف الذهني لإثارة التفكير داخل المدرسة، وأيضاً اتفقت مع دراسة كونلنج (Qingling, 2020) التي أسفرت عن أن استخدام استراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز المعلمين والإبداع.

ثانياً: الحساسية للمشكلات

أظهرت نتائج التحليل باستخدام النظرية المجردة أن الحساسية للمشكلات تعتبر أحد أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها القادة الإبداعيون، إذ إنها تساعدهم في التعرف على المشكلات والتحديات المختلفة التي تواجه المدرسة، وبالتالي العمل على إيجاد حلول إبداعية وفعالة لهذه المشكلات، وتشمل الحساسية للمشكلات عدة جوانب منها، القدرة على التحليل والتفكير النقدي، فقد أشار أحد المشاركين إلى أنه يجب على القائد الإبداعي أن يكون لديه القدرة على تحليل المعلومات والتفكير النقدي لفهم الأسباب المؤدية إلى المشكلة وبالتالي العمل على إيجاد الحلول الإبداعية، والقدرة على الاستماع والتواصل إذ يجب على القائد الإبداعي أن يكون حساساً للأراء والملاحظات والاقتراحات المختلفة التي يتلقاها من الموظفين والعملاء والشركاء، ويجب أن يكون لديه القدرة على التواصل بفاعلية معهم لفهم المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية لها، وكانت غالبية الإجابات العمل على دراسة المشكلة جيداً مع أعضاء الهيئة التدريسية ووضع خطة لذلك من خلال مشاركة الهيئة التدريسية في حل المشكلة واستشارات الزملاء أو المسؤولين واختبار الحلول المناسبة لحل المشكلة ووضع خطة للطوارئ تحسباً لحدوث أي مشكلة في المستقبل، وذكرت إحدى المشاركات من مديرات المدارس:

عندما أواجه أي مشكلة إن لم أستطع حلها ليس لدي مشكلة في الاستشارة وأخذ النصح، أسمع من الجميع دون الاستهانة بأي رأي من شأنه أن يساعد في حل المشكلة، أضع خطة مناسبة بالتعاون مع أعضاء التدريس ونطرح الحلول والبدائل إلى أن نتوصل للحل الأنسب، كل مشكلة ولها آلية معينة للحل أعمل على جمع المعلومات حولها واستشارة أعضاء هيئة التدريس لاختيار الحل الأفضل."

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة القيروان (2022) التي تهدف إلى قياس درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية، لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في لواء بني كنانة حيث جاءت الحساسية للمشكلات بدرجة كبيرة وتنعكس هذه القدرات على سلوكيات هؤلاء القادة وتصرفاتهم وتظهر كذلك في مواجهتهم للمشكلات المدرسية، كما ذكر المشاركون في الدراسة.

ثالثاً: المثابرة

تعتبر المثابرة من الصفات المهمة التي يجب أن يتمتع بها مديرو المدرسة، هذا ما تم توضيحه وذكره من قبل المشاركين؛ إذ إنها تساعد المديرين على الاستمرار في العمل على تحقيق الأهداف المنشودة، وبينت إحدى المديرات رغم وجود الصعاب والتحديات التي تواجهنا في المدارس يجب الإصرار على النجاح حيث يجب أن يكون لدى المديرين والمديرات القدرة على الإصرار على تحقيق الأهداف المحددة وعدم الاستسلام أمام الصعاب، وأجاب الغالبية منهم يجب أن يكون المدير ملتزماً بالعمل بجدية واجتهاد لتحقيق الأهداف المحددة والمساهمة في تحسين الأداء العام للمدرسة، والقدرة على التخطيط والتنظيم، يجب أن يكون المدير قادراً على التخطيط والتنظيم بطريقة فعالة وضمان اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، والقدرة على التكيف حيث يجب أن يكون المدير قادراً على التكيف مع التحديات المختلفة التي تواجه المدرسة وتغيير الظروف المحيطة بها،

يجب على المدير تطوير مهاراته ومعرفته لتحسين أدائه وتحقيق الأهداف المحددة، بشكل عام، تعتبر المثابرة من الصفات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة؛ إذ إنها تساعده على تحقيق النجاح والتميز في العمل ذكر المدير (س):
 "أشعر أنني قادر على تحمل ضغوطات العمل والعمل حتى في أوقات غير أوقات الدوام الرسمي أعتبر نفسي إنسان ملتزم ومثابر وأتحمّل ضغوطات العمل لدرجة كبيرة، عندما أشعر بالضغوط أعمل سريعاً على تكليف النائب والسكرتير وبقية المعلمين بالأعمال المناسبة حتى أتحمّل الضغط".

وتتفق هذه النتائج مع دراسة البربري (2021) من حيث أن قيادة المدرسة تقوم بدورها القيادي الإبداعي وإمامها بالمعارف والخبرات والمهارات التي تساعد على قيادة العمل المدرسي بجدارة ومثابرة واجتهاد والتفكير بعقلانية وحل التحديات من خلال فكر متجدد.

رابعاً: المبادرة في العمل

يبادر مدير المدرسة في العمل عن طريق اتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وتحسين أدائها هذا ما أجمعت عليه إجابات المشاركين عندما تم سؤالهم كيف تكون مبادراً في عملك، ولخص المديرون مجمل القول أن الخطوات التي يمكن لمدير المدرسة القيام بها كي يبادر في العمل من خلال، وضع خطة عمل واضحة تحدد الأهداف والإجراءات التي يجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف، تحديد مسؤوليات الفريق وتوزيع المهام على الأفراد بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المحددة والاستماع إلى آراء الفريق واقتراحاتهم والعمل على تطبيقها إذا كانت تساعد في تحسين أداء المدرسة، وتشجيع الابتكار والإبداع وتقديم الدعم اللازم للأفراد لتطوير مهاراتهم وإضافة قيمة للمدرسة، الاستثمار في تكنولوجيا التعليم، واستخدامها بشكل فعال في التعليم والتعلم، وذكر أحد المشاركين قائلاً:

"الأعمال الروتينية التي يقوم بها الجميع لا تغريني وإنما أميل لأعمال غير الروتينية التي يؤديها القلة، أو من بالقول لا نؤجل عمل اليوم إلى الغد فكل يوم يحمل أعباءً وأحماً جديدة، لا أسعى في عملي إلى إرضاء أحد بل هو بدافع ذاتي دون النظر إلى ما سيقوله المسؤولون عني في العمل، أميل للأعمال المتجددة وعدم حصر نفسي في الأعمال التقليدية".
 وبشكل عام ووفق ما أسفرت عنه نتائج التحليل النوعي، ينبغي أن يكون مدير المدرسة مبادراً دائماً في العمل، حريصاً على تحقيق الأهداف المحددة بطريقة فعالة ويعمل على تقديم الدعم اللازم للفريق.
 وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخنعمي والألفي (2020) من حيث أن يعمل قادة المدارس على طرح المزيد من الأفكار غير التقليدية لتطوير العمل.

خامساً: الأصالة

الأصالة في عمل مدير المدرسة حسب ما تم تعريفها من قبل المشاركين تعني أنه يقوم بأداء مهامه وواجباته بأمانة وصدق وبما يتماشى مع مبادئه وقيمه الشخصية والمهنية، ويعمل على تحقيق أهداف المدرسة بطريقة تتسم بالنزاهة والشفافية والمسؤولية، يجب أن يكون مدير المدرسة صادقاً ونزيهاً، وقادراً على توفير بيئة تعليمية صحيحة ونزيهة، وينبغي أن يمتلك مدير المدرسة القدرة على التعامل بشكل عادل مع جميع أفراد المدرسة وضمان تقديم الفرص المتساوية للجميع، والالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية والمهنية المتعلقة بمهنة التعليم، وتطبيقها في جميع جوانب عمله، والعمل بجدية واجتهاد لتحقيق أهداف المدرسة وتحسين أدائها، والاحترام والتقدير لجميع أفراد المدرسة وتشجيعهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، وضحت إحدى المديرات قائلة:

"غالباً أتقبل جميع الطروحات عن المواضيع ولم يسبق أن قابلت أي فكرة بالرفض، أسمح بالتعبير عن الرأي ولا أغلق الباب أمام أي رأي، تثيرني الأفكار الإبداعية الفريدة من نوعها، أميل إلى استخدام الأساليب بجميع أنواعها خصوصاً الفريدة والإبداعية، أتبنى الأفكار الجديدة وأحاول الخوض والتجديد مهما كلفني الأمر"

وأفاد المشاركون أن مدير المدرسة يعمل بأمانة وصدق ويسعى جاهداً لتحقيق أهداف المدرسة بطريقة تتسم بالنزاهة والشفافية والمسؤولية، وهو مثال حي للأخلاق والمهنية في تعامله مع جميع أفراد المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع العقاد والحيلة (2022) والرقاص والعيسى (2018) إلى الكشف عن مستوى امتلاك القيادة الإبداعية وفاعلية الذات الإبداعية لدى الهيئة التدريسية في التعليم، وحرص قيادة المدرسة على التشاركية وبناء علاقات إنسانية مع العاملين وتقوية الروابط الاجتماعية بين العاملين داخل المدرسة.

وتكشف الاستجابات السابقة وجود مؤشرات للقيادة الإبداعية لدى غالبية مديري المدارس الذين أجريت لهم مقابلة، وهي الطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات، والمبادرة بالعمل، والمثابرة، والأصالة واتفقت هذه المؤشرات التي ظهرت من خلال إجابة المشاركين مع دراسة الفيروان (2022)، حيث أسفرت عن أن كلا من أصالة الأفكار والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات، عناصر مهمة لتوليد الأفكار الإبداعية، كذلك تتسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة المهنا (2020) التي أسفرت عن أن مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً لا بد أن يتوفر فيه مهارات قيادية وإبداعية تتمثل في قدرته على مراقبة التنفيذ لخطة المدرسة التي تمّ وضعها لتحقيق الأهداف وتقديم العون والدعم للمعلمين والعاملين في المدرسة ورفع كفاءتهم وقدراتهم على الأداء والإنتاج والعمل المستمر للتطوير والتحديث منطلقاً من أسس علمية ومنهجية.

وقد لوحظ من خلال تحليل استجابات المشاركين أن ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في شمال الخليل وفق المجالات الآتية: الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة، الحساسية للمشكلات، المثابرة، جاءت بدرجة عالية وهذا يتوافق مع دراسة كل من البوشي وبوشيت (2018).

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أنها دراسة نوعية، حيث ساهمت المقابلات والتحليل المفتوح والمحوري والانتقائي في التعرف إلى السمات القيادية المبدعة، وهي قدرة القائد على التغيير والتطوير والتجديد والإصلاح في التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل بهدف حلها وتهيئة المناخ وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة، هذه القيادة الإبداعية تساعد القائد على محاولة الخروج من أسر التقليد واجترار المألوف، للتمكن من إيجاد أفكار وحلول عملية جديدة لمواجهة المشكلات المختلفة، وخاصة مع طبيعة عمل المدير وتشعب مهامه وقلة الإمكانيات والموارد المتوفرة لديه (الصومالي وآخرون، 2020).

نتائج السؤال الثاني: ما معوقات القيادة الإبداعية كما يراها مديرو المدارس الحكومية شمال الخليل؟

بناءً على طبيعة هدف الدراسة الذي يتمحور حول الكشف عن معوقات القيادة الإبداعية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في شمال الخليل فإن تحليل البيانات من المقابلات، توصلت الدراسة إلى أبرز ثلاثة معوقات للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين الذين تمت مقابلتهم:

المعوقات التنظيمية:

المعوقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم كان مقاومة الجهات الإدارية العليا لثقافة التغيير في المدرسة، قلة الدورات المقدمة لمديري المدارس في مجال الإبداع، كثرة العمل المطلوب إنجازها مما يقلل من فرص الإبداع الإداري، عدم وجود قسم متخصص في وزارة التربية يهتم بالإبداع الإداري، إن قلة الإمكانيات المادية والبشرية المتخصصة في كل مدرسة تحول دون تطبيق القيادة الإبداعية، وأفاد المشاركون أن كثرة الأعمال الروتينية والمكتنية والكتابية المنوطة بمديري المدارس يقلل من فرص استخدام الإبداع الإداري في عملهم، ويؤدي إلى استخدامهم أسلوب الإدارة التقليدية بشكل دائم، كما أن افتقار إدارات التعليم إلى قيادات مؤهلة وداعمة للتغيير، ورافضة للأساليب التقليدية في الإدارة تحول دون تطبيق عناصر الإبداع الإداري في العملية التربوية وذكر أحد المشاركين قائلاً:

" قد يشعر القادة بالضغط الوظيفية تحول دون تحقيق الأهداف وتمنعه من الابتكار والإبداع، الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة لدرجة تعارضها مع صفات القائد المبدع، أحياناً أشعر أننا مديرون بالاسم فقط فكثيراً لا نستطيع اتخاذ أقل القرارات في مدارسنا، كيف تطلب من مدير أن يكون مبدعاً في ظل كل هذه الأعباء دون دعم بشري أو مادي، هنالك حاجة لتدريب فريق قادر على التغيير وتقبله لأن التغيير هو الذي يصنع القيادة الإبداعية، إن من معوقات تطبيق القيادة الإبداعية ضيق دائرة الصلاحيات المعطاة لنا والتي تجعلنا مقيدين نوعاً ما وغير قادرين على التغيير والإبداع".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عمر (2022)، التي وجدت أن أهم المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم هي المعوقات التنظيمية، والمعوقات الشخصية.

المعوقات الشخصية:

المعوقات الشخصية التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري كما تمّ تحليلها بعد إجراء المقابلات مع المشاركين كانت جميع الإجابات متشابهة، ممكن أن يكون عدم الإبداع الإداري بسبب اعتمادهم على أسلوب تقليدي في التفكير، الخوف من

التغيير، الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف، الخوف من تحمل المسؤولية، التردد في اتخاذ القرار، التسرع في حل المشكلات، عدم وجود الدعم المادي والمعنوي.

ذكرت إحدى المديرات قائلة:

"أخاف من الفشل في تحقيق الأهداف، أفضل قرارات مضمونة النتائج على حساب الإبداع، ضعف القدرة على التذكر والتصور والتخيل، أتسرع في إيجاد حلول للمشكلات، أتردد في اتخاذ القرار، قلة التدريب، ضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، عدم وجود عامل المساندة الجماعية كأحد عوامل الإبداع الإداري بين مديري ومديرات المدارس" وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الضويحي (2020)، ودراسة عمر (2022)، التي أسفرت عن أن المعوقات الشخصية أهم معوقات الإبداع الإداري، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة القحطاني (2020)، التي أسفرت عن أن قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، وقلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، وضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة.

المعوقات الاجتماعية والثقافية

بيّن التحليل النوعي لاستجابات المشاركين وفق الترميز المفتوح والرميز الرأسي والانتقائي لاستجابات المشاركين أن المعوقات الاجتماعية تؤثر على الإبداع الإداري كونها تتعلق بالعادات والعقائد والتقاليد والأعراف والاتجاهات السائدة في المجتمع، والتي تقف عائقاً أمام إبداع المديرات والمديرين وتحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية، يتجنب المدير الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين، وأشار غالبية المشاركين أن المعوقات الاجتماعية والثقافية بسبب قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم، والتدخل الزائد من أولياء الأمور في شؤون المدرسة، وأشار إلى أن قلة حصول مديري ومديرات المدارس على تقدير الآخرين ومساعدتهم تعد عائقاً أمامهم، وقلة اهتمام المجتمع المحلي بالتعاون مع إدارة المدرسة، عدم وجود دورات تثقيفية عن الإبداع، ضعف المستوى الثقافي لأولياء الأمور، عبر أحد المشاركين عن المعوقات الاجتماعية قائلاً:

"إن عدم تأهيل الكوادر التعليمية بالشكل الكافي يقف في وجه تطبيق القيادة الإبداعية في كثير من الأحيان، ضعف علاقة مدير المدرسة مع المجتمع المحلي، قلة حصول مديري ومديرات المدارس على تقدير الآخرين ومساعدتهم، ضعف المستوى الثقافي لأولياء الأمور، قلة اهتمام المجتمع المحلي بالتعاون مع إدارة المدرسة، يعود السبب في ذلك إلى قصور في التنشئة الاجتماعية التي يعود الآباء أبنائهم عليها، فيصبح هناك تناقض بين ما تقدمه المدرسة وما يقدمه البيت للطالب من أساليب في التعامل والتربية"

أكدت النتائج من خلال تحليل المقابلات على وجود معوقات تواجه مديري ومديرات المدارس وتحّد من ممارسة القيادة الإبداعية في بعض الأحيان كما أشارت العديد من الدراسات حول معوقات القيادة الإبداعية، ومنها دراسة عمر (2022) والتي هدفت إلى دراسة المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، حصلت المعوقات التنظيمية على أعلاها، والمعوقات الشخصية على أدناها، أما دراسة الضويحي (2020)، فقد توافقت مع الدراسة الحالية وجود معوقات شخصية وإدارية تعيق تطبيق القيادة الإبداعية، ودراسة القحطاني (2020)، التي توافقت مع الدراسة الحالية في قلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية وهي من المعوقات التنظيمية كما وجدت من خلال إجابات المشاركين أيضاً ضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة مشابهة لما جاء بالدراسة الحالية حول المعوقات الثقافية والاجتماعية.

مناقشة وتحليل السؤال الثالث:

ما هي الاقتراحات لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية شمال الخليل؟

تبين من تحليل استجابات المشاركين في الدراسة تحليلاً نوعياً، حول الاقتراحات لتعزيز القيادة الإبداعية لديهم، وكان من أهمها التقليل من الأعباء الملقاة على عاتق المديرين، وفتح مصادر للدعم والموارد المادية، ومنح صلاحيات للمديرين لاتخاذ قرارات إدارية كلما لزم الأمر دون الرجوع للسلطات العليا، والابتعاد عن الوساطة في الترقيات أو التعيين، تطوير مهارة الانفتاح لدى القادة المبدعين؛ لأنها تسمح برؤية وجهات النظر المختلفة لكل موقف وقبول الاقتراحات والأفكار من الآخرين، تأهيل الكادر التعليمي بشكل مستمر، وتقديم الحوافز والمكافآت على أساس لتطبيق القيادة الإبداعية أو أي قيادة رشيدة، التواصل المستمر مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي من خلال شراكة حقيقية، وذكرت إحدى المديرات بعض الاقتراحات لتعزيز القيادة الإبداعية:

"إن زيادة الدعم المادي والمعنوي في صفوف الكوادر التعليمية لها الأثر الأكبر في قدرة الإدارات على تطبيق القيادة الإبداعية، لتعزيز تطبيق القيادة الإبداعية لابد من تفويض صلاحيات علينا لنا أكبر من المفوضة لنا، إن توسيع دائرة صلاحياتنا باتخاذ القرارات تعليمياً وإدارياً وعلى كافة الأصعدة والمجالات تخلق قيادة قادرة على الإبداع، كيف لي أن أدخل على المدرسة أعمال إبداعية والمعلمون يشكون من قلة الإمكانيات المادية، إن تهيئة الكادر التعليمي وتدريبه من أهم النقاط التي تساعد على التغيير والإبداع في المدارس."

وافقت هذه النتيجة مع دراسة عمر (2022) من حيث طرق تعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس حيث تشابهت الدراسات في النقاط التالية: تشجيع الجهات الإدارية في وزارة التربية والتعليم على تقبل ثقافة التغيير في المدرسة ودعمها، ضرورة عقد دورات تدريبية مقدمة لمديري المدارس في مجال الإبداع، دعم علاقة مديري المدارس مع المجتمع المحلي، زيادة عدد الدورات التنقيبية عن الإبداع، وافقت الدراسة أيضاً مع دراسة العقاد والحيلة (2020) بتوفير آليات وسبل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء وتصميم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين أدائهم وتحويلهم إلى قيادات مبدعة، كما في الدراسة الحالية حيث اقترح المشاركون إلى ضرورة عقد دورات تدريبية في مجال الإبداع. الاستنتاجات في ضوء النتائج:

توصل الباحثان من خلال استعراض النتائج السابقة إلى الاستنتاجات الآتية:

إن هنالك عدة مؤشرات للقيادة الإبداعية يتمتع بها مديرو ومديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل منها الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة في العمل، والأصالة، وبدت جلية من خلال تحليل إجاباتهم بدقة متناهية. ولكن هنالك عدة عقبات ومعوقات تحول دون تحقيق ذلك النوع من القيادة أو الحد من تطبيقها.

التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يأتي:

1. ضرورة عقد دورات تدريبية مقدمة لمديري المدارس في مجال الإبداع.
2. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بمنح صلاحيات العمل بغية تحقيق التمكين الإداري لقادة المدارس.
3. ضرورة وجود نظام حوافز لدى الإدارة العليا يتضمن التميز والإبداع في الأداء.
4. تخفيف الأعمال الروتينية والأعباء الوظيفية على مديري ومديرات المدارس.

المصادر والمراجع باللغة العربية

- البربري، محمد. (2021). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية، *المجلة التربوية جامعة أسيوط*، (2) 2021 DOI:10.12816/EDUSOHAG.2021
- البليهد، نورة. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، *مجلة الفتح*، 84، 155-193. DOI:10.23813/FA/84/8
- جامع، محمد. (2019). البحوث النوعية ودراسة الحالة، قسم التنمية الريفية، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية، 67-68.
- الخنمسي، مسفر، والألفي، أشرف. (2020). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية)، *المجلة العلمية*، 36(1) 508-482 BIM-984264. [https://search.emarefa.net/detail/BIM-984264.482-508\(1\)36](https://search.emarefa.net/detail/BIM-984264.482-508(1)36)
- رصاص، علي. (2020). أساليب القيادة الإدارية لربات الأسر وعلاقتها بالحد من أنماط التمرر كما يدركها الأبناء، *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، (18)، 57-99.
- الرقاص، خالد والعيسى، ريم. (2018). القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية الذات الإبداعية لدى المشرفات التربويات في التعليم العام في ضوء بعض المتغيرات، *مجلة العلوم التربوية*، 30(4) 649-668
- السلمي، أحمد. (2022). تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية: تصور مقترح، *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث* 2(7) 531-571.
- الصومالي، صباح، وباجينيد، أريج، وزكي، خديجة. (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، (3) 28، 2410-5198.
- الضويحي، عائشة. (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*، 244، 82-264، 2020. doi.org/10.21608/mkmgmt.2020.198660
- الطنبور، جودت، والشرفي، مهدي. (2018). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير

- ومقاومته (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان-151-834228. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-834228>.
- العفاد، عبد الله والحيلة، سارة. (2022). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(13)، 77-103.
- عمر، إيناس. (2022). المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 2(1) 143-164.
- أبو عيادة، هبة. (2022). معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 42(2)، 288-299. DOI: 10.36024/1248-042-002-016
- غادة، البوشي، والجوهرة، بوبشيت. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة البحث العلمي في العربية، 19(1)، 607-642.
- الفيروان، منيرة. (2022). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة، البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية) . 38(10). 4647-2307. <http://www.aun.edu.eg/>
- القحطاني، محمد. (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، 36(11)، 61-97.
- المريخي، غنام. (2022). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية-جامعة المنوفية، 4(2)، 127-102. DOI: 10.21608/MUJA.2022.270593127
- المهنا، متعب. (2020). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغرندقة، 3(1) 235-303.
- هبة، أبو عيادة، وصالح، عيابة. (2021). درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في المدارس الأردنية. مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الأعواظ، 99(1)، 63-87.

References

- Abu Eyada, H. (2022). Proposed educational criteria for selecting creative leaders, (in Arabic), *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education* , 42(2), 288-299 DOI: 10.36024/1248-042-002-016
- Al-Afad, A. and Al-Hila, S. (2022). Developing the performance of secondary school principals in the capital, Sana'a, in the light of the entrance to administrative creativity, (in Arabic), *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 2 (13), 77-103.
- Barbary, M. (2021). Creative leadership as an approach to achieving organizational agility in industrial secondary schools, the three-year system in Sharkia Governorate, (in Arabic), *Educational Journal*, Assiut University, (2) DOI:10.12816/EDUSOHAG.2021
- Al-Boushi, G. and Al-Jawhara, B. (2018). The degree of creative leadership practice and ways to develop it at Imam Abdul Rahman bin Faisal University, *Scientific Research Journal* ,(in Arabic), (19), 607-642
- Al-Bulahid, N. (2020). Developing the performance of school leaders in the light of creative leadership, (in Arabic), *Al-Fath Journal*, 84, 155-193. DOI:10.23813/FA/84/8
- Dwaihi, A. (2020). Obstacles to the application of creative leadership among female leaders of primary schools, "A descriptive study on a sample of female education personnel in the Kingdom of Saudi Arabia.(in Arabic), *Journal of the College of Education*. Tanta University, 8(2),244-264, doi.org/10.21608/mkmgmt.2020.198660
- Al-Fairwan, M. (2022). The degree of practicing creative educational leadership among public basic school principals from the point of view of teachers in Bani Kinana District, (in Arabic), *Research and Scientific Publication Scientific Journal* 38 (10). 2307-4647 <http://www.aun.edu.eg/>
- Heba, Abu Eyada, and Saleh, A. (2021). The degree of application of creative leadership among educational leaders in Jordanian schools.(in Arabic), *Studies Journal of the University of Ammar Thalji Laghouat*, (99), 63-87
- Jameh, M. (2019). Qualitative Research and Case Study, Department of Rural Development, (in Arabic), Faculty of Agriculture, Alexandria University, 67-68
- Jarvis, T. J. (2016). Mixed Methods Analysis on Creative Leadership and Missouri School Administrators, (in Arabic), Lindenwood University. *Journal of Education and Training Studies*, (3) 1, (96-184).
- Al-Khathami, M. and Al-Alfi, Ashraf. (2020). The creative leadership of school leaders in Khamis Mushait Governorate from the point of view of teachers (a field study), (in Arabic), *Scientific Journal*, 36(1)482-508. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-984264>

- Mahdi, O, Nassar, I and Al-Mosafer, M. (2021). Strategic leadership capabilities and sustainable competitive advantage in private universities. (in Arabic), *Academy of Strategic Management Journal* 20 (2), 1-22.
- Marlon, J. (2016). Creative at Secondary School. (in Arabic), *International Specialized Journal in Educational Sciences* (3) 189-230.
- Miao, Siyuan. (2020) Management Characteristics as Determinants of Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Job Satisfaction. (in Arabic), *Sustainability*, 12, 1948, PP 1-14
- Muhanna, T. (2020). The degree of creative leadership practice among principals of secondary schools in the State of Kuwait from the teachers' point of view and ways to improve it, (in Arabic), *Journal of Educational Sciences, Faculty of Education, Hurghada*, 3 (1) 235-303
- Al-Muraikhi, G. (2022). The role of creative leadership in promoting strategic leadership in Saudi universities from the point of view of faculty members, (in Arabic), *Journal of the Faculty of Education - Menoufia University*, 4 (2)127, 10.21608/MUJA.2022.270593
- Omar, E. (2022). Obstacles facing school principals in achieving administrative creativity from their point of view, (in Arabic), *Middle East Journal of Humanities and Cultural Sciences*, 2 (1) 143-164
- Phmkoh, P., Tesaputa, K, & Somprach, K. O. (2016). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand. (in Arabic), *The Journals of Behavioral Science*, 10(2), 79-94.
- Al-Qahtani, M. (2020). Developing Administrative Creativity for Secondary School Principals in the Kingdom of Saudi Arabia in the Light of Contemporary Administrative Attitudes, (in Arabic), *Scientific Journal of the Faculty of Education - Assiut University*, 36 (11), 61-97.
- Qingling, Z. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. (in Arabic), *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 5 (41) 275–281
- Rasas, A. (2020). Administrative leadership styles of female heads of household and their relationship to reducing bullying patterns as perceived by children, (in Arabic), *Arab Research Journal in the Fields of Specific Education*, (18), 57-99.
- Al-Raqas, K. and Al-Essa, R. (2018). Creative leadership and its relationship to creative self-efficacy among educational supervisors in general education in the light of some variables, (in Arabic), *Journal of Educational Sciences*, 30 (4) 649-668
- Al-Salami, A. (2022). Developing the administrative competencies of secondary school leaders in Bisha Governorate in the light of the requirements of strategic leadership: A proposed vision, *Ibn Khaldun Journal of Studies and Research* 2 (7) 531-571
- Somali, S. Bagineed, A. and Zaki, K. (2020). The role of creative leadership in improving the performance of workers An applied study on private sector hospitals in Jeddah, (in Arabic), Saudi Arabia, *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 28 (3), 2410-5198
- Al-Tanbour, J. and Al-Sharifi, M. (2018). Administrative creativity among private secondary school principals in the capital, Amman, and its relationship to managing and resisting change (unpublished master's thesis), (in Arabic), *Middle East University, Amman*-151.<https://search.emarefa.net/detail/BIM-834228>
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. (in Arabic), *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1092-1114.