



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية العلوم الاجتماعية

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي

إعداد

سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز آل حسين

إشراف

د. أحمد بن ناصر بن عبد الرحمن الخريف

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

العام الجامعي

١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ

٢٠١٧ / ٢٠١٨ م



إهداء

إلى الغائب بالجسد، الحاضر في الذاكرة - رحمة الله - وأسكنه الله فسيح جناته..
إلى جنة الدنيا، والدتي الغالية، حفظها الله..
إلى شريكى النجاح، زوجي، وابنائي..
إلى من يحملون قلبي معهم أشقائي وشقيقاتي

إلى من تشاركت معهن مشوار الحلم والكفاح، العلم والعمل، أخواتي الباحثات في قسم الإدارة
والتخطيط التربوي..

إلى وطني المعطاء أدام الله أمنه وازدهاره..
أهدي هذا الجهد المتواضع، راجية من المولى أن ينفع به..

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله حمدًا يليق بعظمته وجلال سلطانه، وأشكره سبحانه على عظيم فضله وتوفيقه بأن يسر لي إتمام هذه الدراسة، راجية من الله العلي القدير أن يجعلها من العلم النافع الذي ينتفع به.

واعترافًا بالفضل أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور أحمد بن ناصر الخريف، أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد، الذي لم يبخل على الكثير من وقته وتوجيهاته السديدة، وجهوده الحثيثة حتى خرج هذا البحث بصورته النهائية، فقد كان نعم المشرف فجزاه الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام، سعادة الدكتور عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج، أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، وسعادة الدكتورة نوف عبد العلي العجمي، أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، على قبولهما مناقشة البحث وإبداء آراءهم وملحوظاتهم، فجزاهما الله خير الجزاء ونفع بعلمهما.

ولايفوتني أن أتقدم بالشكر لجامعة الإمام محمد بن سعود لإكمال الدراسات العليا، واساتذتي الكرام على ما منحوه من اهتمام وتوجيه أثناء برنامج الماجستير. وكل من ساعدني في إنجاز هذا البحث وظهوره بهذه الصورة من محكمين، وكل من تعاون معي وأسدى لي النصح والتوجيه.

وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الباحثة

مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة: درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم.

الباحثة: سارة عبد الله عبد العزيز آل حسين

الدرجة العلمية: الماجستير

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- كلية العلوم الاجتماعية

القسم والتخصص: قسم الإدارة والتخطيط التربوي

العام الجامعي: ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها، ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من (٥٠) عبارة مقسمة على ثلاث محاور (درجة ممارسة، المعوقات، المقترحات)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم والبالغ عددهن (٣٨٦)، وتألقت عينة الدراسة من (١٩٣) معلمة، وهي عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (٥٠%)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائجها. ومن أبرز نتائج الدراسة:

- ١- تبين أن عينة الدراسة موافقات بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لجميع عمليات القيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل (٣,٤٢ من ٥,٠٠).
- ٢- موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات الشخصية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم نحو ممارسة القيادة الإبداعية، بمتوسط (٣,٣٨ من ٥,٠٠).
- ٣- موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم نحو ممارسة القيادة الإبداعية، بمتوسط (٣,٦١ من ٥,٠٠).
- ٤- موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية، بمتوسط (٣,٣١ من ٥,٠٠).
- ٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية).

Abstract

Title of Thesis: Degree of Creative Leadership in Elementary School Principals' Practices in Hawtat Bani Tamim District.

Name of Student: Sarah Abd Allah Abd Al Azez Al Hussain.

Supervisor: Dr. Ahmad Bin Nasser Al Khoraif.

College and University: College of Social Sciences, Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University.

Department: Educational Administration and Planning.

Branch/Track: Educational Administration and Planning.

Degree: Master.

Academic Year: 1438/1439 AH

This study aimed to identify the degree of practice of creative leadership by elementary school principals in Hawtat Bani Tamim District. It also aimed to identify the obstacles that limit its implementation and put forward suggestions to implement it from the study sample point of view.

The study used the descriptive approach, and the questionnaire as a tool. It consisted of three categories (degree of practices, obstacles, suggestions). The study population was all (386) elementary school teachers in Hawtat Bani Tamim District. The simple random study sample consisted of (193) teacher, which equals 50% Of the study community. Statistical methods were used to reach the findings.

The study reached a number of findings, the most important are:

1. The study sample in agreement on practice of creative leadership by elementary school principals in Hawtat Bani Tamim District to an average of (high). The study sample responses reached a weighted average of (3.42 of 5) on the degree of creative leadership practices.
2. The study sample agrees on personal obstacles which face elementary school principals in Hawtat Bani Tamim District to an average of (medium). The study sample responses reached a weighted average of (3.38 of 5).
3. The study sample agrees on administrative obstacles which face elementary school principals in Hawtat Bani Tamim District to an average of (high). The study sample responses reached a weighted average of (3.61 of 5).
4. The study sample is in (medium) agreement on the needed suggestions to implement creative leadership in elementary school principals' practices in Hawtat Bani Tamim District to a weighted average of (3.31 of 5).
5. There are statistically significant differences at (0,05) in study sample responses relating to study variables (degree, experience, training).

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	مستخلص الدراسة
د	المستخلص باللغة الإنجليزية
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
٦ - ١	الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة
٢	التمهيد
٣	مشكلة الدراسة
٤	أسئلة الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٤	أهمية الدراسة
٥	حدود الدراسة
٥	مصطلحات الدراسة
٣٩ - ٧	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
٨	الإطار النظري
٨	التمهيد
٨	المبحث الأول: القيادة
٨	مفهوم القيادة
٨	أنماط القيادة
١٠	أهمية القيادة
١٢	المبحث الثاني: القيادة الإبداعية
١٢	مفهوم القيادة الإبداعية
١٣	علاقة القيادة بالإبداع
١٤	أهمية القيادة الإبداعية
١٥	خصائص وسمات القادة المبدعين

الصفحة	الموضوع
١٧	مراحل القيادة الإبداعية
١٩	أبعاد القيادة الإبداعية
٢١	معوقات القيادة الإبداعية
٢٣	أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس
٢٥	المبحث الثالث: المرحلة الابتدائية
٢٥	مفهوم المرحلة الابتدائية
٢٥	أهمية المرحلة الابتدائية
٢٥	أهداف المرحلة الابتدائية
٢٦	صلاحيات قائدة المدرسة في المرحلة الابتدائية
٣١	الدراسات السابقة
٥٢ - ٤٠	الفصل الثالث: منهجية الدراسات وإجراءاتها
٤١	تمهيد
٤١	منهج الدراسة
٤١	مجتمع الدراسة
٤٢	عينة الدراسة
٤٢	خصائص أفراد الدراسة
٤٤	أداة الدراسة
٥٠	إجراءات الدراسة
٥١	أساليب تحليل البيانات
٨٩ - ٥٣	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها
٥٤	تمهيد
٥٤	٤-١- إجابة السؤال الأول
٦٩	٤-٢- إجابة السؤال الثاني
٧٧	٤-٣- إجابة السؤال الثالث
٨٣	٤-٤- إجابة السؤال الرابع
٩٧ - ٩٠	الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها
٩١	تمهيد
٩١	٥-١- ملخص الدراسة
٩٧	٥-٢- توصيات الدراسة
٩٨	٥-٣- مقترحات الدراسة

الصفحة	الموضوع
٩٩	المراجع
١٠٤	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
٤١	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	٣ - ١
٤١	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	٣ - ٢
٤٢	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة	٣ - ٣
٤٥	معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات أبعاد محاور الدراسة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور	٣ - ٤
٤٨	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	٣ - ٥
٥٢	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الأصالة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٤ - ١
٥٦	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد المرونة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٤ - ٢
٥٩	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد حل المشكلات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٤ - ٣
٦٢	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الطلاقة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٤ - ٤
٦٥	استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد محور درجة ممارسة القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٤ - ٥
٦٨	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد المعوقات الشخصية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٤ - ٦
٧١	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد المعوقات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٤ - ٧
٧٤	استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد محور معوقات ممارسة القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٤ - ٨
٧٦	استجابات أفراد الدراسة على عبارات مقترحات تطبيق القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٤ - ٩
٨١	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل	٤ - ١٠

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
٨٣	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة	٤ - ١١
٨٥	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الدورات التدريبية	٤ - ١٢
٨٦	نتائج اختبار "LSD" للفروق بين فئات الدورات التدريبية	٤ - ١٣

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
١٠٥	الاستبانة بصورتها الأولىة	١
١١٢	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	٢
١١٤	الاستبانة بصورتها النهائية	٣
١٢١	خطاب عميد كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بشأن تسهيل مهمة الباحثة	٤
١٢٣	خطاب وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بشأن تسهيل مهمة الباحثة	٥
١٢٥	خطاب مدير التعليم بمحافظة حوطة بني تميم بشأن تسهيل مهمة الباحثة	٦

الفصل الأول
التعريف بمشكلة الدراسة

الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة

التمهيد:

تشهد المملكة العربية السعودية في الوقت الحالي تطورًا بالغًا في التعليم، وذلك إيمانًا منها بأن العلم هو وسيلة تقدم المجتمعات على كافة الأصعدة، وهو الطريق الأمثل للنهوض بالأمة وأفرادها، ولازم هذا التطور اهتمام كبير من الدولة بالمؤسسات التعليمية سواء على مستوى التعليم العام أو التعليم العالي بكافة مراحل ومستوياته، وتوفير الوسائل والأساليب الحديثة التي تساهم في مواكبة هذا التطور.

وتعتبر أهم مرحلة دراسية في تعليم المملكة العربية السعودية كما ذكر الفاييز (٢٠٠٢م، ص ٩٢) هي المرحلة الابتدائية وذلك لما تحمله هذه المرحلة من أهمية كبيرة في نجاح مراحل التعليم الأخرى.

وقد أشار الحامد (٢٠٠٥م) بأن المرحلة الابتدائية هي البداية الحقيقية لعملية تنمية مدارك الطلاب، وبالتالي فإنها تحتاج لكفاءات تربوية تساهم في تلبية احتياجات منسوبيها، وهي كذلك بحاجة ماسة لإيجاد فرص للإبداع وتفعيله داخل المدرسة والبعد عن الطرق التقليدية ص (٩٢).

ويتم ذلك من خلال ما أشارت إليه كفى القحطاني (٢٠١٢م) عن طريق منح قائد المدرسة صلاحيات تتناسب مع مسؤولياته، وإتاحة قدرًا من الاستقلالية للقائد في قرارته، وتدعيم مفهوم المشاركة الجادة لقائد المدرسة ويتمثل ذلك في نمط من أنماط القيادة وهي القيادة الإبداعية (ص ٧).

وتصف ليلي القرشي (٢٠٠٤م) القيادة الإبداعية بأنها القيادة التي تمكن صاحبها من القدرة على التأثير على سلوك الأفراد، واتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة والتعامل بعقلانية مع الأزمات، وفهم كامل للبيئة التنظيمية (ص ٤).

ويضيف السويد في وصفه لهذا النوع من القيادة (٢٠١٤م) بأنها القيادة التي تمثل نوع من أنواع المواهب التي يمتلكها بعض الأفراد والتي تحتاج للتنمية ورعايتها، وذلك لدورها للنهوض بأي مجتمع يتطلع للمزيد من التطور في جوانبه المختلفة (ص ٤٦).

وهذا النوع من القيادات هو ما تحتاجه المدارس الابتدائية لإدارة مسيرتها بكل جدارة وفق التطور السريع في التعليم في العصر الحالي.

مشكلة الدراسة:

تواجه المدارس الابتدائية العديد من التحديات على المستوى الداخلي والخارجي، والتي تستدعي قيادة محنكة، تواجه هذه التحديات بطريقة واعية مدركة لحجم هذه التحديات وأبعادها، لذلك فإن وجود قائد مبدع لمؤسسة تربوية كالمدرسة الابتدائية هو أحد السبل لحل مشاكلها، حيث ترتبط أهمية دور قائد المدرسة إلى الحاجة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التربوية وتفعيلها لتحقيق الأهداف التربوية، وذلك يكون على مستوى المدرسة وبكافة منسوبيها. (الرفاعي، ٢٠١٤م، ص ٣).

وقد أشار له العاجز وشلدان (٢٠١٠م) إلى أن بعض قادة المدارس بحاجة إلى إبراز قدراتهم الإبداعية من خلال الأنشطة التي تقدمها القيادة المدرسية، وذلك لدورهم في التأثير على منسوبي المدرسة، ولأنهم المسؤولون عن تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ولل علاقة الوثيقة بين القيادة والإبداع (ص ٦).

ويدل ذلك على حاجة القادة لممارسة القيادة الإبداعية، حيث أنها كما وصفها السويد (٢٠١٤م) هي القيادة التي تساعد أفرادها على الاستمرار في مواصلة التفكير في المشكلة دون ملل من حيثياتها لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة (ص ٤٧). وقد تناولت العديد من الدراسات موضع القيادة الإبداعية ومعوقاتها ومقترحات تطويرها؛ مما يدل على اهتمام الباحثين بهذا النوع من أنواع القيادة، حيث كشفت دراسة القحطاني (٢٠١٣م) عن أهمية القيادة الإبداعية لقادة المدارس، ووجود مشكلات تعيق أداء قادة المدارس تتعلق بالإبداع، فيما أشارت دراسة الغامدي (٢٠١٢م) إلى ضعف درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس والآثار السلبية لذلك، وهذا يؤكد الحاجة لتفعيل دور هذا النوع من القيادة والوقوف على نقاط القوة للإبداع في قادة المدارس لتعزيزها.

ونظرًا للدور الكبير الذي تمثله المرحلة الابتدائية، حيث أنها مرحلة النشء، وفيها تكتسب الطالبة أغلب مهاراتها، ونظر لعمل الباحثة معلمة في المرحلة الابتدائية، ولما تلاحظه في الميدان التربوي من تغلب النمط التقليدي على أنماط القيادة لقائدات المدارس، شكل ذلك دافعا

للباحثة لإجراء هذه الدراسة، للتعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس في المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية في محافظة حوطة بني تميم.

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية في محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
٢. ما معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية في محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
٣. ما المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات والمقترحات تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
٢. الكشف عن معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر الدراسة.
٣. التعرف على المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات والمقترحات تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل، الخبرة، البرامج التدريبية).

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويمكن إبراز هذه الأهمية كما يلي:

أ. الأهمية العلمية:

١. تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم بمفاهيم القيادة الإبداعية.
٢. إثراء المكتبة العربية في مجال القيادة بشكل عام، والقيادة الإبداعية بشكل خاص.

ب. الأهمية العملية:

١. نتائج هذه الدراسة ستوفر لمتخذي القرار في وزارة التعليم معلومات عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية للقائدات في مدارس المرحلة الابتدائية، وتقديم مقترحات وتوصيات يستفيد منها العاملون والباحثون في مجال القيادة والإدارة.
٢. يتوقع أن تفيد هذه الدراسة بإذن الله المسؤولين عن التدريب لاختيار برامج تربوية للقيادات المدرسية تعزز القيادة الإبداعية، مما يؤدي لرفع كفاءة القيادات المدرسية في وزارة التعليم في هذا المجال.

حدود الدراسة:

حددت الدراسة في الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم.
٢. الحدود الزمانية: طبقت أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (١٤٣٨ - ١٤٣٩هـ).
٣. الحدود المكانية: طبقت الدراسة في مدارس التعليم العام للبنات للمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم.

مصطلحات الدراسة:

شملت هذه الدراسة العديد من المصطلحات وهي ما يلي:

القيادة:

القيادة لغة: يعرفها ابن منظور (١٩٩٦م) بأنها "مشتقة من الفعل قاد فهو قائد وجمعه قادة، وفُؤاد وأصلها قود والقود نقيض السوق، ويقود الدابة من الأمام ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام، والسوق من الخلف" (ص ٦١٥).

ويعرفها الطويل (٢٠٠٦م) في الاصطلاح بأنها "دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم والقادة وخصالة" (ص٥٣).

قائدة المدرسة:

عرفت وزارة التعليم (١٤٣٦هـ) قائدة المدرسة بأنها الشخص المنوط به "قيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف المنشودة" (ص٣٦).

وتعرف الباحثة قائدة المدرسة إجرائياً: بأنها القائدة التربوية والمشرفة المسؤولة عن منسوبات المدرسة، والتي تقودها لتحقيق الأهداف المنشودة وفق السياسة التعليمية للمدرسة.

القيادة الإبداعية:

يعرف الرفاعي (٢٠١٣م) "القيادة الإبداعية بأنها قدرة القائد على التغير والتطوير لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، والقدرة على اكتشاف المشاكل وحلها، مستغلاً الإمكانيات المتاحة والتأثير لديه" (ص١٠).

فيما تعرف الباحثة القيادة الإبداعية إجرائياً: بأنها القيادة التي تمكن قائد المدرسة من إحداث تغير في المدرسة للأفضل، بواسطة طرق إبداعية ابتكارية بعيداً عن الطرق التقليدية المعتادة، لتحقيق إهداف المدرسة وفق الإمكانيات المتاحة.

المرحلة الابتدائية:

تعرف سياسة التعليم (١٤١٦هـ) المرحلة الابتدائية بأنها "القاعدة التي يرتكز عليها إعداد الناشئين للمراحل التالية، وهي مرحلة عامة تشمل أبناء الأمة جميعاً، وتزويدهم بالأساسيات من العقيدة الصحيحة، والاتجاهات السليمة، والخبرات والمعلومات والمهارات" (ص٦).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.

ثانياً: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

التمهيد:

تناول الإطار النظري لهذه الدراسة ثلاث مباحث وهي: المبحث الأول القيادة وفيه تم استعراض مفهوم القيادة، وأنماط القيادة، وأهمية القيادة، وتناول المبحث الثاني: مفهوم القيادة الإبداعية، وعلاقة القيادة بالإبداع، وأهمية القيادة الإبداعية، وخصائص وسمات القادة المبدعين، ومراحل القيادة الإبداعية، وأبعاد القيادة الإبداعية، ومعوقات القيادة الإبداعية، وأهم المقترحات اللازمة لتحقيق القيادة الإبداعية. وتناول المبحث الثالث: مفهوم المرحلة الابتدائية، وأهمية المرحلة الابتدائية، وأهداف المرحلة الابتدائية، وصلاحيات قائدة المرحلة الابتدائية.

المبحث الأول: القيادة

مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة من أهم الموضوعات التي تعمق الباحثون في دارستها، وعلى الرغم من تنوع وتعدد البحوث والدراسات حولها إلا أنها لم تتوصل إلى اتفاق حول مفهوم القيادة. حيث إن القيادة لغة: يعرفها ابن منظور (١٩٩٦م) بأنها "مشتقة من الفعل قاد فهو قائد وجمعه قادة، وقواد وأصلها قود والقود نقيض السوق، ويقود الدابة من الأمام ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام، والسوق من الخلف" (ص ٦١٥). ويعرفها الطويل (٢٠٠٦م) في الاصطلاح بأنها "دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم، والقادة وخصالة" (ص ٥٣). وعرفها (الحلاملة والمدادحة، ٢٠١٠م) بأنها "عملية جامدة ديناميكية، يمكن من خلالها أن يقوم القائد نفسه بأدوار مختلفة وفقاً لمتطلبات الموقف" (ص ١٦٢). فيما عرفتها سهام كعكي (٢٠١٤م) بأنها "قدرة الفرد المهارية على التأثير على الآخرين ودفعهم لبذل جهود طوعية لاقتناعهم بالأهداف المحددة، وتوفر مهارة التخطيط وصنع القرار وسعة الأفق والرؤية الواضحة والمرونة" (ص ١٠).

ومن التعريفات السابقة يتضح أن القيادة تشمل العناصر التالية:

- أن لكل القائد أتباع.

- للقائد قوى مؤثرة متنوعة على أتباعه.
- يوجد للقائد أهداف يسعى لتحقيقها.
- القيادة قائمة على الإقناع والتأثير من القائد على أتباعه.

أنماط القيادة:

يُعرّف النمط القيادي بأنه النمط والأسلوب الذي يمارسه القائد التربوي مع المعلمين والعاملين والطلبة، وتعدد تصنيف أنماط القيادة لدى الباحثين في الإدارة وذلك تبعاً إلى طبيعة المؤسسة واتجاهات الباحثين أنفسهم، إلا أن الفكر الإداري المعاصر اتفق على تصنيف أنماط القيادة التربوية كما ذكرها (الرفاعي، ٢٠١٣م، ص ٨-٩) كالتالي:

أولاً: القيادة الموقفية:

تركز القيادة الموقفية التربوية على عناصر الموقف الذي يواجهه القائد التربوي وطبيعة العاملين وأوضاعهم في المدرسة، حيث إن البيئة المحيطة، هي التي تبرز القادة كما أن أساليبهم تختلف باختلاف البيئة المحيطة.

ثانياً: القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي نمط من أنماط القيادة تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتيكى، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي، فهي عملية تسعى إلى حفز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مثل وقيم سامية بدلاً من التركيز على المصالح الذاتية، فترتكز هذه القيادة على جاذبية قائد المدرسة، وقدرته على تحفيز العاملين من خلال مراعاته للفروق الفردية بينهم، وكذلك تركز على رمزية القائد المدرسي.

ثالثاً: القيادة التشاركية:

تعرف القيادة التشاركية بأنها مشاركة قائد المدرسة في القرارات الإدارية المدرسية للعاملين فيها، كما أنها نمط قيادي قائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في جميع وظائف الإدارة وحل المشكلات مما يحقق الأهداف المدرسية.

رابعاً: القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية هي القدرة على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة مع متطلبات البيئة، وتكون مناسبة لتطلعات وحاجات المجتمع والعصر الحديث.

ومن الملاحظ أن القيادة الإبداعية تحوي جميع خصائص تلك الأنماط، بل إن كل نمط منها يقتبس خاصية أو ميزة من مزايا القيادة الإبداعية.

أهمية القيادة:

للقيادة أهمية عظيمة في المنظمات، وتعتبر ضرورة من ضرورات الحياة، وتمثل أهمية القيادة فيما يلي (خيري، ٢٠١٣م، ص ٢١):

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

ويضيف الحلالمة والمدادحة (٢٠١٠م) حول أهمية القيادة أنها تجعل من يقوم بها يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العملية والعلمية والاستقلال وتولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية (ص ١٦٠).

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

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

ومن ما سبق يتضح أن القيادة ذات أهمية فائقة، حيث تعتبر القيادة هي جوهر عمل القائد ولب العملية الإدارية، وأن لها دور بارز في جميع عناصر العملية الإدارية.

المبحث الثاني: القيادة الإبداعية:

مفهوم القيادة الإبداعية:

أن القيادة بمفهومها العام هي عبارة عن التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل أن يصبح هذا التأثير فعالاً وذا قيمة، يجب أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في كافة جوانبها، وذلك لتتم ترجمة المعرفة التي تم اكتسابها كما ذكر السلمي (١٤٣٣هـ) إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث إن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون وأن هناك طريقة أفضل للحل، أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة، حيث إن القيادة الإبداعية مرنة متجددة، متحدية موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة تأخذ بزمام المبادرة وتدرک عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية ومثابرة (ص ٤٥).

وتعرفها عفاف الباز (٢٠٠٢م) بأنها المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة والذي يملك أفكاراً تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة (ص ٦٧).

وتعرفها هالة عيد (٢٠١٥م) بأنها "القيادة التي تنتهج نهجاً غير تقليدي في تطوير المؤسسة، بما يحقق لها التكيف المستمر مع التغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها سمات ومهارات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة" (ص ٥).

ويضيف رؤوف (٢٠١٦م) في تعريفه للقيادة الإبداعية بأنها القيادة التي تركز على التأثير في الآخرين من خلال الإبداع، فهي الإدارة التي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق في سبيل إرضاء العملاء، وكذلك تطور وتميز المنظمة، إذ تعبر عن نمط تأثير يستهدف الاستثمار في القدرات العقلية والإبداعية لدى الأفراد في العمل (ص ٣).

ومن التعاريف السابقة يتضح أن القيادة الإبداعية تلعب دورًا كبيرًا في التطور والتحسين المستمر للأداء وإرضاء العملاء، وحتى يتحقق ذلك لابد من وجود بيئة تهيئ الأفراد للعمل بحماس و طاقة وتحفيزهم على إخراج إبداعاتهم الكامنة وبالتالي تحقيق تميز المنظمة.

علاقة القيادة بالإبداع:

توجد علاقة واضحة بين كل من الإبداع والقيادة، فكل منهما جزء لا يتجزأ عن الآخر ويتضح ذلك من مما ذكرته (عفاف الباز، ٢٠٠٢م، ص ٧١-٧٢) في النقاط التالية:

١. أن الإبداع في الأساس يعتبر من مكونات القيادة ولا يمكن أن يكون المدير قائدا إذا لم يكن مبدعا، فالإبداع أحد وسائل التأثير في الأفراد.

٢. أن الإبداع والابتكار عملية جماعية تتطلب التعاون والتضامن وإن كانت بدايتها فردية، ومن مهام القائد المحافظة على تماسك الجماعة.

٣. أن الابتكار والإبداع كلاهما يتطلعان إلى المستقبل، والقائد ينبغي أن يتميز بالنظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات ويرفض العيش في إطار الماضي.

٤. إن القائد يستطيع التأثير في الأتباع من خلال الإبداع في حل المشكلات، فهي مجال خصب لإبراز إبداعاته.

٥. القيادة الإبداعية هي المسؤولة عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها سواء كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها.

٦. يسهم الإبداع في قيام القائد بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل، ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانات من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة.

ويضيف السويد (٢٠١٤م) حول علاقة القيادة بالإبداع، أن هناك تشابه كبير بين القيادة والإبداع يتضح في الدور المميز لهما برغم اختلاف مفهوم كل واحد عن الآخر، ويظهر ذلك نتيجة وجود أهمية ومنفعة للقيادة والإبداع، وهي الدلالة على وجود علاقة بينهما عائدة على أهمية كل منهما في حياة الأفراد، وحيث إن العلاقة بين القيادة والإبداع تكمن في أن الاثنين عبارة عن عمليات معرفية يقوم بها الأفراد بقصد أن يكونوا فاعلين في المواقف المختلفة.

ويدل ذلك إلى إمكانية أن يؤدي الإبداع إلى القيادة والعكس صحيح، فعند استخدام الأفراد للتفكير الناقد أو المنطقي، والتفكير الإبداعي في حل المشكلات فمن الممكن أن يؤدي هذا إلى تبوء أماكن قيادية، وعند استخدام الأفراد لمهارات التواصل الاجتماعي بفاعلية والمهارات المختلفة للقيادة كالتخطيط والتنظيم قد يؤدي هذا إلى الإبداع، فالقصد يكمن في أن يتم الوصول إلى الإبداع الفاعل لا بد من أن يمتلك الفرد خصائص قيادية والعكس صحيح من أجل القيادة الفاعلة، فهما يعتبران وجهان لعملة واحدة وكل منهما يُكتمل الآخر ويؤدي إليه.

حيث أن حل المشكلات بطريقة إبداعية يتطلب عدة تنظيمات وعمليات وطرق تفكير يستخدمها المبدع لحل المشكلة، ولإجراء تلك التنظيمات لا بد من وجود فرد يمتلك صفات قيادية لضبط تلك التنظيمات والعمليات الناتجة من التفكير وقيادتها؛ لأن ذلك يسهل تلك العمليات ويحسنها بصورة تظهر الحل للمشكلة بمظهر إبداعي (ص ٣٦-٣٧).

ومن ما سبق يتضح أنه ليصبح القائد مستوفي لشروط القيادة الناجحة عليه أن يكون مبدعًا ومبتكرًا، كما أن القيادة تتطلب غير مباشر يؤثر على الفرد المبدع وعلى إنتاجاته الإبداعية، حيث أن الإنتاجية الإبداعية عند الأفراد تتطلب وتعتمد على سمات أساسية كالذكاء والمعرفة والدافعية، والقائد غالبًا ما يمتلك تلك السمات التي تساعده على الإبداع، وهذا ما يؤكد علاقة الإبداع بالقيادة علاقة عكسية كلاهما يؤثر على الآخر ويكون سبب في وجود الآخر.

أهمية القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية أهمية للمؤسسات وخاصة التعليمية منها، وتعد وظيفة استراتيجية ويمكن حصر بعض النقاط حول أهميتها (الزهراني، ٢٠١٣م، ص ٢١) فيما يلي:

١. أن الخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج إلى تنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به أناس مختلفون في العرق والسن والجنس مع تباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم المستقبلية وأنماط سلوكهم، كما تواجههم مواقف مختلفة مشجعة ومحبطة، والقيادة الإبداعية هي التي تستطيع تجاوز هذه الأمور مجتمعة.

٢. يعد الإبداع وقوداً أساسياً لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة.

٣. تعتبر القيادة الإبداعية، البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

٤. القيادة الإبداعية هي قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

٥. دور القيادة الإبداعية في مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية. وتضيف (كفى القحطاني ٢٠١٢م، ص ٣٧) عدة نقاط حول أهمية القيادة الإبداعية من أهمها ما يلي:

- القيادة الإبداعية هي القيادة التي تنمي القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي، لمواكبة التطورات المتتابة والمتلاحقة في المنظمات المعاصرة.
- تعتبر القيادة الإبداعية القيادة القادرة على استشراف المستقبل من خلال ما تملك من مهارات وقدرات إبداعية.
- القيادة الإبداعية مصدر من مصادر الأفكار الجديدة والتي تساهم في توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع واستشارة تفكيرهم المبدع، وشحذ همهم للعمل.

ومما سبق يتضح دور القيادة الإبداعية في إدارة المؤسسة التربوية بشكل عام والمدرسة بشكل خاص، حيث أن القائدة المبدعة هي القادرة على تحويل أهدافها إلى نتائج وإنجازات، والتعامل مع المتغيرات الخارجية بمرونة وطلاقة، ويتم ذلك من خلال قيامها بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانيات من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة.

خصائص وسمات القادة المبدعين:

يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم، فهم يمتلكون قدرات إبداعية فريدة تقودهم إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص ما ذكرتها (أماني البارودي ٢٠١٥م، ص ١١٩) فيما يلي:

١. القادة المبدعون يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بطريقة واحدة لحل مشكلات العمل.
 ٢. القادة المبدعون لديهم تصميم وإرادة قوية لا تهزمها المواقف الصعبة.
 ٣. القادة المبدعون لديهم أهداف واضحة يصرون على الوصول إليها ويجتهدون لتحقيق هذه الأهداف.
 ٤. القادة المبدعون يتجاهلون التعليقات السلبية ولا يرون إلا المساحات البيضاء والحقائق.
 ٥. القادة المبدعون لا يخشون الفشل ولا يملون التجارب.
 ٦. القادة المبدعون (مبادرون، متفائلون، إيجابيون، لا يميلون للروتين).
 ٧. القادة المبدعون لديهم حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر لكل جديد بالعمل.
 ٨. القادة المبدعون لديهم الرغبة في التقصي والاكتشاف لمعظم التفاصيل الصعبة.
 ٩. القادة المبدعون يتميزون بالبراعة والدهاء وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات بالمقارنة بأقرانهم.
 ١٠. القادة المبدعون يمتلكون القدرة على عرض أفكارهم بصور مبدعة، والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني.
 ١١. يمتلك القادة المبدعون خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة كما أنهم كثيرو القراءة والاطلاع.
 ١٢. يتميز القادة المبدعون بالاستقلالية في الفكر.
- وتضيف (نوف الشلهوب، ٢٠١٤م، ص ٣٢) سمات أخرى للقادة المبدعون من أهمها:
- أ. الميل إلى التخلص من السياق العادي للتفكير، واتباع أنماط جديدة تتضمن الطلاقة، والمرونة، والتطوير والتحسين، والاستقلالية، وافتتاح العقل.
 - ب. مستوى عال من الدافعية، والمثابرة، وحب الاستطلاع، وتحدي الصعاب.
 - ج. الاستمتاع بحل المشكلات، وإجراء التفكير بصورة متعددة.
 - د. المرونة النفسية، والدافعية، والإنجاز، وتأکید الذات.

هـ. القدرة على التخيل، والتأمل، وإنتاج أفكار مختلفة.

ويضيف (الدليمي، ٢٠١٣م، ص١٣٣-١٣٤) السمات التالية للقادة المبدعين من

أهمها:

- أنهم لا يقبلون جميع الآراء والأنماط السلوكية السائدة.

- يرفضون الرتابة في التفكير ويميلون للتجديد والتغير.

- أكثر استقلالية من الآخرين في أفكارهم.

- يمتلكون الأصالة في التفكير وطرح أفكار جديدة غير معروفة.

وتتفق ليلي القرشي (٢٠٠٤م) مع الصفات السابقة في وصفها للقادة المبدعين وتضيف

لها أن من صفاتهم كذلك: الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرح، والمثابرة، والطرافة والغرابة (ص٩٣).

ومما سبق يتضح أن سمات المبدعين قد تتوافر كلها أو بعضها في قائدة المدرسة التي لديها

القدرة على الإبداع، وغياب بعض هذه السمات لا يعني عدم قدرتها على قيادة المدرسة بطريقة إبداعية، وإنما هي سمات مساعدة ومؤثرة تنمي الإبداع والابتكار لدى القائدة، وعلى القائمين على التعليم اتخاذ الأساليب المناسبة لتنمية هذه السمات.

مراحل القيادة الإبداعية:

ممارسة القيادة الإبداعية يحتاج أن تمر بعدة مراحل يتم من خلالها تطوير العملية الإبداعية،

وهي ما أشار إليها (الرحاحلة، ٢٠٠٢م، ص٤٦-٤٧) فيما يلي:

١. مرحلة التحضير (الإعداد):

وتوصف هذه المرحلة على أنها مرحلة جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع

الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية واستخدام الذاكرة وإجراء القراءات المختلفة، حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة ولكن المشكلة تبقى قائمة.

٢. مرحلة الاحتضان:

وهي مرحلة ترتيب وترقب وانتظار، حيث يتحرر العقل من كثير من الشوائب والأفكار

والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وتتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد المبدع لحل المشكلة، وأن فترة الحضانة تظهر ما قبل الوعي أو ربما قبل أن يبدأ بالتفكير العقلي، وفي

مرحلة الحضانة يكون التفكير في المشكلة محدود الإطار، وغير واع وغير متسلسل وذلك بالرغم من وجود الأحداث العقلية والتي تأخذ جزءاً خلال هذه الفترة، إلا أن غياب الوعي خلال مرحلة التفكير بالمشكلة يأخذ شكلين، إما بسبب العمل على مشاكل أخرى، أو الراحة من جميع العمل العقلي الواعي.

وتعرف هذه بأنها المرحلة التي يشعر فيها الفرد بشكل مباشر بالإبداع، وتبدأ هذه المرحلة بالخلق الجديد والابتكار الناجم عن حالة الغموض والمتوجه نحو الوضوح، ويبدأ هذا بالمراحل الحسية إلى الرمزية، ويبدأ الشعور بأن هناك شيئاً مفقوداً، فالمرحلة الأولى تكون غامضة ومخفية، ثم يحدث الصراع، وهذا يزول عند ظهور أول شعاع من شعاعات الإلهام.

٣. مرحلة الإشراق (الشرارة):

هي المرحلة التي تملك اللحظة التي يتم فيها انبثاق شرارة الإبداع، وهي مرحلة العمل الدقيق والحاسم والتي تؤدي بدورها إلى ميلاد فكرة جديدة تؤدي بالتالي إلى حل المشكلة، وهي أيضاً تغير مفاجئ في الإدراك لتكوين فكرة جديدة، ويصاحب ذلك شعور بالارتياح والاستشارة والاستنارة أيضاً.

٤. مرحلة التحقيق:

وهي مرحلة اختبار الفكر للفكرة الجديدة وتجريبها، والتي تؤدي بدورها إلى إخراج الإنتاج الإبداعي إلى حيز الوجود.

ومع أن فترة (الحضانة) ترتبط بعدم وجود تفكير واع، إلا أنها تنبثق من مرحلة (الإعداد) حيث يتم تحديد المشكلة والبحث في كافة الاتجاهات والتحليل والتنظيم للمشكلة، ثم (الإشراق) أي الفكرة النهائية التي تأتي بالخصائص نفسها وبالوعي والآنية والمصدقية وتتبع كل منها (أي الإعداد والحضانة والإشراق) بفترة من التحقيق، بحث يكون هنالك مصداقية في اختبار الفكرة، وبناء عليه يتم تحديد شكل الفكرة بالظل المناسب والنهائي والناجح.

فيما ذكرت (كارول جومان ٢٠٠١م، ص ٩٢-٩٣) أن مراحل تطبيق الإبداع الذي يساعد في تحقيق القيادة الإبداعية تتمثل فيما يلي:

- **الإعداد:** تعتبر مرحلة التحضير وفيها يتم جمع البيانات.

- الاندماج في المشكلة: وهي المرحلة التي يتم فيها الانغماس في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والزوايا والآراء والحقائق التي جُمعت.
 - احتضان المشكلة: وهي المرحلة التي يدرس العقل الباطن المشكلة ويبحث عن الحل، بينما يراقب العقل الواعي العملية عن كثب.
 - الوصول إلى حل: وهي مرحلة ظهور الإجابة فجأة على شكل (صورة، فكرة، حدس).
 - التقييم: وهي المرحلة التي يتم فيها الحصول على المعلومات الاسترجاعية واختبار الفرضيات وتعديل وتطوير الأفكار الإبداعية والحصول على الدعم اللازم لها.
 - التطبيق: وهي المرحلة التي يتم فيها وضع الفكرة موضع التنفيذ وترجمة الأبداع إلى واقع ابتكاري، مما يجعلها ملموسة وذات قيمة ومعنى.
- ومما سبق يتضح أن القيادة الإبداعية تتولد من خلال مراحل مرتبطة بعضها ببعض، وتتسم بالمرونة والدقة.

أبعاد القيادة الإبداعية:

يقف وراء التفكير الابداعي والعملية الإبداعية مجموعة من الأبعاد والقدرات والتي تقوم عليها القيادة الإبداعية، وهي سمات تميز القادة المبدعين عن غيرهم، ولقد تعددت تلك الأبعاد والقدرات فبعض الدراسات اقتصرت على أربعة منها (وهي التحسس للمشكلات، المثابرة، المبادرة، المرونة) كدراسة السلمي (٢٠١٢م)، والبعض أورد خمسة أبعاد وهي (الطلاقة، والتحسس للمشكلات، والمرونة، الأصالة، مواصلة، الاتجاه نحو الهدف)، وأتفق كلاً من عفاف الباز (٢٠٠٢م)، والغامدي (٢٠١٢م)، والرفاعي (٢٠١٣م) في دراستهم على أبعاد الدراسة الحالية، وأشار إليها (غريبي ٢٠١٦م، ص ٤٨-٤٩) فيما ما يلي:

١. الحساسية للمشكلات:

وهي التي تُعرف بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما.

فهو يعني الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات ومن هذا يتضح أن الشخص المبدع لديه حساسية شديدة تجاه المشكلات، فهو يشعر بأشياء في بيته ومحيطه لا يشعر بها غيره من الناس العاديين، وبالتالي تتكون لديه مهارة إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يحس بها أو تواجهه في حياته الخاصة أو في مجال عمله.

٢. الطلاقة

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

٣. المرونة:

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

أ. **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محدودة، وتسمى تكيفية، لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك لينفق مع الحل السليم.

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

٤. الأصالة:

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

ويتضح من السابق أن القيادة الإبداعية تمتلك أبعاداً ومقومات ذات أفق واسع، تمكنها من توجيه العاملين تحت مظلتها إلى عمل أفضل وانتاجية عالية، وهذا ما تتطلبه المدارس للنهوض بمستواها للأفضل، وتحقيق أهدافها وفق سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.

معوقات القيادة الإبداعية:

توجد العديد من العوامل التي تقف عائقاً حول تطبيق القيادة الإبداعية، حيث أن بعضها مرتبط بشخصية القائد وبعضها مرتبط بالعاملين بالمنظمة وبعضها مرتبط بطبيعة بيئة العمل، وهذه العوامل قد تكون مباشرة وغير مباشرة، أتفق عليها كثيراً من الباحثين في دراستهم، واستقراءاً لدراسة العساف (٢٠٠٤م) والشلهوب (٢٠١٣م) وغالطي (٢٠١٣)، وتنحصر المعوقات فيما يلي كما ذكرها (الرفاعي، ٢٠١٣م، ص ٤٢):

أولاً: المعوقات الشخصية:

وهي المتعلقة بنمط الشخصية وما تتضمنه من خصائص وموروثات، مثل الميل للمجازاة والمسايرة، والتبعية وفق الأطر المحددة سابقاً، مما يشوه التفكير الإبداعي المستقل.

ثانياً: المعوقات التنظيمية (الإدارية):

وهي المتعلقة بطبيعة نظام الإدارة في المدارس، ومن أبرز المعوقات التنظيمية التي تحد من الإبداع لدى قائدات المدارس، المركزية الشديدة في الإدارة، والرقابة الشديدة لمتابعة أدائهن مما يجعل القائدات يتمسكن بالأنظمة واللوائح.

فيما ذكر (الغنيمي ٢٠١٥م، ص ٧٩-٨١) المعوقات التي تحد من ممارسة القيادة الإبداعية بشيء من التفصيل فيما يلي:

١. عدم القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح، بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة فيها بالإضافة إلى التفكير غير المتعمق، أو النظر إلى الأفكار على أنها مسلمة غير قابلة للنقاش والبحث، مما يجعلها عقبة أمام الإبداع.

٢. الاستعجال في حل المشكلة، حيث أن هذا الاستعجال يجعل القائد ينظر إلى المشكلة نظرة سطحية وتقديم الحلول بناء على ذلك، دون أن يلم بها من جميع الجوانب.

٣. الخوف من الفشل حيث يؤكد الكثير من الباحثين أن الخوف من الفشل هو أكثر التحديات إعاقة للإبداع الإداري، حيث أن هذا الخوف يميل بالفرد إلى التمسك بالمألوف وعدم الخروج عنه باعتباره القيمة الحقيقية لنجاحه، وكذلك خشية أن يوصف بالأحمق عند إتيانه بأشياء جديدة قد تبدو غريبة لدى الآخرين.
٤. ضعف الثقة بالنفس: إن أكبر عائق يحول دون تحقق القيادة الإبداعية هو ضعف ثقة القائد بنفسه وبقدراته، حيث يؤدي ذلك إلى انزواء القائد وتبعيته للتقليد دون التجديد.
٥. التفكير النمطي والامتثال الزائد للقوانين والأنظمة والمعايير والعادات والتقاليد حيث أن مثل هذه السلوكيات تدفع القائد إلى اعتبار أن حلا معيناً هو الأنسب لكل المشكلات، والجزم بفشل الحلول الأخرى كما تجعله يرى أن الحفاظ على المألوف والسير وفق ما تم التخطيط له من قبل وأن التحديث والتطور يقود إلى المجهول ويعرض للنقد، وبالتالي يحجم عن المغامرة وإطلاق الخيال ومن ثم الإبداع.
٦. مستوى الطبيعة الجغرافية والخاصة لمسرح العمليات، وضعف مستوى المهارات الفنية والخبرات الميدانية لدى العاملين في الميدان، وضعف التخطيط للعمليات والتنسيق مع الجهات المشاركة والمساندة.
٧. التبلد الذهني لدى الرئيس الإداري، والتخصص الدقيق، وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين، والتعامل مع الأمور بجدية مفرطة، والمبالغة في مكافأة النجاح
٨. عدم وضوح أهداف المنظمة واتساق النمط القيادي الأعلى فيها والمركزية والتسلط، والافتقار إلى معايير موضوعية للأداء، وغياب التحفيز المناسب، والافتقار إلى العمل الجماعي.
٩. ضعف المستوى المعرفي للرئيس الإداري، وضعف المستوى الفني والفهم اللازم لأنشطة ومتطلبات العمل، وانعدام رغبته في تطوير ذاته.
١٠. الصراع بين المدراء الأدنى، وغياب الانسجام والتوافق مع المرؤوسين من قبل الرئيس الإداري، يمثل عائقاً مهماً من معوقات القيادة الإبداعية.

١١. غياب الدوافع الداخلية للإبداع والابتكار لدى الرئيس الإداري، وضعف نظم الحوافز والتشجيع.

ويتضح من ما سبق أنه على المؤسسات التربويات بشكل عام، والمدرسة بشكل خاص لممارسة القيادة الإبداعية تجنب معوقاتهما واستئصالها من بيئة العمل، لأنه لا يمكن أن يزدهر الإبداع في ظل وجود قائدات تقليدات لا يملكن الجرأة والإبداع، كما لا يمكن أن يزدهر الإبداع في وجود المثبطات.

أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس:

توجد العديد من المتطلبات التي تساهم عند العمل بها من التغلب على التحديات التي تعيق تطبيق القيادة الإبداعية، وهذه المتطلبات هي ما أكدت عليها العديد من الدراسات، كدراسة كعكي (٢٠١٤م)، ودراسة الشلهوب (٢٠١٤م)، ودراسة القحطاني (٢٠١٢م) ودراسة الغنيمي، وتتلخص فيما يلي:

١. تشجيع القائدات المبدعات والتميزات من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
 ٢. دعم الأنشطة الإبداعية وتنميتها من خلال تخصيص ميزانية كافية لقائدات المدارس.
 ٣. توفير دورات تدريبه وورش عمل مستمرة تُعنى بموضوع القيادة الإبداعية، لتنمية مهارات الإبداع لدى القائدات.
 ٤. زيادة الصلاحيات الإدارية للقائدات، وتحقيق المرونة في الإجراءات الإدارية مما يدفعهن للإبداع والابتكار.
 ٥. نشر ثقافة الإبداع والعمل بروح الفريق المتعاون، في ظل توافر الرغبة لإحداث تغييرات إبداعية مثمرة بمساعدة ودعم من وزارة التعليم.
 ٦. رفع مهارات الإبداع عند الخريجين، والتي تخولهم لقيادة إبداعية ناجحة من خلال تضمين مقرر القيادة الإبداعية للتخصصات الإدارية في الجامعات.
- ويضيف (الرفاعي ٢٠١٣م، ص ١٧-١٨) عدة متطلبات أخرى أهمها:
- تطبيق مبدأ حل المشكلات في حل الأزمات والمشكلات التي تواجه المدارس.
 - توفير الوقت للقادة والمعلمين، بما يتيح لهم الفرصة لتطبيق أفكارهم الإبداعية.

- تهيئة البيئة المدرسية للتفكير الإبداعي الفردي والجماعي من خلال طرح الفرص للأفراد داخل المدرسة لتقديم الأفكار الأصيلة.
 - وضع توقعات مرتفعة وطموحة فيما يرتبط بمستويات الإبداع داخل المدرسة، لحفز جميع الأفراد على الإتيان بأفكار تقليدية.
 - التعامل مع المحاولات الفاشلة على أنها فرصة للتعلم.
- ويشير قنديل (٢٠١٠م) لبعض المتطلبات التي تساهم في تحقيق القيادة الإبداعية وهي ما يلي:

- يجب السعي المتواصل لجذب العناصر الإبداعية وتمكينهم من القيادة.
 - أن تكون للقادة المبدعين مساحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار (ص١٥٦).
- ومما سبق يمكن القول بأن القيادة الإبداعية تستحق بذل كل الجهد لتحقيقها، وتوظيف جميع الإمكانيات التي تؤدي إلى تطبيقها، وذلك لدورها الفعال في نجاح المؤسسة التربوية بشكل عام والمدرسة بشكل خاص.

المبحث الثالث: المرحلة الابتدائية:

مفهوم المرحلة الابتدائية:

يبدأ السلم التعليمي العام الرسمي بمرحلة التعليم الابتدائي، وهي تمثل قاعدة الهرم التعليمي، وتمتد على مدى ست سنوات، يلتحق بها الطفل من سن السادسة، وتسمح اللوائح المنظمة في وزارة التعليم بالتجاوز في حدود ستة أشهر من عمر التلميذ المستجد تطبيقاً لمبدأ نطاق توسيع المقبولين في هذه المرحلة.

وتعرف سياسة التعليم (١٤١٦هـ) المرحلة الإبتدائية بأنها "القاعدة التي يركز عليها إعداد الناشئين للمراحل التالية، وهي مرحلة عامة تشمل أبناء الأمة جميعاً، وتزويدهم بالأساسيات من العقيدة الصحيحة، والاتجاهات السليمة، والخبرات والمعلومات والمهارات" (ص ٦). ويعرفها الحمد (٢٠٠٩م) بأنها "المرحلة التي تساعد على نجاح مراحل التعليم الأخرى، وهي البداية الحقيقية لتنمية مدارك الطلاب" (ص ٢).

أهمية المرحلة الابتدائية:

لهذه المرحلة أهمية عظيمة على مستوى مراحل التعليم الأخرى وذلك لما ذكره الحامد والعتيبي وزيادة ومتولي (٢٠٠٧م) بأن أهمية المرحلة الابتدائية يعود إلى كونها البداية الحقيقية لعملية التنمية الشاملة لمدارك الأطفال لأنها تزودهم بكل ما من شأنه تحقيق النمو الشامل المتزن لشخصياتهم، روحياً واجتماعياً وعقلياً ووجدانياً وجسيمياً.

كما أنها البيئة الجديدة التي ينتقل إليها الطفل من بيته ونظرت إلى فعالية تأثير تلك البيئة والتكوين النفسي والانفعالي للطفل، استوجب تكون أن تلك البيئة سليمة وصحية ومناسبة وغنية بالخبرات والمثيرات مما لا ييسر لكل منزل تأمينه للطفل (ص ٩٠).

وتضيف نجد الجميل (٢٠١٣م) أن المرحلة الابتدائية مدخل الطلبة نحو حياة اجتماعية ناجحة ومؤثرة، وهي المعبر الأول المزود بالمهارات والقدرات التي يحتاجونها، وهي مرحلة بنائهم وتكوين شخصياتهم وتعتبر أهم فترة من فترات حياتهم (ص ٥).

أهداف المرحلة الابتدائية:

لهذه المرحلة عدة أهداف أنشئت سياساتها وتوجهاتها عليها، ولقد أوضحت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية (١٤١٦هـ، ص ٦) الأهداف العامة لهذه المرحلة وهي:

- ١ . تعهد العقيدة الإسلامية الصحيحة في نفس الطفل ورعايته بتربية إسلامية متكاملة في خلقه وجسمه وعقله ولغته وانتمائه إلى أمة الإسلام.
- ٢ . تدريبه على إقامة الصلاة وأخذه بآداب السلوك والفضائل.
- ٣ . تنمية المهارات الأساسية المختلفة وخاصة المهارة اللغوية والمهارة العددية والمهارات الحركية
- ٤ . تزويده بالقدر المناسب من المعلومات في مختلف الموضوعات.
- ٥ . تعريفه بنعم الله عليه في نفسه، وفي بيئته الاجتماعية والجغرافية، ليحسن استخدام النعم وينفع، نفسه وبيئته.
- ٦ . تربية ذوقه البديعي وتعهد نشاطه الابتكاري، وتنمية تقديره للعمل اليدوي.
- ٧ . تنمية وعيه ليدرك ماله من حقوق وما عليه من واجبات في حدود سنه وخصائص المرحلة التي يمر بها.
- ٨ . توليد الرغبة لديه في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح وتدريبه على الاستفادة من وقت فراغه.
- ٩ . إعداد الطالب لما يلي هذه المرحلة من مراحل في حياته.

صلاحيات قائدة المدرسة في المرحلة الابتدائية:

توجد العديد من الصلاحيات التي تمنح لقائدة المدرسة وتتولى تنفيذها وإصدار القرارات اللازمة لتنفيذها وهي كما وردت في دليل وزارة التعليم (١٤٣٧هـ) وفيما يلي عرض لبعض هذه الصلاحيات:

- ١ . اعتماد تشكيل مجلس أو لجنة في المدرسة لمدة عام دراسي أو أقل.
- ٢ . دمج المجالس واللجان المدرسية عند الحاجة الواردة في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام عدا مجلس المدرسة ولجنة التوجيه والإرشاد، وبما لا يؤثر على مهامها وتختص بالمدارس التي يكون عدد المعلمات بها خمسة عشر معلمة فأقل.
- ٣ . اعتماد زيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها عند الحاجة خلال الأسابيع الثلاثة من بداية الفصل الدراسي الأول، وخلال الأسبوعين الأولين من بداية الفصل الدراسي

- الثاني وفق المعادلة المقررة من الوزارة، "عدد الطلاب مع عدد الفصول ومساحتها"، وبما لا يترتب عليه من احتياج في عدد المعلمين.
٤. إيقاف برنامج الاصطفاف الصباحي والتفسيح في فناء المدرسة، حسب الأحوال الجوية، إذا كانت تسبب ضرر للطالبات.
٥. التعديل المؤقت على زمن الحصص والفسح في الجدول المدرسي لتنفيذ برنامج مدرسي بما يحقق مصلحة المدرسة.
٦. زيادة زمن اليوم الدراسي لمجموعة من طلاب المدرسة بما لا يزيد عن ساعة واحدة يومياً، لأي برنامج تربوي.
٧. اعتماد برنامج الرحلات والزيارات الطلابية التعليمية التي لا تزيد مدتها عن يوم دراسي واحد داخل النطاق الجغرافي لإدارة التعليم.
٨. اختيار من يرشح للعمل (وكيلة - مرشدة طلابية - أمينة مصادر التعلم - رائدة للنشاط) من قائمة الأسماء الموجودة لدى الجهات المختصة بإدارة التعليم، بعد إتمام حركة النقل السنوي.
٩. اعتماد تحديد وتغيير مواقع الحجرات الدراسية والمكتبة وغرف شاغلي الوظائف التعليمية والإدارية.
١٠. منح منسوبي المدرسة الإجازات الاضطرارية، حسب ما يراه محققاً للمصلحة التعليمية.
١١. منح الإجازة المرضية لمنسوبي المدرسة، وفق لائحة منح تقارير الإجازة المرضية، مع موافاة إدارة التعليم بقرار منح الإجازة لتمام إكمال اللازم بشأنها.
١٢. تعليق الدوام المدرسي في الحالات الطارئة داخل المدرسة - مثل الحرائق أو الالتماسات الكهربائية أو انهيار جزء أو أجزاء من المبنى أو انتشار وباء - بما لا يزيد عن يوم واحد، وإشعار إدارة التعليم رسمياً بالإجراء ومبرراته في نفس اليوم، وبما لا يتسبب بأذى للطالبات، وإحاطة أولياء أمورهم بالإجراء وفق الضوابط المنظمة لذلك.
١٣. المساءلة الخطية لأي من منسوبي المدرسة، ولفت نظر المقصر منهم، أو إحالته للجهة المختصة في إدارة التعليم، في حالة وجود ما يستدعي ذلك.

- ١٤ . عدم السماح لمن يشتبه في إصابته بمرض خطير من منسوبي المدرسة من مواصلة العمل بالمدرسة أو الدراسة بها.
- ١٥ . إصدار قرارات الحسم على المتغيين والمتأخرين من منسوبي المدرسة، وفقاً للأنظمة والتعليمات، وإبلاغ إدارة شؤون الموظفين في إدارة التعليم رسمياً بالقرار لتنفيذه من أقرب راتب شهري.
- ١٦ . تمثيل المدرسة في لجنة استئجار المدرسة المكلف بقيادتها.
- ١٧ . تمثيل المدرسة في لجنة إعداد مقايضة ترميم مبنى المدرسة المكلف بإدارتها.
- ١٨ . تمثيل المدرسة في لجنة استلام المبنى المدرسي بعد انتهاء بنائه أو انتهاء أعمال الصيانة أو الترميم أو التأهيل.
- ١٩ . التواصل المباشر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة في الحالات الطارئة.
- ٢٠ . تكليف شاغلات الوظائف التعليمية في المدرسة بأية أعمال تفتضيها طبيعة العمل التعليمي والتربوي أثناء العام الدراسي وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات في ذلك، وبما لا يخل بالعمل الأساسي للمكلف.
- ٢١ . مخاطبة المباشرة لمدير التعليم بشأن القضايا التي فيها مساس للدين وسياسة الوطن وأمنه، أو ما يتعلق بالسلوك أو المخدرات.
- ٢٢ . تقويم أداء متعهدي نقل الطالبات، واعتماد قبول الطلاب الذين تنطبق عليهم شروط القبول والتسجيل ممن هم خارج نطاق المدرسة الجغرافي.
- ٢٣ . اعتماد توزيع الطالبات في الفصول وفق المعادلة الخاصة بالفصول والطلاب، وإعادة توزيعهم حسب ما تقتضيه المصلحة التعليمية.
- ٢٤ . اعتماد تنظيم فصول المعلمات الثابتة والطالبات المتنقلات أثناء فعاليات الجدول المدرسي.
- ٢٥ . السماح لكبيرات السن ومتكررات الرسوب للسنة الثالثة وكبيرات السن بمواصلة الدراسة بالمدرسة، وإحالة البنات لمدارس تعليم الكبيرات وفق التعليمات واللوائح.
- ٢٦ . إضافة حصص علاجية أو إثرائية لبعض المواد الدراسية المقررة في الخطة الدراسية.

٢٧. اعتماد فتح مركز الخدمات التربوية والتعليمية للطالبات بالمدرسة وفق الضوابط المعتمدة وإمكانات المدرسة.
٢٨. اعتماد تنفيذ نشاط مدرسي محدد في المدرسة خارج وقت الدوام المدرسي، بما لا يزيد عن ثلاثة أيام، وفق التعليمات والضوابط الرسمية في ذلك، ووفق إمكانات المدرسة ومواردها المالية.
٢٩. تحديد الطالبة الذي يمثل سلوكها خطراً على أي من منسوبي المدرسة لتنقل إلى مدرسة أخرى.
٣٠. قبول عذر الطالبة المتأخرة عن اختبار الدور الأول بفصليه، والدور الثاني، بما لا يزيد عن نصف زمن اختبار المادة وألا يكون قد خرج أحد الطالبات من لجنة الاختبار.
٣١. إعادة التقويم خلال الفصل الدراسي لطالبات.
٣٢. تكليف من تراه من المعلمات بوضع أسئلة اختبارات المواد الدراسية في تخصصه لغير الصفوف.
٣٣. القيام بإجراء الدراسات التربوية على منسوبي المدرسة.
٣٤. تخفيض نصاب المعلمة التي تسند لها مهام أخرى بالمدرسة، بحيث لا يقل نصابها عن خمس حصص أسبوعياً، وذلك في حال وجود فائض من الحصص، بعد تغطية الخطة الدراسية في التخصص وفق التشكيل المدرسي المعتمد للمدرسة.
٣٥. اعتماد توزيع المواد الدراسية بين المعلمات في المرحلة الابتدائية في حالة توفر التخصص، وتوزيع الجداول المدرسية في بداية العام، وتعديلها أثناء العام الدراسي عند الحاجة.
٣٦. تخفيض الخطة الدراسية للخصص عند وجود عجز في عدد المعلمات بالمدرسة بعد اكتمال أنصبة كافة المعلمات النظامية بمن فيهم المكلفات بأعمال غير التدريس (رائدة النشاط، أمينة مصادر التعلم، رائدة التوعية الإسلامية، المرشدة الطلابية... إلخ، عدا وكيلة المدرسة المكلفة رسمياً) لسد العجز مؤقتاً ريثما يتم علاجه.
٣٧. اعتماد برامج التنمية المهنية لمنسوبي المدرسة أثناء اليوم الدراسي مثل التدريب وتبادل الزيارات ولقاءات معلمات التخصص وورش العمل وحلقات النقاش، بما يناسب الجدول الدراسي ومصلحة الطالبات واحتياج وطبيعة عمل كل منهم.

- ٣٨ . اعتماد برامج تستهدف معالجة المشكلات المدرسية، أو تحقيق مصلحة تعليمية.
- ٣٩ . تحديد المعلمات المراد نقلهن من المدرسة، اللاتي قل أدائهن عن خمس وثمانين درجة في تقويم الأداء الوظيفي المعتمد لآخر عامين إلى مدرسة أخرى، وبما لا يزيد عن معلمة واحدة في العام الدراسي، على ألا يترتب على ذلك التزام مالي أو نقل خارجي للمعلمة أو عجز لا يمكن تسديده في المدرسة.
- ٤٠ . التعاقد مع مدربات تابعات لجهات تدريبية معتمدة لتنفيذ برامج تدريبية بالمدرسة لمنسوباتها وفق إمكانياتها.
- ٤١ . تقويم أداء جميع العاملات في المدرسة.
- ٤٢ . تطبيق التجارب التعليمية لدعم كفاءة التعلم في المدرسة.
- ٤٣ . التوجيه بنقل أي من شاغلات الوظائف الإدارية إذا قل أدائه عن تقدير " ممتاز " في تقويم الأداء الوظيفي المعتمد لآخر عامين.
- ٤٤ . الاتفاق مع القطاع الخاص لرعاية برامج المدرسة بما ينسجم مع الأهداف التربوية، وفق النظام واللوائح والتعليمات الرسمية.
- ٤٥ . الاتفاق مع جهات متخصصة معتمدة من القطاعات الحكومية ذات العلاقة لتشغيل المقصف المدرسي.
- ٤٦ . منح الحوافز للطالبات، بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح والتعليمات (ص ١-٧).
- وهذه الصلاحيات تدل على مدى الحاجة إلى قائدة مبدعة في مدارس المرحلة الابتدائية، تستطيع استغلال صلاحياتها بما يخدم مصلحة المدرسة ومنسوباتها، ويعود بالنفع على العملية التعليمية، وفي المقابل على الجهات المسؤولة زيادة الصلاحيات لقائدة المدرسة ليسهم ذلك في تنمية الإبداع لدى القائدة.

الدراسات السابقة:

تستعرض الباحثة في هذا الجزء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ومشكلة الدراسة، وفيه تم استعراض الدراسات المتعلقة بالقيادة الإبداعية، وعددها (١٢) دراسة، وتم التعليق على الدراسات السابقة، سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية، مبتدئة بالأقدم فالأحدث من خلال ما يلي:

- معلومات عن الدراسة (اسم الباحث وعنوان الدراسة)
- مجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة، أهداف الدراسة
- أداة الدراسة، نتائج الدراسة، توصيات الدراسة.

الدراسات العربية:

١. دراسة سامي الرحاحلة (٢٠٠١م) بعنوان إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بالقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمديرات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بالقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمديرات، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ومجتمع هذه الدراسة يشمل مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان بمديرياتها الأربع والبالغ عددهم (٢٣٦) مديرًا ومديرة منهم (١٠٢) من المديرين و(١٣٤) من المديرات، وبلغت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية (٥٥) مديرًا بنسبة (٥٤%) من المجتمع الأصلي و(٨٠) مديرة بنسبة (٦٠%) من المجتمع الأصلي، وكانت أداة هذه الدراسة الاستبانة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة المديرين والمديرات للمدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية جيدة جدًا، ووجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية من خلال اجابات المديرين والمديرات، ومن أهم توصيات هذه الدراسة أن تعمل إدارات المدارس على تعزيز مهارات إدارة الوقت كي تضمن مزيدا من الإبداع، وضرورة إدخال مفهوم إدارة الوقت والقيادة الإبداعية في المناهج المدرسية.

٢. دراسة هاله فوزي (٢٠٠٢م) بعنوان دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية، والتعرف على البيئة الإدارية الملائمة للقيادة الإبداعية، وكذلك التعرف على مهارات القيادة الإبداعية اللازمة لبناء قيادات جامعية إبداعية بالمملكة العربية السعودية وفي ضوء نتائج البحث تم وضع تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، واستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، مجتمع الدراسة هو (٤٠٠) فرداً تم اختيارهم من الإدارة الرئيسية للجامعات المختارة وفروعها، والتي تتمثل في جامعات المملكة العربية السعودية الحكومية البالغ عددها ٢٥ جامعة، اختيرت منها ٥ جامعات وكليات تلك الجامعات بطريقة عشوائية بنسبة (٢٠%) من العدد الإجمالي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة وجود معوقات تعيق تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية بدرجة عالية، ومن أهم توصيات الدراسة وفي ضوء نتائج البحث تم وضع تصور مقترح؛ لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية.

٣. دراسة ليلي القرشي (٢٠٠٤م) والتي بعنوان القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة القيادة الإبداعية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ورصد واقع القيادة الإبداعية السائد في الجامعات السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة ٤٣٩ من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، ومن أبرز نتائجها أن جميع سمات القيادة الإبداعية تمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية بين سمات القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي، ومن أبرز توصيات هذه الدراسة الاهتمام باختيار القادة تبعاً لما يتمتعون به من سمات إبداعية، الاهتمام برفع كفاءة العنصر النسائي في مجالي القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي الإبداعي.

٤. دراسة نوال الطويرقي (٢٠١١م) بعنوان نماذج من القيادة الإبداعية في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم وتطبيقاتها في الإدارة التربوية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسس ومهارات القيادة الإبداعية باختيار بعض النماذج للقيادة من سيرة الرسول صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ والتركيز على القيادة الإبداعية في الوظائف الإدارية (اتخاذ القرار، إعداد وتأهيل القيادات، بناء العلاقات الإنسانية)، وتقديم آليات تطبيق هذه الأسس والمهارات و الإدارة التربوية المعاصرة، واتبعت هذه الدراسة المنهج التاريخي التحليلي، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن القيادة الإبداعية في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم قيادة ربانية، أخلاقية، مثالية، إنسانية، ومن أهم توصيات هذه الدراسة التأكيد على ضرورة التأصيل الإسلامي للعلوم المرتبطة بالسلوك الإنساني والإداري، وأن على المؤسسات التربوية ترسخ مفاهيم الإدارة النبوية والإسلامية فكرياً وتطبيقاً.

٥. دراسة فهد السلمي (٢٠١٢م) والتي بعنوان القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة ٣٤٣ من مديري ومعلمي المدارس الحكومية المتوسطة التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، ومن أبرز نتائجها أن القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة تمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسّمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي، ومن أبرز توصيات هذه الدراسة العمل على تدريب مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة على أسلوب حل المشكلات بأسلوب التفكير العلمي، والتركيز في تدريبهم على توقع المشكلات قبل حدوثها والعمل على تلافي مسبباتها، وضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات السعودية إعطاء محاضرات وندوات ودورات تدريبية حول أهمية دور القيادة الإبداعية وممارستها على المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية.

٦. دراسة فهد الغامدي (٢٠١٢م) والتي بعنوان درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وكان أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين (العمداء، ووكلاء العمداء، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة، والبالغ عددهم (٤٣٦) قياديًا وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) قياديًا من القادة الأكاديمية بجامعة الباحة، حيث إن عينة الدراسة من الذكور بلغت (١٧٧) قياديًا، وبلغت عينة القادة الإناث (٧٣) قائدة، واستخدمت هذه الدراسة أداة الاستبانة، ومن أبرز نتائجها أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة، كانت بدرجة قليلة وكانت أعلى الأبعاد ممارسة هي بعد الطلاقة يليه بعد المثابرة ثم بعد المرونة يليه بعد الأصالة يليه بعد الحساسية للمشكلات يليه بعد المبادرة وأخيرًا بعد الطرافة والغرابة، ومن أبرز توصيات هذه الدراسة ضرورة إعداد برامج تدريبية تُسهم في امتلاك القادة الأكاديميون بجامعة الباحة سمات القيادة الإبداعية، وفق نتائج متوسطات الدراسة، على أن تكون وفق الأبعاد التالية الطرافة والغرابة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات، والمرونة، وضرورة العمل على وضع برامج تدريبية لتدريب القيادات الأكاديمية على ممارسة القيادة الإبداعية، خاصة من كانت عدد سنواته أقل من خمس سنوات.

٧. دراسة كفي القحطاني (٢٠١٢م) بعنوان واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات، والتعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في أداء أعمالهن الإدارية من وجهة نظر المديرات والمشرفات، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومشرفات مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية، والتابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم الرياض بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي

(٢٠١٢م) بمدينة الرياض، وبالبالغ عددهن (١٦٣) مديرة، يمثلون (١٦٣) مدرسة، و٧٣ إدارية وطبقت الدراسة على كامل أفراد مجتمع الدراسة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن إجابات المديرات والمشرفات على العبارات الخاصة بواقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض والخاصة (التحسس للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه نحو الهدف)، جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المديرات والمشرفات، وجود عدد من المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ومنها ضعف القدرات الشخصية على التخيل للإبداع، وضعف مهارات المديرية على التخطيط المدرسي، وعدم الرغبة في التجديد والإبداع بأعمال الإدارة المدرسية، وضعف الدعم من قبل الإدارة، والمركزية في تطبيق الأنظمة والتعليمات من قبل الوزارة، ومن أبرز توصيات هذا الدراسة إقامة دورات تدريبية لمديرات وإداريات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على ممارسة القيادة الإبداعية.

٨. دراسة مريم الزهراني (٢٠١٣م) بعنوان القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية للمديرات والالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي إضافة إلى المقارن، والارتباطي، وكان مجتمع هذه الدراسة عبارة عن (٣٧٠) مديرة ومعلمة، بواقع (٥٠) مديرة، و(٣٢٠) معلمة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (٤٥) مديرة و(٣٠٠) معلمة، وكانت أداة هذه الدراسة الاستبانة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال للقيادة الإبداعية كانت بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية بين ممارسة المديرات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي للمعلمات، ومن أهم توصيات هذه الدراسة تشجيع المديرات على استمرارية الممارسات العالية من القيادة الإبداعية، و عقد ندوة علمية يحضرها عينة من المديرات والمعلمات ومناقشة أسباب اختلاف وجهات نظرهن حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية للمديرات، والالتزام التنظيمي للمعلمات.

٩. دراسة رجا الله الرفاعي (٢٠١٣م) والتي بعنوان مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع ومعوقاتها، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة والمقابلة الشخصية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ووكلاء ومعلمي التعليم العام في محافظة ينبع وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (٣١٧) فردًا لتطبيق الدراسة الكمية، بينما أجريت المقابلة مع (٧) من مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع، ومن أبرز نتائجها وجود معوقات تنظيمية تحد من ممارسة مديري المدارس في محافظة ينبع للقيادة الإبداعية في مدارس التعليم العام ومن أبرزها المركزية في اتخاذ القرارات من قبل وزارة التربية والتعليم (وزارة التعليم حاليًا)، وكثرة الأعباء الوظيفية، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة بممارسة الإبداع القيادي، ووجود معوقات ذاتية تحد من ممارسة مديري المدارس في محافظة ينبع للقيادة الإبداعية في مدارس التعليم العام ومن أبرزها: الخوف من الفشل، وغياب روح المجازفة عند مديري المدارس، ومن أبرز توصيات الدراسة تنمية القدرات الإبداعية للكادر الإداري في مدارس التعليم العام من خلال لبرامج التدريبية وورش العمل، ضرورة إدراج معيار ممارسة القيادة الإبداعية من ضمن معايير تقييم المديرين (القادة).

١٠. دراسة أمل الرشيدى (٢٠١٥م) بعنوان مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارات القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات مدينة حائل، والتعرف على أثر مهارات القيادة الإبداعية لدى المديرات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، والتعرف على الفروق بين تقديرات مديرات المدارس الثانوية لمستوى ممارستهن لمهارات القيادة الإبداعية تبعًا لمتغيرات: الخبرة في الإدارة المدرسية، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكان مجتمع الدراسة مديرات ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة حائل حيث بلغت عينة الدراسة (٢٨)

مديرة مدرسة و(٢٥٢) معلمة ، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاء ضمن مستوى الممارسة العالية، ومن أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة عقد الدورات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية وغيرها من المراحل التعليمية، تتعلق بكيفية توظيف مهارات القيادة الإبداعية بغرض تحسين ممارسة المعلمات لسلوك المواطنة التنظيمية، وضرورة عقد الدورات التدريبية المتخصصة في ممارسة القيادة الإبداعية للمديرات من ذوات الخبرة القصيرة.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة بوثا آر جي Botha, R. J. (٢٠١٣ م) بعنوان حاجة مدارس جنوب أفريقيا إلى ممارسة القيادة الإبداعية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المنهج القيادي الإبداعي المناسب لقادة مدارس جنوب أفريقيا في المستقبل، استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي، كان من أبرز نتائج هذه الدراسة فهم طبيعة العوامل المحيطة بالإدارة المدرسية والتغيرات المؤثرة فيها والتحديات التي تقف أمامها هو الخطوة الأولى لمعرفة الأسلوب القيادي الإبداعي المناسب في بيئة إبداعية، ومن أبرز توصيات هذه الدراسة يجب تطبيق الرؤية التعليمية، لأنها تعتبر هي التحدي القادم لقادة المدارس في المستقبل في ظل المجتمع الجنوب أفريقي، لذا يجب على قادة المدارس أن يقودوا بطريقة مختلفة تتسم بالإبداع والابتكار.

٢. دراسة باكيكا وتيسا بوت Phimkoh, P. Tesaputa (٢٠١٧ م) بعنوان تطوير برنامج القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد عناصر ومعايير لصناعة وتكوين القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند ، وتحليل الوضع الحالي واحتياجات واستراتيجيات القيادة الإبداعية ، وتطوير برنامج لرعاية القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند ، وتطبيق نتائج برنامج رعاية القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند واستخدمت هذه الدراسة المنهج المسحي، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن إداريين في مدارس تايلند حيث بلغت العينة العشوائية (٣٧٥) مدرسة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة 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، وكان من أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة إدراك إداري المدارس بتايئد أهمية القيادة الإبداعية، وضرورة توفر مدرسين لكل المواد في الفصول الدراسية لتطبيق القيادة الإبداعية.

التعليق على الدراسات السابقة:

١. اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي، ماعدا دراسة الطويرقي (٢٠١١م) والتي اعتمدت على المنهج التاريخي، ودراسة بوثا أرجي (٢٠١٣م) والتي اعتمدت على المنهج النوعي.
٢. اختلفت عينة بعض الدراسات السابقة عن عينة هذه الدراسة برغم اتفاقهن في تناولهن جميعًا لموضوع القيادة الإبداعية، حيث أن عينة هذه الدراسة عباره عن معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، أما الدراسات السابقة فتناولت بعضها القادة الأكاديميين في الجامعات وبعضها الإداريين في القطاعات التعليمية، لتتفق مع هذه الدراسة من حيث نوعية الهدف من الدراسة.
٣. تعتبر دراسة القحطاني (٢٠١٢م) ودراسة الرفاعي (٢٠١٣م) من أقرب الدراسات للدراسة الحالية حيث أنها كلاهما تبحثان عن درجة تطبيق القادة للقيادة الإبداعية في مجال المدارس.

مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أغلب الدراسات كانت تتناول هدف يتضمن تحديد طبيعة نوع العلاقة بين القيادة الإبداعية وبين السلوكيات الإدارية الأخرى بشكل عام دون تحديد، أو كانت إما مغلقة على تخصص معين أو فئة معينة أو تتناول القادة الأكاديميون وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والمشرفين والمشرفات، وكذلك القادة والقائدات، وشملت المعلمين والمعلمات، وأيضًا الإداريين في المدارس المتوسطة والثانوية، ولم تتطرق إلى القادة وحدهم، أو للمرحلة الابتدائية، أما هذه الدراسة فقد تناولت قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم وكانت مفتوحة على جميع التخصصات، وهي الدراسة الأولى من نوعها في هذا المجال التي تتطرق لقياس درجة

تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم على حد علم الباحثة.

الفوائد التي حصلت عليها الباحثة من الدراسات السابقة:

١. تدعيم الإطار النظري للبحث.
٢. تحديد منهج البحث الذي يتناسب مع هذه الدراسة وهو (المنهج الوصفي المسحي).
٣. تحديد آداه الدراسة وكيفية إجرائها.
٤. تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية وطريقة تحليل البيانات.
٥. الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تحليل نتائج الدراسة الحالية.
٦. الاستفادة من بعض المراجع وكذلك الدراسات الأكاديمية السابقة ذات الصلة.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

في هذا الفصل سوف يتم تناول مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالإطار المنهجي للدراسة، والتي تتضمن المنهجية التي تم استخدامها في هذه الدراسة، وتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي، وعن طريقها تم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج تم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وسوف يتم توضيح منهج الدراسة المستخدم، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم من خلالها اختيار العينة، والأدوات التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، وتوضيح الإجراءات التي تم من خلالها تطبيق الجانب الميداني، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والذي يعرفه (العزاوي، ٢٠٠٨م) بأنه "استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى، وهذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة فقط بل يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها للوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة".

مجتمع الدراسة:

يشير عبيدات، وعبد الحق، وعدس (٢٠٠٧م) إلى أن مجتمع الدراسة هو "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث" (ص ٩٩). وعرفه ملحم (٢٠٠٢م) بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث (ص ٢٤٧). وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف على أن يتكون من جميع المعلمات في مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، والبالغ عددهن (٣٨٦) معلمة.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام أسلوب الرابطة الأمريكية لكيرجسي ومورجان (Kergcie & Morgan) لتحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية (الصياد، ١٩٨٩، ص ١٣٧):

$$S = \frac{\chi^2 * N * p(1-P)}{d^2 * (N-1) + \chi^2 (p * (1-p))} \quad \text{حيث أن:}$$

S = حجم العينة.

N = حجم مجتمع الدراسة.

P = نسبة انتشار الظاهرة في المجتمع واقترح كيرجسي ومورجان أن تساوي (٠,٥) لأن ذلك سوف يعطي أكبر حجم عينة ممكن.

D = درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به، واقترح كيرجسي ومورجان أن يساوي (٠,٠٥).

χ^2 = قيمة مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة (٠,٩٥) وهي تساوي (٣,٨٤١).
ثم حددت الباحثة حجم عينة الدراسة بعد التعويض في المعادلة السابقة

$$S = \frac{(3.841) * (386) * (0.5) * (1-0.5)}{(0.05)^2 * (386-1) + 3.841 * (0.5) * (1-0.5)} \quad S=193$$

ثم قامت الباحثة بإرسال الاستبانة الإلكترونية إلى عينة الدراسة، حتى حصلت على (١٩٣) من الردود الإلكترونية.

خصائص أفراد الدراسة:

يتناول الجزء الأول من الاستبانة الأسئلة الخاصة بالمتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد الدراسة وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو التالي:

١. المؤهل العلمي:

جدول رقم (١-٣) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٢٩,٠	٥٦	دبلوم
٥٧,٥	١١١	بكالوريوس
١٣,٥	٢٦	ماجستير فأعلى
%١٠٠	١٩٣	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (١١١) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٥٧,٥%)، من إجمالي أفراد الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (٢٦) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٣,٥%)، من إجمالي أفراد الدراسة من حملة مؤهل الماجستير فأعلى، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

٢. عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٢-٣) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
١٧,٦	٣٤	من ١ إلى أقل من ٥ سنوات
٢٩,٥	٥٧	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٥٢,٨	١٠٢	من ١٠ سنوات فأكثر
%١٠٠	١٩٣	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (١٠٢) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٥٢,٨%)، من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهن من ١٠ سنوات فأكثر، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (٣٤) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (١٧,٦%)، من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهن من ١ إلى أقل من ٥ سنوات، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

٣. عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة:

جدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة

النسبة	التكرار	عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة
٤٤,٦	٨٦	لا يوجد دورات
٢٩,٠	٥٦	خمس دورات
٢٦,٤	٥١	١٠ دورات فأكثر
%١٠٠	١٩٣	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٨٦) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٤٤,٦%)، من إجمالي أفراد الدراسة لم يحصلن على دورات تدريبية في مجال القيادة، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (٥١) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (٢٦,٤%)، من إجمالي أفراد الدراسة حصلن على ١٠ دورات فأكثر، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة عن الدراسة، وتعرف الاستبانة بأنها "وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحث لهم أو حضوره اثناء إجاباتهم عنها" (القحطاني، والعامري، وآل مذهب، والعمر، ٢٠٠٤م: ٢٨٨).

كما عرفها عودة والخليلي (٢٠٠٠م) بأنها "مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي، يتم جمع البيانات من خلالها بصورة مباشرة، وتكون هذه العينة في الغالب محددة في عدد أفرادها" (ص ١٧١).

بناء أداة الدراسة:

وتم تصميم الاستبانة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة التي استخدمتها الباحثة في الدراسة الحالية من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، ممثلة في المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة.

الجزء الثاني: ويتكون من (٥٠) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور، تقيس متغيرات الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: وقيس درجة ممارسة قائدات المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية، ويشتمل على (٢٩) عبارة، وتم تقسيمها إلى أربعة أبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: وقيس الأصالة، ويشتمل على (٧) عبارات.

البعد الثاني: وقيس المرونة، ويشتمل على (٧) عبارات.

البعد الثالث: وقيس حل المشكلات، ويشتمل على (٧) عبارات.

البعد الرابع: وقيس الطلاقة، ويشتمل على (٨) عبارات.

المحور الثاني: وقيس معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية، ويشتمل على (١٣) عبارة، ومقسم إلى بعدين على النحو التالي:

البعد الأول: وقيس المعوقات الشخصية، ويشتمل على (٧) عبارات.

البعد الثاني: وقيس المعوقات الإدارية، ويشتمل على (٦) عبارات.

المحور الثالث: وقيس المقترحات التي تسهم في تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية، ويشتمل على (٨) عبارات.

ولتسهيل تفسير النتائج تم استخدام الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، فقد تم إعطاء درجة للبدايل على النحو التالي: (عالية جداً = ٥، عالية = ٤، متوسطة = ٣، منخفضة = ٢، منخفضة جداً = ١).

وقد تم اعتماد الشكل المغلق (Closed Questionnaire) في إعداد الاستبانة والذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تم تصنيف الإجابات إلى خمسة فئات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية.

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = $(5 - 1) ÷ 5 = 0,80$
لنحصل على التصنيف التالي:

١. من (١,٠٠) إلى (١,٨٠) يمثل (منخفضة جداً)، نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه.

٢. من (١,٨١) إلى (٢,٦٠) يمثل (منخفضة)، نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه.

٣. من (٢,٦١) إلى (٣,٤٠) يمثل (متوسطة)، نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه.

٤. من (٣,٤١) إلى (٤,٢٠) يمثل (عالية)، نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه.

٥. من (٤,٢١) إلى (٥,٠٠) يمثل (عالية جداً)، نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه.

صدق أداة الدراسة:

تم اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها أي مقياس يتم تصميمه، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أ. صدق المحتوى:

تم عرض الصورة الأولية (ملحق ١) من الاستبانة على عدد من المحكمين، المتمثلين في الدكتور المشرف، وعدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والعاملين في

المؤسسات الحكومية والذين يحملون درجة الدكتوراه في قسم الإدارة والتخطيط التربوي، وبلغ عدد المحكمين (١٢) محكماً، كما يوضحه (ملحق ٢)، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبيان، وقد تم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار للوصول إلى الصيغة النهائية للاستبانة (ملحق ٣).

ب. صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات أبعاد محاور الدراسة والدرجة الكلية لها، كما قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٤-٣) معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات أبعاد محاور الدراسة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور

م	فقرات محاور الدراسة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
المحور الأول: درجة ممارسة قائدات المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية			
البعد الأول: الأصالة			
١.	استخدام الأفكار غير التقليدية	**٠,٦٤٥	**٠,٥٨١
٢.	تطبيق أساليب حديثة في العمل	**٠,٦٠٢	**٠,٥٥٠
٣.	توليد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين	**٠,٨٠٥	**٠,٧٣٧
٤.	مزج وجهات النظر المختلفة لتصيغ منها أفكار عملية	**٠,٨٨٠	**٠,٨٥٤
٥.	انتقاء الأفكار التي يمكن تطبيقها في العمل	**٠,٨٤٤	**٠,٨٤٧
٦.	اعطاء فرصة لمنسوبات المدرسة للتعبير عن المواضيع المطروحة	**٠,٨٩١	**٠,٧٩٤
٧.	مناقشة الأفكار المطروحة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة	**٠,٧٦١	**٠,٧٧٠
٨.	قبول الاختلاف في وجهات النظر حول كيفية أداء العمل	**٠,٧٩٧	**٠,٨٠٤
٩.	الحرية في التصرف مما يعطي فرصة أكبر للإبداع الإداري	**٠,٨٢٢	**٠,٧٦٤
١٠.	مناقشة العاملين معها حول الآراء والحلول التي تقترحها	**٠,٧٧٦	**٠,٧٧٠
١١.	تجربة أفكار مبتكرة وغير معتادة لحل المشكلات	**٠,٨١٣	**٠,٧٩٥
١٢.	الاستفادة من الملاحظات الموجهة لديها	**٠,٩٤٣	**٠,٨٧٢
١٣.	إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى	**٠,٧٨٨	**٠,٧٣١

م	فقرات محاور الدراسة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
١٤.	انجاز الأعمال الموكلة لها بأسلوب حديث ومتطور	**٠,٨٧١	**٠,٨٥٥
١٥.	التنبؤ بالمشكلة قبل حدوثها	**٠,٧٣٠	**٠,٧٢٨
١٦.	إدراك أبعاد المشكلة بوضوح تام	**٠,٩٢٢	**٠,٨٨٨
١٧.	تحليل المشكلة من كافة جوانبها	**٠,٨٦٧	**٠,٨٥٧
١٨.	طرح حلول للمشكلة ذات أفق واسع	**٠,٨٦٠	**٠,٨٢٣
١٩.	تطبيق حلول مبتكرة لمشكلات العمل	**٠,٩٠٦	**٠,٨٤٢
٢٠.	استخدام أساليب حديثة ومتطورة لحل المشكلات	**٠,٨٧٣	**٠,٨٤٤
٢١.	ربط أسباب المشكلة بالنتائج	**٠,٩١٨	**٠,٨٥٩
٢٢.	إنتاج أكبر قدر من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة	**٠,٨٠٦	**٠,٧٢٩
٢٣.	سرعة إنتاج كلمات وصور ذات خصائص محددة	**٠,٨٤٢	**٠,٧٧٠
٢٤.	استدعاء معلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها بسرعة فائقة	**٠,٨٢٢	**٠,٧٦٠
٢٥.	دمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة	**٠,٨٩٥	**٠,٨٣٦
٢٦.	تطبيق البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة	**٠,٧٩٢	**٠,٧٧١
٢٧.	إقناع العاملين معها بمقترحاتها من أجل تحقيق أهداف العمل	**٠,٨٧٣	**٠,٧٧٧
٢٨.	السعي إلى التجديد والإبداع في عملها	**٠,٩٢٩	**٠,٨٨٧
٢٩.	تبني وجهات النظر الأخرى عند اقتناعها بصحتها	**٠,٨٨١	**٠,٨٠٧
٣٠.	اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات	**٠,٥٨٠	**٠,٥٧٦
٣١.	الحلول السريعة غير المدروسة في حل المشكلات	**٠,٦٧٥	**٠,٦١٨
٣٢.	ضعف الثقة بالنفس	**٠,٥٩٥	**٠,٤٣٣
٣٣.	تجنب التحدي ومواجهة المشاكل	**٠,٥٧١	**٠,٥١١
٣٤.	الالتزام حرفياً بالقوانين والتعليمات دون فهم لمضمونها	**٠,٧٣٤	**٠,٦٦٧
٣٥.	الرغبة الضعيفة للتجديد والإبداع	**٠,٧٧٧	**٠,٧٢٠
٣٦.	التفكير بعشوائية عند حل المشكلة	**٠,٧٧٢	**٠,٧٣٤
٣٧.	العمل وفق مركزية الأنظمة والتعاميم	**٠,٥٥٥	**٠,٥١٥
٣٨.	ضعف مستوى السلطة المخولة لها	**٠,٧٠٢	**٠,٧٥٧
٣٩.	غياب الحوافز المادية والمعنوية	**٠,٧٤٦	**٠,٥٩٥
٤٠.	العمل وفق تعاميم وإجراءات بيروقراطية	**٠,٧١٠	**٠,٦٠١
٤١.	النقد بشكل هادم ومحبط للأفكار الإبداعية	**٠,٧٥٤	**٠,٧٦١
٤٢.	وجود فجوة في عملية الاتصال مع وزارة التعليم	**٠,٦٦٣	**٠,٥٣٦
٤٣.	تحديث لوائح وزارة التعليم لخدمة الإبداع والقائدات المبدعات	-	**٠,٧٨٢

م	فقرات محاور الدراسة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
٤٤.	تخصيص ميزانية للأنشطة الإبداعية في المدارس	-	**٠,٨٧٤
٤٥.	إتاحة الفرصة لقائدات المدارس المبدعات لمشاركة الوزارة صنع القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل المدرسي	-	**٠,٩٣٤
٤٦.	تصميم برامج تدريبية وورش عمل تنمي مهارات الإبداع لدى القائدات	-	**٠,٨٤٦
٤٧.	تقديم حوافز مادية ومعنوية لقائدات المدارس المبدعات	-	**٠,٨٩٨
٤٨.	دعوة الهيئات المهتمة بالإبداع لرعاية القائدات المبدعات	-	**٠,٩١٦
٤٩.	اختيار قيادات مؤهلة تملك مهارات ابداعية لقيادة المدارس	-	**٠,٧٩٦
٥٠.	تضمين مقرر للقيادة الإبداعية في كليات التربية ذات التخصصات الإدارية في الجامعات أو تضمينها في مقررات أخرى	-	**٠,٧٩٣

** عبارات دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الخاص بها، وكذلك معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه موجبة ودالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل، وهو ما يوضح أن جميع العبارات المكونة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية وصالحة للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

يعرف الثبات بأنه (إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها) (القحطاني، وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٦)، وللتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٥-٣) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل ثبات	عدد	محاور الدراسة

ألفا كرونباخ	البنود	
المحور الأول: درجة ممارسة قائدات المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية		
٠,٨٩٢	٧	البعد الأول: الأصالة
٠,٩٢٠	٧	البعد الثاني: المرونة
٠,٩٤٤	٧	البعد الثالث: حل المشكلات
٠,٩٤٥	٨	البعد الرابع: الطلاقة
٠,٩٧٨	٢٩	معامل الثبات للمحور الأول
المحور الثاني: معوقات ممارسة القيادة الإبداعية		
٠,٧٩٧	٧	البعد الأول: المعوقات الشخصية
٠,٧٨١	٦	البعد الثاني: المعوقات الإدارية
٠,٨٦٦	١٣	معامل الثبات الكلي للمحور الثاني
٠,٩٤٥	٨	معامل الثبات للمحور الثالث: مقترحات تطبيق القيادة الإبداعية
٠,٩٥٦	٥٠	معامل الثبات الكلي لجميع المحاور

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (٠,٧٨١)، و(٠,٩٧٨)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لمحور الدراسة (٠,٩٥٦)، وهي جميعها قيم ثبات عالية توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

اجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد أن أصبحت أداة الدراسة (الاستبانة) جاهزة في صورتها النهائية، قامت الباحثة بالتالي:

- تم اصدار خطاب من عميد كلية العلوم الاجتماعية موجه لوكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تضمن تسهيل مهمة الباحثة (ملحق رقم ٤)
- تم اصدار خطاب من وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إلى مدير عام التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق،

تضمن تسهيل مهمة الباحثة والسماح لها بتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة
(ملحق رقم ٥)

- تم اصدار خطاب من مدير إدارة التخطيط والتطوير في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق إلى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة حوطة بني تميم بالموافقة على تسهيل مهمة الباحثة وتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة (ملحق رقم ٥).
- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة الكترونياً على معلمات المدارس الابتدائية وتم الرد على الاستبانة من قبل عينة الدراسة.
- تمت المعالجة الإحصائية للاستبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) (الإصدار الرابع والعشرون). وتم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج. وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها:

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وذلك لحساب الارتباط بين درجة ك عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير صدق أداة الدراسة، وكذلك للتعرف على دلالة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
٢. معامل الفاكرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.
٣. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، ولتحديد آراء أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي سوف تتضمنها أداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

٥. الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
٦. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك بهدف التعرف على دلالة الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو محورها باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
٧. تم استخدام أقل فرق معنوي (Least Significant Difference) (LSD) للمقارنات البعدية وذلك بهدف التعرف على صالح الفروق في حالة إذا ما وضح تحليل التباين الأحادي وجود فروق نحو محاور الدراسة.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل لبيانات الدراسة التي تم جمعها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها من خلال التحليل الوصفي للبيانات باستخراج جداول التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو محاورها، بالإضافة إلى الإحصاء الاستدلالي، بهدف التعرف على دلالة الفروق في آراء عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية في محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للتعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية في محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر أفراد الدراسة، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارة محور درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية في محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

أولاً: بالنسبة لبعد الأصالة:

جدول (١-٤) استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الأصالة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الاتفاق					التكرار	العبارة	م
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	%		
١	عالية	١,٠٨٢	٣,٦٤	٤٤	٧١	٥٢	١٦	١٠	ك	اعطاء فرصة لمنسوبات المدرسة للتعبير عن المواضيع المطروحة	٦
				٢٢,٨	٣٦,٨	٢٦,٩	٨,٣	٥,٢	%		

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الاتفاق					التكرار	العبارة	م
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	%		
٢	عالية	٠,٨٨٥	٣,٦٠	٢٨	٧٩	٧٠	١٢	٤	ك	انتقاء الأفكار التي يمكن تطبيقها في العمل	٥
				١٤,٥	٤٠,٩	٣٦,٣	٦,٢	٢,١	%		
٣	عالية	٠,٩٧٦	٣,٥٩	٣٩	٦١	٧٠	٢٠	٣	ك	مناقشة الأفكار المطروحة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة	٧
				٢٠,٢	٣١,٦	٣٦,٣	١٠,٤	١,٦	%		
٤	عالية	٠,٩٥٣	٣,٤٩	٢٩	٦٥	٧٧	١٦	٦	ك	تطبيق أساليب حديثة في العمل	٢
				١٥,٠	٣٣,٧	٣٩,٩	٨,٣	٣,١	%		
٥	عالية	٠,٩٤٧	٣,٤٧	٢٨	٦٤	٧٧	١٩	٥	ك	استخدام الأفكار غير التقليدية	١
				١٤,٥	٣٣,٢	٣٩,٩	٩,٨	٢,٦	%		
٦	متوسطة	٠,٩٧١	٣,٣٧	٢٤	٦٢	٧٣	٢٩	٥	ك	مزج وجهات النظر المختلفة لتصيغ منها أفكار عملية	٤
				١٢,٤	٣٢,١	٣٧,٨	١٥,٠	٢,٦	%		
٧	متوسطة	١,٠٠٣	٣,٢٤	٢٣	٤٧	٨٥	٢٩	٩	ك	توليد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين	٣
				١١,٩	٢٤,٤	٤٤,٠	١٥,٠	٤,٧	%		
عالية				المتوسط العام							

* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لعملية الأصالة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة الأصالة (٣,٤٨ من ٥,٠٠) وانحراف معياري (٠,٧٥٥)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١ - ٤,٢٠)، والتي تبين أن درجة اتفاق أفراد الدراسة على عبارات بعد الأصالة تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة، وعليه يتبين أن قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم يمارسن عملية الأصالة بدرجة عالية، وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى توجه قائدات

المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم إلى تطوير مستواهن من خلال استخدام الأساليب الحديثة للقيادة .

٢. يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية لعملية الأصالة، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد الدراسة على عبارات بعد الأصالة ما بين (٣,٢٤ إلى ٣,٦٤)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة والرابعة)، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار درجة موافقة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية لعملية الأصالة تشير إلى (متوسطة/ عالية)، مما يوضح التباين في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية لعملية الأصالة.

٣. تبين أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة عالية على ممارسة قائدات المدارس لعدد (٥) من العبارات التي توضح ممارسة عملية الأصالة، وهن العبارات ذوات الأرقام (٦، ٥، ٧، ٢، ١) وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي (اعطاء فرصة لمنسوبات المدرسة للتعبير عن المواضيع المطروحة)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٤ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٨٢)، وترى الباحثة بأن ذلك قد يعود إلى وعي قائدات المدارس الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم بدور منسوبات المدرسة في معالجة المواضيع المطروحة، والرغبة في دعم ومساندة الأفكار الجديدة والنادرة لهن.

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي (انتقاء الأفكار التي يمكن تطبيقها في العمل)، في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٠) من (٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٨٨٥)، وترى الباحثة إلى أن ذلك يعود إلى قدرة قائدات

المدارس الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم على توظيف الأفكار الملائمة لطبيعة العمل وخبرتهن في هذا المجال، ويتضح ذلك من مخرجات مدارسهن .

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي (مناقشة الأفكار المطروحة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة)، في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٥٩ من ٥,٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٧٦).

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تطبيق أساليب حديثة في العمل)، في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٩ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٩٥٣).

- جاءت العبارة رقم (١) وهي (استخدام الأفكار غير التقليدية)، في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٧ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٩٤٧).

٤. تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على ممارسة قائدات المدارس لعدد (٢) من العبارات التي توضح ممارسة عملية الأصالة، وهي العبارات رقم (٤، ٣) وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي (مزج وجهات النظر المختلفة لتصيغ منها أفكار عملية)، في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٧ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٩٥٣) وترى الباحثة أن ذلك ربما يعود لحاجة قائدات المدارس بمحافظة حوطة بني تميم إلى صقل مهارتهن الإبداعية مع التقنية الحديثة لتوظيف الأفكار الجديدة والنادرة.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي (توليد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين)، في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٤ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٠٣)، وترى الباحثة أن ذلك قد يدل على حاجة

قائدات المدارس بمحافظة حوطة بني تميم إلى التدريب والتأهيل على إظهار قدراتهم الإبداعية لتقديم أفكار جديدة وغريبة يمكن تطوير العمل من خلالها.

ثانياً: بالنسبة لبعده المرونة:

جدول (٢-٤) استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد المرونة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الاتفاق					التكرار	العبرة	م
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	%		
١	عالية	١,٠٧٥	٣,٥٥	٤٣	٥٦	٦٦	٢٠	٨	ك	قبول الاختلاف في وجهات النظر	٨
				٢٢,٣	٢٩,٠	٣٤,٢	١٠,٤	٤,١	%	حول كيفية أداء العمل	
٢	عالية	١,٠٤١	٣,٥٣	٤٠	٥٦	٦٩	٢٢	٦	ك	مناقشة العاملين معها حول الآراء	١٠
				٢٠,٧	٢٩,٠	٣٥,٨	١١,٤	٣,١	%	والحلول التي تقترحها	
٣	عالية	١,٠٥٦	٣,٤٨	٣٢	٦٩	٦١	٢١	١٠	ك	انجاز الأعمال المؤكدة لها بأسلوب	١٤
				١٦,٦	٣٥,٨	٣١,٦	١٠,٩	٥,٢	%	حديث ومتطور	
٤	عالية	١,٠٦٩	٣,٤٤	٣٥	٥٧	٦٨	٢٤	٩	ك	الاستفادة من الملاحظات الموجهة	١٢
				١٨,١	٢٩,٥	٣٥,٢	١٢,٤	٤,٧	%	لديها	
٥	متوسطة	١,٠٩٧	٣,٣٤	٣٠	٥٧	٦٦	٢٨	١٢	ك	إحداث تغييرات في أساليب العمل بين	١٣
				١٥,٥	٢٩,٥	٣٤,٢	١٤,٥	٦,٢	%	الفترة والأخرى	
٦	متوسطة	٠,٩٨٥	٣,٣٠	٢٥	٤٨	٨٦	٢٧	٧	ك	تجربة أفكار مبتكرة وغير معتادة لحل	١١
				١٣,٠	٢٤,٩	٤٤,٦	١٤,٠	٣,٦	%	المشكلات	
٧	متوسطة	١,٠٥٢	٣,٢٧	٢٦	٥١	٧٧	٢٨	١١	ك	الحرية في التصرف مما يعطي فرصة أكبر	٩
				١٣,٥	٢٦,٤	٣٩,٩	١٤,٥	٥,٧	%	للإبداع الإداري	
عالية				٠,٧٤٦	٣,٤١	المتوسط العام					

* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لعملية المرونة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة المرونة (٣,٤١ من ٥,٠٠) وانحراف معياري

(٠,٧٤٦)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١ - ٤,٢٠)، والتي تبين أن درجة اتفاق أفراد الدراسة على عبارات بعد المرونة تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة، وعليه يتبين أن قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم يمارسن عملية المرونة بدرجة عالية، وترى الباحثة أن تلك النتيجة قد تعود إلى أن الأنظمة في المدارس الإبتدائية انتقلت من القيادة التقليدية إلى إدارة لا مركزية لها رؤية خاصة قائمة على المرونة في التعامل والتعاميم .

٢. يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية لعملية المرونة، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المرونة ما بين (٣,٢٧ إلى ٣,٥٥)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة والرابعة)، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار درجة موافقة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية لعملية المرونة تشير إلى (متوسطة/عالية)، مما يوضح التباين في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية لعملية المرونة.

٣. تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على ممارسة قائدات المدارس لعدد (٤) من العبارات التي توضح ممارسة عملية المرونة، وهن العبارات ذوات الأرقام (٨، ١٠، ١٤، ١٢) وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي (قبول الاختلاف في وجهات النظر حول كيفية أداء العمل)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٥٥ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٧٥).

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (مناقشة العاملين معها حول الآراء والحلول التي تقترحها)، في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٥٣ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٧٥)، وترى الباحثة أن ذلك قد

يعود لوعي قائدات المدارس بمحافظة حوطة بني تميم بالمهارات الإبداعية التي تؤدي لنجاح الحلول المطروحة، وإيمان منهن بحق العاملين في المدرسة بمناقشة ودراسة ما يتم طرحه من مقترحات وفقاً لحرية الرأي.

- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي (انجاز الأعمال الموكلة لها بأسلوب حديث ومتطور)، في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٨) من (٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٥٦).

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (الاستفادة من الملاحظات الموجهة لديها)، في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٤) من (٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٦٩).

٤. تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على ممارسة قائدات المدارس لعدد (٣) من العبارات التي توضح ممارسة عملية المرونة، وهي العبارات رقم (١٣، ١١، ٩) وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي (إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى)، في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٤) من (٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٩٧).

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي (تجربة أفكار مبتكرة وغير معتادة لحل المشكلات)، في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٠) من (٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٩٨٥)، وترى الباحثة أن ذلك ربما يعود لحاجة قائدات المدارس بمحافظة حوطة بني تميم إلى الدعم والمساندة لأفكارهن المبتكرة والجديدة، حيث أن المدرسة تعتبر جهة تنفيذية ولا يمكن إحداث أي تغيير في مدارسهن إلا بعد موافقة الجهات المسؤولة.

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي (الحرية في التصرف مما يعطي فرصة أكبر للإبداع الإداري)، في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٧ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٢٥)، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود نتيجة تقييد قائدات المدارس بمحافظة حوطة بني تميم بتعاميم وإجراءات روتينية من الجهات المسؤولة، وضعف الصلاحيات الموكلة لهن.

ثالثاً: بالنسبة لبعء حل المشكلات:

جدول (٣-٤) استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد حل المشكلات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الاتفاق					التكرار	العبارة	م
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	%		
١	عالية	١,٠١٥	٣,٤٦	٣٤	٥٥	٧٥	٢٣	٦	ك	تحليل المشكلة من كافة جوانبها	١٧
				١٧,٦	٢٨,٥	٣٨,٩	١١,٩	٣,١	%		
٢	عالية	٠,٩٦١	٣,٤٤	٢٨	٦٠	٧٨	٢٢	٥	ك	ربط أسباب المشكلة بالنتائج	٢١
				١٤,٥	٣١,١	٤٠,٤	١١,٤	٢,٦	%		
٣	متوسطة	١,٠٤٥	٣,٣٩	٢٨	٦٤	٦٥	٢٧	٩	ك	تطبيق حلول مبتكرة لمشكلات العمل	١٩
				١٤,٥	٣٣,٢	٣٣,٧	١٤,٠	٤,٧	%		
٤	متوسطة	١,٠١٨	٣,٣٧	٣١	٤٩	٨١	٢٥	٧	ك	إدراك أبعاد المشكلة بوضوح تام	١٦
				١٦,١	٢٥,٤	٤٢,٠	١٣,٠	٣,٦	%		
٥	متوسطة	١,٠٥٥	٣,٢٤	٢٦	٤٧	٧٩	٣٠	١١	ك	استخدام أساليب حديثة ومتطورة لحل المشكلات	٢٠
				١٣,٥	٢٤,٤	٤٠,٩	١٥,٥	٥,٧	%		
م٥	متوسطة	٠,٩٧٨	٣,٢٤	١٩	٥٤	٨٥	٢٥	١٠	ك	طرح حلول للمشكلة ذات أفق واسع	١٨
				٩,٨	٢٨,٠	٤٤,٠	١٣,٠	٥,٢	%		
٦	متوسطة	١,١٩٥	٣,٢٣	٣٤	٤٤	٦٥	٣٢	١٨	ك	التنبؤ بالمشكلة قبل حدوثها	١٥
				١٧,٦	٢٢,٨	٣٣,٧	١٦,٦	٩,٣	%		
متوسطة				٠,٨٥٨	٣,٣٤	المتوسط العام					

* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لعملية حل المشكلات كأحد أبعاد القيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة حل المشكلات (٣,٣٤ من ٥,٠٠) وانحراف معياري (٠,٨٥٨)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (٢,٦١-٣,٤٠)، والتي تبين أن درجة اتفاق أفراد الدراسة على عبارات بعد حل المشكلات تشير إلى (متوسطة) في أداة الدراسة، وعليه يتبين أن قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم يمارسن عملية حل المشكلات بدرجة متوسطة.، وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى ضعف استخدام قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم إلى الأساليب الحديثة في حل المشكلات التي يواجهن في المدارس .

٢. يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية لعملية حل المشكلات، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد حل المشكلات ما بين (٣,٢٣ إلى ٣,٤٦)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة والرابعة)، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية لعملية حل المشكلات تشير إلى (متوسطة/ عالية)، مما يوضح التباين في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية لعملية حل المشكلات.

٣. تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على ممارسة قائدات المدارس لعدد (٢) من العبارات التي توضح ممارسة عملية حل المشكلات، وهي العبارات رقم (١٧، ٢١) وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٧) وهي (تحليل المشكلة من كافة جوانبها)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٦ من ٥,٠٠)،

وانحراف معياري (١,٠١٥)، وترى الباحثة أن ذلك ربما يعود لأن قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم لديهن اساسيات مهارة التعامل مع المشكلات على حسب نوعها وطريقة التعامل معها، والقدرة على دراسة المشكلات التي في داخل مدارسهن والتعامل مع أطرافها مع مراعاة الموقف والظروف التابعة له.

- جاءت العبارة رقم (٢١) وهي (ربط أسباب المشكلة بالنتائج)، في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٤ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٩٦١)، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود لقدرة قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم لديهن توظيف خبراتهن السابقة في حل المشكلات وفقاً لظروف المشكلة الحديثة، وربط حلول المشكلة بمسبباتها.

٤. تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على ممارسة قائدات المدارس لعدد (٥) من العبارات التي توضح ممارسة عملية حل المشكلات، وهن العبارات ذوات الأرقام (١٩، ١٦، ٢٠، ١٨، ١٥) وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي (تطبيق حلول مبتكرة لمشكلات العمل)، في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٩ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٤٥).

- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي (إدراك أبعاد المشكلة بوضوح تام)، في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٧ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠١٨).

- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي (استخدام أساليب حديثة ومتطورة لحل المشكلات)، والعبارة رقم (١٨) وهي (طرح حلول للمشكلة ذات أفق واسع) في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٤ من ٥,٠٠) وانحراف معياري للعبارة رقم (٢٠) بمقدار (١,٠٥٥)، وانحراف معياري للعبارة رقم (١٨) بمقدار (٠,٩٧٨)، وترى الباحثة أن ذلك ربما يعود لحاجة قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم للتدريب على الأساليب الحديثة لحل

المشكلات، وحاجتهن للتأهيل الكافي لتوليد حلول للمشكلة تتسم بالقدرة على التطبيق وفق الإمكانيات المتاحة.

رابعاً: بالنسبة لبعء الطلاقة:

جدول (٤-٤) استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الطلاقة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الاتفاق					التكرار	العبارة	م
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	%		
١	عالية	٠,٩٨٧	٣,٥٨	٤٠	٥٩	٧٠	٢١	٣	ك	السعي إلى التجديد والإبداع في عملها	٢٨
				٢٠,٧	٣٠,٦	٣٦,٣	١٠,٩	١,٦	%		
م١	عالية	٠,٩٥٠	٣,٥٨	٣٦	٦٣	٧٣	١٨	٣	ك	اقناع العاملين معها بمقترحاتها من أجل تحقيق اهداف العمل	٢٧
				١٨,٧	٣٢,٦	٣٧,٨	٩,٣	١,٦	%		
٢	عالية	٠,٩٨٠	٣,٥١	٣٥	٥٧	٧٦	٢١	٤	ك	تبنى وجهات النظر الأخرى عند اقتناعها بصحتها	٢٩
				١٨,١	٢٩,٥	٣٩,٤	١٠,٩	٢,١	%		
٣	عالية	١,٠٣٦	٣,٥٠	٤٠	٥٠	٧٤	٢٤	٥	ك	استدعاء معلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها بسرعة فائقة	٢٤
				٢٠,٧	٢٥,٩	٣٨,٣	١٢,٤	٢,٦	%		
٤	عالية	٠,٩١١	٣,٤٣	٢٥	٦٢	٧٩	٢٥	٢	ك	تطبيق البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة	٢٦
				١٣,٠	٣٢,١	٤٠,٩	١٣,٠	١,٠	%		
٥	متوسطة	١,٠٥٩	٣,٣٨	٣١	٥٥	٧٣	٢٤	١٠	ك	إنتاج أكبر قدر من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة	٢٢
				١٦,١	٢٨,٥	٣٧,٨	١٢,٤	٥,٢	%		
٦	متوسطة	٠,٩٣٠	٣,٣٥	٢٢	٥٩	٨١	٢٧	٤	ك	دمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة	٢٥
				١١,٤	٣٠,٦	٤٢,٠	١٤,٠	٢,١	%		
٧	متوسطة	١,٠٢٧	٣,٢٥	٢٣	٥٢	٨٠	٢٧	١١	ك	سرعة إنتاج كلمات وصور ذات خصائص محددة	٢٣
				١١,٩	٢٦,٩	٤١,٥	١٤,٠	٥,٧	%		
عالية				٠,٧٨٦	٣,٤٥	المتوسط العام					

* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لعملية الطلاقة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة الطلاقة (٣,٤٥ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٧٨٦)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١ - ٤,٢٠)، والتي تبين أن درجة اتفاق أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الطلاقة تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة، وعليه يتبين أن قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم يمارسن عملية الطلاقة بدرجة عالية. وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى وعي قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم بأساليب القيادة الإبداعية الحديثة، من حيث تقبل وجهات النظر، وانتقاء الأفضل منها للتطبيق وفق أهداف المدرسة.

٢. يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية لعملية الطلاقة، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الطلاقة ما بين (٣,٢٥ إلى ٣,٥٨)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة والرابعة)، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية لعملية الطلاقة تشير إلى (متوسطة/عالية)، مما يوضح التباين في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية لعملية الطلاقة.

٣. تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على ممارسة قائدات المدارس لعدد (٥) من العبارات التي توضح ممارسة عملية الطلاقة، وهن العبارات ذوات الأرقام (٢٨، ٢٧، ٢٩، ٢٤، ٢٦) وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٢٨) وهي (السعي إلى التجديد والإبداع في عملها)، والعبارة رقم (٢٧) وهي (اقناع العاملين معها بمقترحاتها من أجل تحقيق أهداف العمل) في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٥٨) من (٥,٠٠)، وانحراف معياري للعبارة (٢٨) بمقدار (٠,٩٨٧)، وانحراف معياري للعبارة (٢٧) بمقدار (٠,٩٥٠)، وترى الباحثة أن ذلك ربما يعود لطموح قائدات المدارس

الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم للتغير للأفضل، وإحداث صور من الإبداع والابتكار في عملهن.

- جاءت العبارة رقم (٢٩) وهي (تبني وجهات النظر الأخرى عند اقتناعها بصحتها)، في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٥١ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٩٨٠)، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود لسعة الأفق عند قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، واعتمادهن ما يدركن صلاحه للعملية التعليمية في المدرسة من وجهات نظر العاملين فيها.

- جاءت العبارة رقم (٢٤) وهي (استدعاء معلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها بسرعة فائقة)، في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٥٠ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٣٦).

- جاءت العبارة رقم (٢٦) وهي (تطبيق البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة)، في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٣ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٩١١).

٤. تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على ممارسة قائدات المدارس لعدد (٣) من العبارات التي توضح ممارسة عملية الطلاقة، وهن العبارات ذوات الأرقام (٢٢، ٢٥، ٢٣) وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٢٢) وهي (انتاج أكبر قدر من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة)، في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٨ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٥٩).

- جاءت العبارة رقم (٢٥) وهي (دمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة)، في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٥ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٩٣٠)، وترى الباحثة أن ذلك ربما يعود لضعف تدريب قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم على محاكاة الأفكار الإبداعية المبتكرة والنادرة، وحاجتهن للتدريب على الأساليب الحديثة في القدرة على الربط بين الأفكار ترجمتها لفكرة واحدة.

- جاءت العبارة رقم (٢٣) وهي (سرعة إنتاج كلمات وصور ذات خصائص محددة)، في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٥ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٢٧)، وترى الباحثة أن ذلك يعود لحاجة المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم لاختيار قائدات يمتلكن مقومات الإبداع، ولديهن القدرة على إطلاق خيالهن لتوليد صور مبتكرة يمكن تطبيقها على أرض الواقع.

وفيما يلي ترتيب هذه الأبعاد حسب متوسطات الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

جدول (٥-٤) استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد محور درجة ممارسة القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً حسب

متوسطات الموافقة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	الأصالة	٣,٤٨	٠,٧٥٥	عالية	١
٢	المرونة	٣,٤١	٠,٧٤٦	عالية	٣
٣	حل المشكلات	٣,٣٤	٠,٨٥٨	متوسطة	٤
٤	الطلاقة	٣,٤٥	٠,٧٨٦	عالية	٢
المتوسط العام لدرجة الممارسة		٣,٤٢	٠,٧٣٥	عالية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لجميع عمليات القيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل (٣,٤٢ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠)، والتي تبين أن درجة اتفاق أفراد الدراسة على درجة ممارسة عمليات القيادة الإبداعية ككل تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة.

٢. تبين أن درجة ممارسة بعد الأصالة جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٨ من ٥,٠٠)، وبدرجة ممارسة عالية وأن أهم مظاهر ممارسات الأصالة من قبل قائدات المدارس

يتمثل في اعطاء فرصة لمنسوبات المدرسة للتعبير عن المواضيع المطروحة، وانتقاء الأفكار التي يمكن تطبيقها في العمل، وهو ما يوضح وعي قائدات المدارس بأهمية إيجاد بيئة العمل الإيجابية التي يسود فيها حرية التعبير عن الآراء والمشاركة في عرض الأفكار المطروحة واختيار ما يتناسب منها مع بيئة العمل ومتطلباته.

٣. في حين جاء بعد الطلاقة في المرتبة الثانية وبمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٥ من ٥,٠٠)، وبدرجة ممارسة عالية وأهم هذه الممارسات هو السعي إلى التجديد والإبداع في عملها، واقناع العاملين معها بمقترحاتها من أجل تحقيق اهداف العمل، ويتضح من ذلك أهمية البحث عن أساليب الابتكار والتجديد في إنجاز المهام المدرسية بما يساهم في سرعة تحقيق هذه الأهداف وتجويد مستويات الأداء الوظيفي، وكذلك أهمية مشاركة كافة منسوبات المدرسة في التعاون مع قائدات المدارس في تطبيق المقترحات اللازمة لتحقيق أهداف العمل المدرسي.

٤. وفي المرتبة الثالثة جاء بعد المرونة بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤١ من ٥,٠٠)، وبدرجة ممارسة عالية، وأهم هذه الممارسات هو قبول الاختلاف في وجهات النظر حول كيفية أداء العمل، ومناقشة العاملين معها حول الآراء والحلول التي تقترحها، ويتضح من هذه النتيجة هو فهم قائدات المدارس لأهمية النقد البناء ومعرفتهم باختلاف طبائع العاملات وبالتالي اختلاف الآراء والأفكار وتنوعها مما يتطلب ضرورة قبول هذه الاختلافات في بيئة العمل وتقديرها والعمل على مناقشتها واختيار ما يتناسب منها مع بيئة العمل ومدى إمكانية تطبيق هذه الآراء والمقترحات على اختلافها وتنوعها.

٥. وجاء بعد حل المشكلات في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٤) من ٥,٠٠، وبدرجة ممارسة تشير إلى متوسطة شكل عام، وأن أهم هذه الممارسات يتمثل في تحليل المشكلة من كافة جوانبها، وربط أسباب المشكلة بالنتائج، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرحاحلة، ٢٠٠١) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة المديرين والمديرات للمدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية جيدة جداً.

٦. كما اتفقت مع دراسة (كفى القحطاني، ٢٠١٢) التي توصلت إلى أن إجابات المديرات والمشرفات على العبارات الخاصة بواقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المديرات والمشرفات.

٧. وأيضاً اتفقت مع دراسة (مريم الزهراني، ٢٠١٣) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال للقيادة الإبداعية كانت بدرجة عالية.

٨. كما اتفقت مع دراسة (امل الرشيدى، ٢٠١٥) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاء ضمن مستوى الممارسة العالية.

٩. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (ليلى القرشي، ٢٠٠٤) التي توصلت إلى أن جميع سمات القيادة الإبداعية تمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة.

١٠. كما اختلفت مع دراسة (فهد السلمي، ٢٠١٢) التي توصلت إلى أن القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة تمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس.

١١. وكذلك اختلفت مع دراسة (فهد الغامدي، ٢٠١٢) التي توصلت إلى أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة قليلة جداً.

إجابة السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية في محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للتعرف على معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية في محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر أفراد الدراسة، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية في محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

أولاً: بالنسبة للمعوقات الشخصية:

جدول (٦-٤) استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد المعوقات الشخصية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات

الموافقة

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	درجة الاتفاق					التكرار	العبارة	م
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	%		
١	عالية	٠,٩٩٨	٣,٦٩	٤٨	٥٨	٧٢	٩	٦	ك	اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات	٣٠
				٢٤,٩	٣٠,١	٣٧,٣	٤,٧	٣,١	%		
٢	عالية	١,٠٣٦	٣,٤٨	٣٧	٥٥	٧١	٢٤	٦	ك	الحلول السريعة غير المدروسة في حل المشكلات	٣١
				١٩,٢	٢٨,٥	٣٦,٨	١٢,٤	٣,١	%		
٣	عالية	١,٠٩٤	٣,٤٦	٣٨	٥٦	٦٦	٢٣	١٠	ك	الالتزام حرفياً بالقوانين والتعليمات دون فهم لمضمونها	٣٤
				١٩,٧	٢٩,٠	٣٤,٢	١١,٩	٥,٢	%		
٤	متوسطة	١,٠٤٩	٣,٣٨	٣٣	٤٨	٨٠	٢٣	٩	ك	تجنب التحدي ومواجهة المشاكل	٣٣
				١٧,١	٢٤,٩	٤١,٥	١١,٩	٤,٧	%		
٥	متوسطة	١,١٣٥	٣,٣١	٣٦	٤٢	٧٤	٢٨	١٣	ك	الرغبة الضعيفة للتجديد والإبداع	٣٥
				١٨,٧	٢١,٨	٣٨,٣	١٤,٥	٦,٧	%		
٦	متوسطة	١,١٠٢	٣,٢٠	٢٧	٤٦	٧٢	٣٥	١٣	ك	ضعف الثقة بالنفس	٣٢
				١٤,٠	٢٣,٨	٣٧,٣	١٨,١	٦,٧	%		
٧	متوسطة	١,١٣٨	٣,١١	٢٠	٥٨	٥٦	٤١	١٨	ك	التفكير بعشوائية عند حل المشكلة	٣٦
				١٠,٤	٣٠,١	٢٩,٠	٢١,٢	٩,٣	%		
متوسطة				المتوسط العام							

* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على المعوقات الشخصية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة نحو ممارسة القيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات الشخصية (٣,٣٨ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٨٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (٢,٦١-٣,٤٠)، والتي تبين أن درجة اتفاق أفراد الدراسة على عبارات المعوقات الشخصية تشير إلى (متوسطة) في أداة الدراسة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى وجود عوامل تساعد على إعاقة

الإبداع والابتكار والتجديد في أساليب القيادة لدى قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم.

٢. يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول المعوقات الشخصية، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد الدراسة على عبارات المعوقات الشخصية ما بين (٣,١١ إلى ٣,٦٩)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة والرابعة)، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار درجة موافقة أفراد الدراسة نحو المعوقات الشخصية تشير إلى (متوسطة/عالية)، مما يوضح التباين في آراء عينة الدراسة حول المعوقات الشخصية.

٣. تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على عدد (٣) من العبارات التي توضح المعوقات الشخصية، وهي العبارات رقم (٣٠، ٣١، ٣٤) وفيما يلي ترتيب تلك المعوقات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٣٠) وهي (اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٩) من (٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٩٩٨)، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود لحاجة قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم للتدريب على الأساليب الحديثة البعيدة عن الروتين في مواجهة المشكلات التي يواجهن، وتشجيعهن لاعتماد آليات قائمة على الابتكار والتجديد في حل مشكلات العمل.

- جاءت العبارة رقم (٣١) وهي (الحلول السريعة غير المدروسة في حل المشكلات)، في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد ٢٣ الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٨) من (٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٣٦)، وترى الباحثة أن ذلك ربما يعود لحرص قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم على حل المشكلات التي يواجهن بأي حل دون دراسة الحلول الأخرى، والتي تعتبر الحلول الأنسب للمشكلة، ولخوفهن من التجديد والتغيير وتجربة حلول جديدة، والاكتفاء بتطبيق حلول تم استخدامها.

- جاءت العبارة رقم (٣٤) وهي (الالتزام حرفياً بالقوانين والتعليمات دون فهم لمضمونها)، في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٦) من (٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٩٤).

٤. تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على عدد (٤) من العبارات التي توضح المعوقات الشخصية، وهن العبارات ذوات الأرقام (٣٣، ٣٥، ٣٢، ٣٦) وفيما يلي ترتيب تلك المعوقات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٣٣) وهي (تجنب التحدي ومواجهة المشاكل)، في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٨ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٤٩).
- جاءت العبارة رقم (٣٥) وهي (الرغبة الضعيفة للتجديد والإبداع)، في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣١ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,١٣٥).
- جاءت العبارة رقم (٣٢) وهي (ضعف الثقة بالنفس)، في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٠ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,١٠٢)، وترى الباحثة أن ذلك ربما يعود لأن قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم يملكن ثقة عالية بالنفس، وأن شخصية قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم تحتاج للدعم والمساندة لاستغلال طاقاتها الإبداعية.
- جاءت العبارة رقم (٣٦) وهي (التفكير بعشوائية عند حل المشكلة)، في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,١١ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,١٣٨)، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود لكون قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم يملكن القدرة على توظيف الأساليب الحديثة في حل المشكلات التي تواجههن .

ثانياً: بالنسبة للمعوقات الإدارية:

جدول (٧-٤) استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد المعوقات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الاتفاق					التكرار		العبارة	م
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	%	%		
١	عالية	١,٠٧٧	٣,٧٧	٦١	٥٢	٦١	١٢	٧	ك	غياب الحوافز المادية والمعنوية	٣٩	
				٣١,٦	٢٦,٩	٣١,٦	٦,٢	٣,٦	%			
٢	عالية	٠,٩٩٦	٣,٧٥	٤٩	٧٠	٥٤	١٦	٤	ك	العمل وفق مركزية الأنظمة والتعاميم	٣٧	
				٢٥,٤	٣٦,٣	٢٨,٠	٨,٣	٢,١	%			
٣	عالية	٠,٩٩٠	٣,٧٠	٤٧	٦٤	٦٥	١٢	٥	ك	العمل وفق تعاميم وإجراءات بيروقراطية	٤٠	
				٢٤,٤	٣٣,٢	٣٣,٧	٦,٢	٢,٦	%			
٤	عالية	١,١٠٣	٣,٦٢	٤٨	٦٣	٥٠	٢٥	٧	ك	وجود فجوة في عملية الاتصال مع وزارة التعليم	٤٢	
				٢٤,٩	٣٢,٦	٢٥,٩	١٣,٠	٣,٦	%			
٥	عالية	١,٠٧٦	٣,٤٨	٤٧	٦٤	٦٥	١٢	٥	ك	ضعف مستوى السلطة المخولة لها	٣٨	
				٢٤,٤	٣٣,٢	٣٣,٧	٦,٢	٢,٦	%			
٦	متوسطة	١,١٧١	٣,٣٤	٤٨	٦٣	٥٠	٢٥	٧	ك	النقد بشكل هادم ومحبط للأفكار الإبداعية	٤١	
				٢٤,٩	٣٢,٦	٢٥,٩	١٣,٠	٣,٦	%			
المتوسط العام												
	عالية	٠,٧٥١	٣,٦١									

* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة نحو ممارسة القيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات الإدارية (٣,٦١ من ٥,٠٠) وانحراف معياري (٠,٧٥١)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠)، والتي تبين أن درجة اتفاق أفراد الدراسة على عبارات المعوقات الإدارية تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم يواجهن عوامل تعيق إبداعهن في ظل التعميمات المركزية والروتين في العمل .

٢. يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول المعوقات الإدارية، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد الدراسة على عبارات المعوقات الإدارية ما بين (٣,٣٤ إلى ٣,٧٧)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة والرابعة)، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات الإدارية تشير إلى (متوسطة/عالية)، مما يوضح التباين في آراء عينة الدراسة حول المعوقات الإدارية.

٣. تبين أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة عالية على عدد (٥) من العبارات التي توضح المعوقات الإدارية، وهن العبارات ذوات الأرقام (٣٩، ٣٧، ٤٠، ٤٢، ٣٨) وفيما يلي ترتيب تلك المعوقات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٣٩) وهي (غياب الحوافز المادية والمعنوية)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٧٧ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٧٧)، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود لضعف الدعم والمساندة من الجهات المسؤولة لقائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، وعدم وجود آلية في وزارة التعليم لدعم القائدات المبدعات من الجانب المادي والمعنوي.

- جاءت العبارة رقم (٣٧) وهي (العمل وفق مركزية الأنظمة والتعاميم)، في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٧٥ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٩٩٦)، وترى الباحثة أن ذلك ربما نتيجة عمل قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم وفق نظام تعليمي لا يعطي الحرية المطلقة للإبداع، ومركزية شديدة في نظام السلطات العليا للتعليم.

- جاءت العبارة رقم (٤٠) وهي (العمل وفق تعاميم وإجراءات بيروقراطية)، في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٧٠ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٩٩٠).

- جاءت العبارة رقم (٤٢) وهي (وجود فجوة في عملية الاتصال مع وزارة التعليم)، في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٢ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,١٠٣).

- جاءت العبارة رقم (٣٨) وهي (ضعف مستوى السلطة المخولة لها)، في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٨) من (٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٠٧٦).

٤. تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على عدد (واحدة) من العبارات التي توضح المعوقات الإدارية، وهي العبارة رقم (٤١) وهي (النقد بشكل هادم ومحبط للأفكار الإبداعية)، حيث جاءت في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٤) من (٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,١٧١)، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود لوجود نوع من التشجيع لقائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم لأفكارهن الإبداعية، وضعف النقد الموجه لقائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم حول الأفكار النادرة والجديدة التي يسعين لتحقيقها.

وفيما يلي ترتيب هذه المعوقات حسب متوسطات الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

جدول (٨ - ٤) استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد محور معوقات ممارسة القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	المعوقات الشخصية	٣,٣٨	٠,٨٠٠	متوسطة	٢
٢	المعوقات الإدارية	٣,٦١	٠,٧٥١	عالية	١
	المتوسط العام لجميع المعوقات	٣,٤٩	٠,٦٩٧	عالية	

من الجدول السابق يتبين أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة عالية على المعوقات التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة نحو ممارسة القيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو جميع المعوقات (٣,٤٩) من (٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١ - ٤,٢٠)، والتي تبين أن درجة اتفاق أفراد الدراسة على جميع هذه المعوقات تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة.

كما تبين أن المعوقات الإدارية جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦١) من (٥,٠٠)، وبدرجة تأثير عالية، وأهم هذه المعوقات هو غياب الحوافز المادية والمعنوية، والعمل وفق مركزية الأنظمة والتعاميم، والعمل وفق تعاميم وإجراءات بيروقراطية، وقد يرجع ذلك إلى أن ضعف مستوى الحوافز المقدمة للقائدات بالمدارس يؤدي إلى ضعف مستوى الدافعية نحو الإبداع والابتكار والتجديد في بيئة العمل، وكذلك فإن جمود بعض الأنظمة والتعليمات يؤدي إلى التمسك الحرفي بهذه التعميمات دون البحث عن أساليب حديثة في إنجاز المهام والوظائف الإدارية وهي جميعها عوامل تؤدي إلى إعاقة عملية الإبداع والتجديد في أساليب القيادة المدرسية.

في حين جاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الثانية بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٨) من (٥,٠٠)، وبدرجة تأثير متوسطة، وأهم هذه المعوقات هو اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات، والحلول السريعة غير المدروسة في حل المشكلات، والالتزام حرفياً بالقوانين والتعليمات دون فهم لمضمونها، مما يؤثر سلباً في مستوى الإبداع والابتكار لدى قائدات المدارس، كما أن اعتماد أساليب غير مدروسة لحل المشكلات المدرسية التي قد تواجه قائدات المدارس قد يؤدي إلى عدم جدوى هذه الحلول وتكرار حدوث المشكلات مرة أخرى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هالة فوزي، ٢٠٠٢) التي توصلت إلى وجود معوقات تعيق تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية بدرجة عالية.

كما اتفقت مع دراسة (كفى القحطاني، ٢٠١٢) التي توصلت إلى وجود عدد من المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة ومنها ضعف القدرات الشخصية على التخيل للإبداع، وضعف مهارات المديرية على التخطيط المدرسي، وعدم الرغبة في التجديد والإبداع بأعمال الإدارة المدرسية، وضعف الدعم من قبل الإدارة، والمركزية في تطبيق الأنظمة والتعليمات من قبل الوزارة.

وأيضاً اتفقت مع دراسة (رجا الله الرفاعي، ٢٠١٣) التي توصلت إلى وجود معوقات تنظيمية تحد من ممارسة مديري المدارس في محافظة ينبع للقيادة الإبداعية في مدارس التعليم العام ومن أبرزها المركزية في اتخاذ القرارات من قبل وزارة التربية والتعليم (وزارة التعليم حالياً)، وكثرة

الأعباء الوظيفية، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة بممارسة الإبداع القيادي ، ووجود معوقات ذاتية تحد من ممارسة مديري المدارس في محافظة ينبع للقيادة الإبداعية في مدارس التعليم العام ومن أبرزها: الخوف من الفشل ، وغياب روح المجازفة عند مديري المدارس.

إجابة السؤال الثالث: ما المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للتعرف على المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٩ - ٤) استجابات أفراد الدراسة على عبارات مقترحات تطبيق القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	درجة الاتفاق					التكرار	العبارات	م
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	%		
١	عالية	١,٢٨٧	٣,٤٦	٥٢	٤٦	٥٤	٢٠	٢١	ك	اختيار قيادات مؤهلة تملك	٤٩
				٢٦,٩	٢٣,٨	٢٨,٠	١٠,٤	١٠,٩	%	مهارات ابداعية لقيادة المدارس	
٢	عالية	١,١٢٢	٣,٤٥	٤٣	٤٣	٧٥	٢١	١١	ك	تصميم برامج تدريبية وورش عمل	٤٦
				٢٢,٣	٢٢,٣	٣٨,٩	١٠,٩	٥,٧	%	تنمي مهارات الإبداع لدى القائدات	
٣	عالية	٠,٩٨٣	٣,٤٤	٣٠	٥٦	٨٢	١٨	٧	ك	تحديث لوائح وزارة التعليم لخدمة	٤٣
				١٥,٥	٢٩,٠	٤٢,٥	٩,٣	٣,٦	%	الإبداع والقائدات المبدعات	
٤	متوسطة	١,٢٧٠	٣,٣٥	٤٧	٤١	٥٥	٣٢	١٨	ك	تضمن مقرر للقيادة الإبداعية في	٥٠
				٢٤,٤	٢١,٢	٢٨,٥	١٦,٦	٩,٣	%	كليات التربية ذات التخصصات الإدارية في الجامعات أو تضمينها في مقررات أخرى	

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الاتفاق					التكرار	العبارة	م
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	%		
٥	متوسطة	١,٢٣٠	٣,٢٧	٣٥	٥٣	٥٦	٢٨	٢١	ك	دعوة الهيئات المهمة بالإبداع	٤٨
				١٨,١	٢٧,٥	٢٩,٠	١٤,٥	١٠,٩	%	لرعاية القائدات المبدعات	
٦	متوسطة	١,٢٨٩	٣,٢٠	٣٨	٤٤	٥٥	٣١	٢٥	ك	إتاحة الفرصة لقائدات المدارس	٤٥
				١٩,٧	٢٢,٨	٢٨,٥	١٦,١	١٣,٠	%	المبدعات لمشاركة الوزارة صنع القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل المدرسي	
م٦	متوسطة	١,٣٥١	٣,٢٠	٤٥	٣٦	٥١	٣٤	٢٧	ك	تقديم حوافز مادية ومعنوية	٤٧
				٢٣,٣	١٨,٧	٢٦,٤	١٧,٦	١٤,٠	%	لقائدات المدارس المبدعات	
٧	متوسطة	١,٢٥٠	٣,١٠							تخصيص ميزانية للأنشطة الإبداعية في المدارس	٤٤
متوسطة				١,٠١٦	٣,٣١	المتوسط العام					

* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو المقترحات اللازمة لتطبيق القيادة الإبداعية (٣,٣١ من ٥,٠٠) وانحراف معياري (١,٠١٦)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (٢,٦١ - ٣,٤٠)، والتي تبين أن درجة اتفاق أفراد الدراسة على عبارات المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية تشير إلى (متوسطة) في أداة الدراسة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى رغبة قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم بالابتكار والإبداع والإبتكار بكافة صوره وفق أهداف وخطط مدروسة.
- يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في آراء الدراسة حول المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد

عينة الدراسة على هذه المقترحات ما بين (٣,١٠ إلى ٣,٤٦)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة والرابعة)، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار درجة موافقة أفراد الدراسة نحو المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية تشير إلى (متوسطة/عالية)، مما يوضح التباين في آراء عينة الدراسة حول هذه المقترحات.

٣. تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على عدد (٣) من المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية، وهن العبارات ذوات الأرقام (٤٩، ٤٦، ٤٣) وفيما يلي ترتيب تلك المقترحات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٤٩) وهي (اختيار قيادات مؤهلة تملك مهارات ابداعية لقيادة المدارس)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٦ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٢٨٧)، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود لرغبة منسوبات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم بوجود قائدات في المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم يملكن القدرة على القيادة وفق قدرات ومهارات ابتكارية وإبداعية، وذلك لتطلعهن للنتائج الإيجابية نتيجة هذا النوع من القيادة.

- جاءت العبارة رقم (٤٦) وهي (تصميم برامج تدريبية وورش عمل تنمي مهارات الإبداع لدى القائدات)، في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٥ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,١٢٢)، وترى الباحثة أن ذلك يعود لحاجة قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم للتدريب والتأهيل على الأساليب الحديثة للقيادة الإبداعية، وصقل المواهب الابتكارية للقائدات بالعلم والتعلم.

- جاءت العبارة رقم (٤٣) وهي (تحديث لوائح وزارة التعليم لخدمة الإبداع والقائدات المبدعات)، في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٤ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٩٨٣).

٤. تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على عدد (٥) من المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية، وهن العبارات ذوات الأرقام (٥٠، ٤٨، ٤٥، ٤٧، ٤٤) وفيما يلي ترتيب تلك المقترحات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٥٠) وهي (تضمنين مقرر للقيادة الإبداعية في كليات التربية ذات التخصصات الإدارية في الجامعات أو تضمينها في مقررات أخرى)، في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٥ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٢٧٠).

- جاءت العبارة رقم (٤٨) وهي (دعوة الهيئات المهتمة بالإبداع لرعاية القائدات المبدعات)، في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٧ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٢٣٠).

- جاءت العبارة رقم (٤٥) وهي (إتاحة الفرصة لقائدات المدارس المبدعات لمشاركة الوزارة صنع القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل المدرسي) والعبارة رقم (٤٧) وهي (تقديم حوافز مادية ومعنوية لقائدات المدارس المبدعات)، في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٠ من ٥,٠٠)، والانحراف المعياري للعبارة (٤٥) بمقدار (١,٣٥١)، والانحراف المعياري للعبارة (٤٧) بمقدار (١,٢٨٩).

- جاءت العبارة رقم (٤٤) وهي (تخصيص ميزانية للأنشطة الإبداعية في المدارس)، في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,١٠ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري (١,٢٥٠)، ترى الباحثة أن ذلك ربما نتيجة ضعف الميزانية التي تقوم عليها المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم بوجود قائدات في المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، لذلك فإنه من الصعب تخصيص ميزانية للأنشطة الإبداعية إلا في حالة وجود دعم مادي أكثر من الجهات المسؤولة في التعليم.

يتضح من الجدول السابق أن المقترحات الواردة بأداة الدراسة تساهم في التغلب على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس نحو تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية، وتبين أن أهم هذه

المقترحات من وجهة نظر أفراد الدراسة يتمثل في اختيار قيادات مؤهلة تملك مهارات ابداعية لقيادة المدارس، وتصميم برامج تدريبية وورش عمل تنمي مهارات الإبداع لدى القائدات، بالإضافة إلى تحديث لوائح وزارة التعليم لخدمة الإبداع والقائدات المبدعات، ويتبين من ذلك أن عملية الاختيار للقائدات له أهمية كبيرة في اختيار القائدات اللاتي يمتلكن الكفاءة والخبرة اللازمة نحو القدرة على تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية في بيئة العمل، وكذلك اختيار البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة نحو طرق وأساليب تطبيق القيادة الإبداعية وممارستها على أرض الواقع، وأيضاً فإن عملية تحديث الأنظمة واللوائح التعليمية بما يتماشى مع التطور الحالي في جميع المجالات الإدارية وخاصة في مجال الإدارة المدرسية يساهم في زيادة مستوى الإبداع والابتكار لدى قائدات المدارس.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرحاحلة، ٢٠٠١) التي أوصت بضرورة أن تعمل إدارات المدارس على تعزيز مهارات إدارة الوقت كي تضمن مزيداً من الإبداع، وضرورة إدخال مفهوم إدارة الوقت والقيادة الإبداعية في المناهج المدرسية.

كما اتفقت مع دراسة (ليلي القرشي، ٢٠٠٤) التي أوصت بضرورة الاهتمام باختيار القادة تبعاً لما يتمتعون به من سمات إبداعية، الاهتمام برفع كفاءة العنصر النسائي في مجالي القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي الإبداعي.

كما اتفقت مع دراسة (فهد السلمي، ٢٠١٢) التي أوصت بضرورة تدريب مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة على أسلوب حل المشكلات بأسلوب التفكير العلمي، والتركيز في تدريبهم على توقع المشكلات قبل حدوثها والعمل على تلافي مسبباتها، وضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات السعودية إعطاء محاضرات وندوات ودورات تدريبية حول أهمية دور القيادة الإبداعية وممارستها على المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية.

وكذلك اتفقت مع دراسة (فهد الغامدي، ٢٠١٢) التي أوصت بضرورة إعداد برامج تدريبية تُسهم في امتلاك القادة الأكاديميون بجامعة الباحة سمات القيادة الإبداعية، ووضع برامج تدريبية لتدريب القيادات الأكاديمية على ممارسة القيادة الإبداعية.

كما اتفقت مع دراسة (كفى القحطاني، ٢٠١٢) التي أوصت بضرورة إقامة دورات تدريبية لمديرات وإداريات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على ممارسة القيادة الإبداعية.

وكذلك اتفقت مع دراسة (مريم الزهراني، ٢٠١٣) التي أوصت بضرورة تشجيع المديرات على استمرارية الممارسات العالية من القيادة الإبداعية، وعقد ندوة علمية يحضرها عينة من المديرات والمعلمات.

كما اتفقت مع دراسة (أمل الرشيد، ٢٠١٥) التي أوصت بضرورة عقد الدورات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية وغيرها من المراحل التعليمية، تتعلق بكيفية توظيف مهارات القيادة الإبداعية بغرض تحسين ممارسة المعلمات لسلوك المواطنة التنظيمية.

وكذلك اتفقت مع دراسة باكيكا وتيسا بوت (٢٠١٧م) التي أوصت بضرورة إدراك إداري المدارس بتايلند أهمية القيادة الإبداعية، وكذلك ضرورة توفر مدرسين لكل المواد في الفصول الدراسية لتطبيق القيادة الإبداعية.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات اجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى للمتغيرات التالية:(المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو محاورها تعزى إلى متغير المؤهل استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي"

(One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٠) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل

أبعاد ومحاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأصالة	بين المجموعات	٠,٩٢١	٢	٠,٤٦١	٠,٨٠٧	٠,٤٤٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٨,٤٦٤	١٩٠	٠,٥٧١		
	المجموع	١٠٩,٣٨٥	١٩٢			
المرونة	بين المجموعات	١,٨٠٦	٢	٠,٩٠٣	١,٢٤٧	٠,٢٩٠ غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٧,٥٢٣	١٩٠	٠,٧٢٤		
	المجموع	١٣٩,٣٢٩	١٩٢			
حل المشكلات	بين المجموعات	١,٣٩٨	٢	٠,٦٩٩	٠,٩٥٠	٠,٣٨٩ غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٩,٨٠٣	١٩٠	٠,٧٣٦		
	المجموع	١٤١,٢٠٢	١٩٢			
الطلاقة	بين المجموعات	٠,٥٥١	٢	٠,٢٧٥	٠,٤٤٤	٠,٦٤٢ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٧,٩٦٧	١٩٠	٠,٦٢١		
	المجموع	١١٨,٥١٨	١٩٢			
الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإبداعية	بين المجموعات	٠,٨٨٣	٢	٠,٤٤٢	٠,٨١٥	٠,٤٤٤ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٢,٨٧٩	١٩٠	٠,٥٤١		
	المجموع	١٠٣,٧٦٢	١٩٢			
المعوقات الشخصية	بين المجموعات	٢,٩٦٤	٢	١,٤٨٢	٢,٣٤٧	٠,٠٩٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٩,٩٥٢	١٩٠	٠,٦٣١		
	المجموع	١٢٢,٩١٦	١٩٢			
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	٢,٧١٦	٢	١,٣٥٨	٢,٤٤٤	٠,٠٩٠ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٥,٦٠١	١٩٠	٠,٥٥٦		
	المجموع	١٠٨,٣١٨	١٩٢			
الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق القيادة	بين المجموعات	٢,٧٤٧	٢	١,٣٧٤	٢,٨٨٢	٠,٠٥٨ غير دالة
	داخل المجموعات	٩٠,٥٧٥	١٩٠	٠,٤٧٧		
	المجموع	٩٣,٣٢٢	١٩٢			

أبعاد ومحاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإبداعية						
مقترحات تطبيق القيادة الإبداعية	بين المجموعات	٢,٧٩٤	٢	١,٣٩٧	١,٣٥٨	٠,٢٦٠
	داخل المجموعات	١٩٥,٤٢٤	١٩٠	١,٠٢٩		غير دالة
	المجموع	١٩٨,٢١٨	١٩٢			

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو جميع محاورها باختلاف متغير المؤهل، ويتضح من هذه النتيجة عدم وجود تأثير دال لمتغير المؤهل العلمي في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومعوقاتها ومقترحات التغلب على هذه المعوقات، وقد يرجع ذلك إلى أن جميع المعلمات يدركن هذه الممارسات بشكل كبير وهن على درجة عالية من الوعي بمعوقات هذه الممارسات ومقترحاتها دون أن يكون هناك تأثير دال لمتغير المؤهل العلمي في آراء المعلمات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (فهد السلمي، ٢٠١٢) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو محاورها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١١ - ٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في

إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة

أبعاد ومحاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأصالة	بين المجموعات	١,٧٢٧	٢	٠,٨٦٤	١,٥٢٤	٠,٢٢٠
	داخل المجموعات	١٠٧,٦٥٨	١٩٠	٠,٥٦٧		غير دالة

أبعاد ومحاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المجموع	١٠٩,٣٨٥	١٩٢			
المرونة	بين المجموعات	١,١٣١	٢	٠,٥٦٦	٠,٧٧٨	٠,٤٦١
	داخل المجموعات	١٣٨,١٩٨	١٩٠	٠,٧٢٧		غير دالة
	المجموع	١٣٩,٣٢٩	١٩٢			
حل المشكلات	بين المجموعات	٢,٧٧٠	٢	١,٣٨٥	١,٩٠١	٠,١٥٢
	داخل المجموعات	١٣٨,٤٣١	١٩٠	٠,٧٢٩		غير دالة
	المجموع	١٤١,٢٠٢	١٩٢			
الطلاقة	بين المجموعات	٢,٣٠٢	٢	١,١٥١	١,٨٨١	٠,١٥٥
	داخل المجموعات	١١٦,٢١٧	١٩٠	٠,٦١٢		غير دالة
	المجموع	١١٨,٥١٨	١٩٢			
الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإبداعية	بين المجموعات	٢,٠٦١	٢	١,٠٣٠	١,٩٢٥	٠,١٤٩
	داخل المجموعات	١٠١,٧٠١	١٩٠	٠,٥٣٥		غير دالة
	المجموع	١٠٣,٧٦٢	١٩٢			
المعوقات الشخصية	بين المجموعات	١,٠٢٧	٢	٠,٥١٤	٠,٨٠١	٠,٤٥١
	داخل المجموعات	١٢١,٨٨٩	١٩٠	٠,٦٤٢		غير دالة
	المجموع	١٢٢,٩١٦	١٩٢			
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	١,٢١٣	٢	٠,٦٠٦	١,٠٧٦	٠,٣٤٣
	داخل المجموعات	١٠٧,١٠٥	١٩٠	٠,٥٦٤		غير دالة
	المجموع	١٠٨,٣١٨	١٩٢			
الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق القيادة الإبداعية	بين المجموعات	٠,٤٠١	٢	٠,٢٠٠	٠,٤١٠	٠,٦٦٤
	داخل المجموعات	٩٢,٩٢١	١٩٠	٠,٤٨٩		غير دالة
	المجموع	٩٣,٣٢٢	١٩٢			
مقترحات تطبيق القيادة الإبداعية	بين المجموعات	١,٨٢٠	٢	٠,٩١٠	٠,٨٨٠	٠,٤١٦
	داخل المجموعات	١٩٦,٣٩٨	١٩٠	١,٠٣٤		غير دالة
	المجموع	١٩٨,٢١٨	١٩٢			

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو جميع محاورها باختلاف متغير سنوات الخبرة ويتضح من هذه النتيجة عدم وجود تأثير دال لمتغير الخبرة في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومعوقاتها

ومقترحات التغلب على هذه المعوقات، وقد يرجع ذلك إلى أن ممارسات القيادة الإبداعية ومعوقاتها ومقترحاتها واضحة لجميع المعلمات من عينة الدراسة وهي ممارسات تحدث بشكل مستمر وبالتالي فإن هناك تقارب في آراء المعلمات نحو هذه المحاور على اختلاف سنوات خبراتهن في بيئة العمل.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (فهد السلمي، ٢٠١٢) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو محاورها تعزى إلى متغير الدورات التدريبية استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٢ - ٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في

إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الدورات التدريبية

أبعاد ومحاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأصالة	بين المجموعات	٥,٥٨٣	٢	٢,٧٩١	٥,١١٠	*٠,٠٠٧ دالة
	داخل المجموعات	١٠٣,٨٠٢	١٩٠	٠,٥٤٦		
	المجموع	١٠٩,٣٨٥	١٩٢			
المرونة	بين المجموعات	٣,٤٣١	٢	١,٧١٦	٢,٣٩٩	٠,٠٩٤ غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٥,٨٩٨	١٩٠	٠,٧١٥		

أبعاد ومحاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المجموع	١٣٩,٣٢٩	١٩٢			
حل المشكلات	بين المجموعات	٦,٠١٠	٢	٣,٠٠٥	٤,٢٢٣	*٠,٠١٦
	داخل المجموعات	١٣٥,١٩١	١٩٠	٠,٧١٢		دالة
	المجموع	١٤١,٢٠٢	١٩٢			
الطلاقة	بين المجموعات	٥,٤٢٦	٢	٢,٧١٣	٤,٥٥٨	*٠,٠١٢
	داخل المجموعات	١١٣,٠٩٢	١٩٠	٠,٥٩٥		دالة
	المجموع	١١٨,٥١٨	١٩٢			
الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإبداعية	بين المجموعات	٥,٣٨٤	٢	٢,٦٩٢	٥,١٩٩	*٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	٩٨,٣٧٩	١٩٠	٠,٥١٨		دالة
	المجموع	١٠٣,٧٦٢	١٩٢			
المعوقات الشخصية	بين المجموعات	٠,٢٧٧	٢	٠,١٣٩	٠,٢١٥	٠,٨٠٧
	داخل المجموعات	١٢٢,٦٣٩	١٩٠	٠,٦٤٥		غير دالة
	المجموع	١٢٢,٩١٦	١٩٢			
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	٠,١٠٨	٢	٠,٠٥٤	٠,٠٩٤	٠,٩١٠
	داخل المجموعات	١٠٨,٢١٠	١٩٠	٠,٥٧٠		غير دالة
	المجموع	١٠٨,٣١٨	١٩٢			
الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق القيادة الإبداعية	بين المجموعات	٠,١٢٨	٢	٠,٠٦٤	٠,١٣٠	٠,٨٧٨
	داخل المجموعات	٩٣,١٩٤	١٩٠	٠,٤٩٠		غير دالة
	المجموع	٩٣,٣٢٢	١٩٢			
مقترحات تطبيق القيادة الإبداعية	بين المجموعات	٥,٤٣٥	٢	٢,٧١٨	٢,٦٧٨	٠,٠٧١
	داخل المجموعات	١٩٢,٧٨٣	١٩٠	١,٠١٥		غير دالة
	المجموع	١٩٨,٢١٨	١٩٢			

* فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل.

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو محاور (معوقات تطبيق القيادة الإدارية ومقترحاتها، وكذلك بعد المرونة كأحد أبعاد ممارسة القيادة الإبداعية) باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة الإبداعية.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول (جميع أبعاد درجة ممارسة القيادة الإبداعية ما عدا بعد المرونة وكذلك الدرجة الكلية لها) باختلاف متغير الدورات التدريبية، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات الدورات التدريبية استخدمت الباحثة اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (١٣ - ٤) نتائج اختبار "LSD" للفروق بين فئات الدورات التدريبية

أبعاد محور الدراسة	الدورات التدريبية	ن	المتوسط	لا يوجد دورات	خمس دورات	١٠ دورات فأكثر
الأصالة	لا يوجد دورات	٨٦	٣,٣٠٥٦	-	*	
	خمس دورات	٥٦	٣,٧٠١٥		-	
	١٠ دورات فأكثر	٥١	٣,٥٤٦٢			
حل المشكلات	لا يوجد دورات	٨٦	٣,١٤٤٥	-	*	*
	خمس دورات	٥٦	٣,٤٥٤١		-	
	١٠ دورات فأكثر	٥١	٣,٥٣٧٨			-
الطلاقة	لا يوجد دورات	٨٦	٣,٢٦٠٢	-	*	*
	خمس دورات	٥٦	٣,٦٠٩٤		-	
	١٠ دورات فأكثر	٥١	٣,٥٨٣٣			-
الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإبداعية	لا يوجد دورات	٨٦	٣,٢٥٤٥	-	*	*
	خمس دورات	٥٦	٣,٦١٧٣		-	
	١٠ دورات فأكثر	٥١	٣,٥٥٤٢			-

* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين أفراد الدراسة من اللاتي لم يحصلن على دورات تدريبية في مجال القيادة، وأفراد الدراسة من اللاتي حصلن على خمس دورات تدريبية، نحو (بعد الأصالة)، لصالح أفراد الدراسة من اللاتي حصلن على خمس دورات تدريبية.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين أفراد الدراسة من اللاتي لم يحصلن على دورات تدريبية في مجال القيادة، وأفراد الدراسة من اللاتي حصلن على خمس دورات تدريبية، نحو (بعدي حل المشكلات والطلاقة وكذلك الدرجة الكلية

لمحور درجة ممارسة القيادة الإبداعية)، لصالح أفراد الدراسة من اللاقي حصلن على خمس دورات تدريبية.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة من اللاقي لم يحصلن على دورات تدريبية في مجال القيادة، وأفراد الدراسة من اللاقي حصلن على ١٠ دورات تدريبية فأكثر، نحو (بعدي حل المشكلات والطلاق وكذلك الدرجة الكلية لمحور درجة ممارسة القيادة الإبداعية)، لصالح أفراد الدراسة من اللاقي حصلن على ١٠ دورات تدريبية فأكثر.

وقد يرجع ذلك إلى أن الدورات التدريبية تساهم في زيادة مستوى وعي المعلمات بأساليب القيادة الإبداعية ودرجة ممارستها وتطبيقها على أرض الواقع.

الفصل الخامس

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

تمهيد

يشمل هذا الفصل على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

ملخص الدراسة:

احتوت الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وتناول الفصل الأول كمدخل للدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمتها الباحثة في دراستها.

وتناولت الباحثة في هذا الفصل مفاهيم الدراسة وحددت أهداف دراستها، والتي تمثلت في الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
2. الكشف عن معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة .
3. التعرف على المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل، الخبرة، البرامج التدريبية).

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة، ثلاث مباحث وهي: المبحث الأول القيادة وفيه تم استعراض مفهوم القيادة، وأنماط القيادة، وأهمية القيادة، وتناول المبحث الثاني: مفهوم القيادة الإبداعية، وعلاقة القيادة بالإبداع، وأهمية القيادة الإبداعية، وخصائص وسمات القادة المبدعين، ومراحل القيادة الإبداعية، وأبعاد القيادة الإبداعية، ومعوقات القيادة

الإبداعية، وأهم المقترحات اللازمة لتحقيق القيادة الإبداعية. وتناول المبحث الثالث: مفهوم المرحلة الابتدائية، وأهمية المرحلة الابتدائية، وأهداف المرحلة الابتدائية، وصلاحيات قائدة المرحلة الابتدائية.

كما اشتمل على الدراسات السابقة للدراسة وقامت الباحثة بالتعقيب عليها، من حيث أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة، ومن ثم أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يهدف الى وصف الظاهرة المدروسة أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات أو التقييم والمقارنة أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية، وأوضحت الباحثة مجتمع الدراسة المستهدف وعينة الدراسة.

واستخدمت الباحثة للحصول على البيانات اللازمة للدراسة الاستبانة التي أعدها من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات الخاصة بالدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين أحدهما متعلق بالبيانات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني يقيس متغيرات الدراسة.

وأوضحت الباحثة بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أدوات الدراسة، وحددت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة متناولاً الإجابة على أسئلتها.

وفي الفصل الخامس من هذه الدراسة قامت الباحثة بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، واقتراح أبرز توصياتها.

النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

- تبين أن (١١١) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٥٧,٥%)، من إجمالي أفراد الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة.

- تبين أن (١٠٢) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٥٢,٨%)، من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهن من ١٠ سنوات فأكثر، وهن الفئة المتوسطة في عينة الدراسة.

- تبين أن (٨٦) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٤٤,٦%)، من إجمالي أفراد الدراسة لم يحصلن على دورات تدريبية في مجال القيادة، وهن الفئة الأصغر في عينة الدراسة.

الإجابة على تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية في محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لجميع عمليات القيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل (٣,٤٢ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠)، والتي تبين أن درجة اتفاق أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة عمليات القيادة الإبداعية ككل تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

أولاً: بالنسبة لبعده الأصالة:

أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لعملية الأصالة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية، بمتوسط (٣,٤٨ من ٥,٠٠)، وأهم هذه الممارسات ما يلي:

- اعطاء فرصة لمنسوبات المدرسة للتعبير عن المواضيع المطروحة.
- انتقاء الأفكار التي يمكن تطبيقها في العمل.

ثانياً: بالنسبة لبعء المرونة:

تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لعملية المرونة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية، بمتوسط (٣,٤١ من ٥,٠٠)، وأهم هذه الممارسات ما يلي:

- قبول الاختلاف في وجهات النظر حول كيفية أداء العمل
- مناقشة العاملين معها حول الآراء والحلول التي تقترحها

ثالثاً: بالنسبة لبعء حل المشكلات:

تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لعملية حل المشكلات كأحد أبعاد القيادة الإبداعية، بمتوسط (٣,٣٤ من ٥,٠٠)، وأهم هذه الممارسات ما يلي:

- تحليل المشكلة من كافة جوانبها.
- ربط أسباب المشكلة بالنتائج.

رابعاً: بالنسبة لبعء الطلاقة:

تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لعملية الطلاقة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية، بمتوسط (٣,٤٥ من ٥,٠٠)، وأهم هذه الممارسات ما يلي:

- السعي إلى التجديد والإبداع في عملها
- اقناع العاملين معها بمقترحاتها من أجل تحقيق اهداف العمل

السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية في محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على المعوقات التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة نحو ممارسة القيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو جميع المعوقات (٣,٤٩ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠)، والتي تبين أن درجة اتفاق أفراد عينة الدراسة على جميع هذه المعوقات تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

أولاً: بالنسبة للمعوقات الشخصية:

تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على المعوقات الشخصية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة نحو ممارسة القيادة الإبداعية، بمتوسط (٣,٣٨ من ٥,٠٠)، وأهم هذه المعوقات ما يلي:

- اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات.
- الحلول السريعة غير المدروسة في حل المشكلات.
- الالتزام حرفياً بالقوانين والتعليمات دون فهم لمضمونها.

ثانياً: بالنسبة للمعوقات الإدارية:

تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة نحو ممارسة القيادة الإبداعية، بمتوسط (٣,٦١ من ٥,٠٠)، وأهم هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الحوافز المادية والمعنوية.
- العمل وفق مركزية الأنظمة والتعاميم.

- العمل وفق تعاميم وإجراءات بيروقراطية.

السؤال الثالث: ما المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة

حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية، بمتوسط (٣,٣١ من ٥,٠٠)، وأهم هذه المقترحات ما يلي:

- اختيار قيادات مؤهلة تملك مهارات ابداعية لقيادة المدارس.
- تصميم برامج تدريبية وورش عمل تنمي مهارات الإبداع لدى القائدات.
- تحديث لوائح وزارة التعليم لخدمة الإبداع والقائدات المبدعات.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات اجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى للمتغيرات التالية:(المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو جميع محاورها باختلاف متغير المؤهل.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو جميع محاورها باختلاف متغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو محاور (معوقات تطبيق القيادة الإدارية ومقترحاتها، وكذلك بعد المرونة كأحد أبعاد ممارسة القيادة الإبداعية) باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة الإبداعية.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسطات استجابة أفراد الدراسة حول (جميع أبعاد درجة ممارسة القيادة الإبداعية ما عدا بعد المرونة وكذلك الدرجة الكلية لها) باختلاف متغير الدورات التدريبية، لصالح أفراد الدراسة من اللاتي حصلن على خمس دورات تدريبية، وكذلك أفراد عينة الدراسة من اللاتي حصلن على ١٠ دورات تدريبية فأكثر.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- ضرورة تبني البرامج التوعوية التي تساهم في زيادة مستوى الوعي بأهمية ممارسات القيادة الإبداعية ودورها في سير العملية الإدارية وخاصة في المجال التعليمي.
- تكثيف البرامج التدريبية التي تساهم في زيادة خبرات وكفاءة القيادات المدرسية نحو تطبيق الممارسات الإبداعية في القيادة.
- توفير الكوادر المؤهلة المطلوبة لتطبيق أساليب ومهارات القيادة الإبداعية.
- تبني برامج التحفيز المادية والمعنوية التي تساهم في ممارسة قائدات المدارس للقيادة الإبداعية.
- توفير البنية المادية والبشرية من حيث الخبرات والكفاءات اللازمة لتطبيق أساليب القيادة الإبداعية.
- توفير بيئة الأنظمة والتعليمات التي تسهل تطبيق القيادة الإبداعية.

- توفير منظومة الاتصال التي تسمح بعملية التواصل بين كافة منسوبات المدارس الابتدائية وسهولة تبادل المعلومات فيما بينهم.
- تدريب قائدات المدارس الابتدائية أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقه حول ممارسات القيادة الإبداعية وكيفية تفعيلها في الإدارة المدرسية.
- توجيه طالبات الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية والتخطيط في الجامعات السعودية لإجراء مزيد من البحوث والدراسات حول القيادة الإبداعية.

مقترحات الدراسة:

ميدان البحث يحتاج إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع البحث وسعيًا لإثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فأن الباحثة تقترح إجراء عدة دراسات تتعلق بموضوع الدراسة وهي ما يلي:

- إجراء دراسات لمعرفة متطلبات ومعوقات ممارسة قائدات مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية للقيادة الإبداعية في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات حول دور قائدات المدارس في تطبيق القيادة الإبداعية في مدارس المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات لمعرفة أهمية تطبيق القيادة الإبداعية في تحسين أداء مدارس المملكة العربية السعودية.
- وضع تصور مقترح لرفع مستوى تطبيق القيادة الإبداعية في مدارس المملكة العربية السعودية.

المراجع

المراجع العربية

- الباز، عفاف. (٢٠٠٢م). دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات. مجلة النهضة، ١١ (٣)، ٥٤-٨٢.
- الجميل، نجود جميل. (٢٠١٣م). تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر المديرات والمشرفات، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشور، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود.
- جومان، كارول. (٢٠٠١م). الإبداع في العمل " دليل عملي في التفكير الإبداعي " (ترجمة باهر عبد الهادي). (نشر العمل الأصلي عام ٢٠٠٠م). الرياض: دار المعرفة للتنمية.
- الحارثي، مشعل. (٢٠١٢م). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقته لدى مديري المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- الحامد، محمد وزيادة، مصطفى والعتيبي، بدر ومتولي، نبيل. (٢٠٠٧م). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل. ط٤، الرياض: مكتبة الرشد.
- الحلامه، محمد؛ المدادحة، أحمد. (٢٠١٠م). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- الحمد، ناصر. (٢٠٠٩م). القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي. متطلب تكميلي للحصول على درجة ماجستير غير منشور، الرياض: جامعة محمد بن سعود الإسلامية.
- خيري، أسامة. (٢٠١٣م). القيادة الإدارية. عمان: دار الياقة للنشر والتوزيع.
- الدليمي، طارق. (٢٠١٣م). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. عمان: مركز دي بنونو لتعليم التفكير.
- الرحاحلة، سامي عبد الكريم. (٢٠٠٢م). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية.
- الرفاعي، رجا الله. (٢٠١٣م). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع. رسالة ماجستير غير منشورة، المدينة المنورة: جامعة طيبة.
- الزهراني، مريم أحمد. (٢٠١٣م). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- السلمي، فهد. (٢٠١٢م). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- السويد، عبد الله. (٢٠١٤م). القيادة الإبداعية أسس ونظريات. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- الشلهوب، نوف أحمد. (٢٠١٣م). واقع تطبيق الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (تطوير) في مدينة الرياض. بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود.
- الصياد، عبد العاطي. (١٩٨٩م). جداول تحديد حجم العينة في البحث السلوكي. القاهرة: رابطة التربية الحديثة.

- الطويرقي، نوال سعد. (٢٠١٣م). نماذج من القيادة الإبداعية في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم وتطبيقاتها في الإدارة التربوية. متطلب تكميلي لنيل الدكتوراه، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠٦م). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العاجز، فؤاد وشلدان، فايز. (٢٠١٠م). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية، ١٨(١)، ١-٣٧.
- عبد الحميد، محمد. (٢٠٠٠م)، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، القاهرة: عالم الكتب.
- عبيدات، ذوقان، عبد الحق؛ كابد علس؛ عبد الرحمن. (٢٠٠٧م). البحث العلمي: مفهومه أدواته أساليبه. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- العساف، وفاء عبد العزيز. (٢٠٠٤م). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- عودة، احمد سليمان؛ الخليبي، خليل يوسف. (٢٠٠٠م). الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية. أريد: دار الأمل.
- غالطي، حسين. (٢٠١٤م). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة صبيا. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشور، المدينة المنورة: جامعة طيبة.
- الغامدي، فهد. (٢٠١٢م). درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- غريبي، حمزة محمد. (٢٠١٦م). القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية دراسة تطبيقية على مديرية أمن الجفارة بوزارة الداخلية الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.
- الغنيمي، بدر محمد. (٢٠١٥م). أثر القيادة الإبداعية في أمن وحماية الشخصيات المهمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الفايز، عبد الله عبد الرحمن. (٢٠٠٢م). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. ط٢، الرياض: مطابع السفير.
- فهيم، محمد شامل. (٢٠٠٥م). الإحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات لاستخدام برنامج (SPSS). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- القحطاني، سالم سعيد والعامري، أحمد سليمان وآل منهب، معدي محمد والعمر، بدران عبد الرحمن. (٢٠٠٤م). منهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- القحطاني، سالم سعيد. (٢٠٠٨م). القيادة الإدارية التحول "نحو نموذج القيادي العالمي". ط٢، الرياض: مكتبة الملك فهد.
- القحطاني، كفى جعفر. (٢٠١٢م). واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- القرشي، ليلي حسن. (٢٠٠٤م). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- ابن منظور، جمال الدين. (١٩٩٦م). لسان العرب "تحقيق عامر أحمد حيدر". بيروت: دار الكتب العلمية.

الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠١٧م). إحصائية تعليم إناث حكومي على مستوى المنطقة الإدارية. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.

- قنديل، علاء محمد. (٢٠١٠م). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- وزارة التعليم (١٤٣٦هـ). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. الرياض: وزارة التعليم.
- وزارة المعارف (١٤١٦هـ). وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة المعارف.
- ملحم، سامي محمد. (٢٠٠٢م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود. (٢٠١١م). القيادة الإدارية في القرن الواحد العشرين. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Phimkoh, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. (2015). **Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organizations of Thailand**. International Journal Of Behavioral Science, 10(2), 79-93.
- (Nico) Botha, R. J. (2013). **The Need for Creative Leadership in South African Schools**. African Studies, 72(2), 307-320. doi:10.1080/00020184.2013.812876

الملاحق

ملحق رقم (١) الاستبانة بصورتها الأولية



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية العلوم الاجتماعية:

قسم: الإدارة والتخطيط التربوي

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/ة.....الموقر /ة تحية طيبة وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المرحلة

الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم " وذلك

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

١- التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٢- تشخيص معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر عينة الدراسة.

٣- التعرف على المقترحات التي تسهم في تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

٤- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة ،البرامج التدريبية).

وتعرف القيادة الإبداعية: أنها قدرة القائد على التخير والتطوير لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، والقدرة على اكتشاف المشاكل وحلها ، مستغلاً الإمكانيات المتاحة وقدرته على التأثير.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تكونت من محورين،

واستخدمت مقياس (ليكرت) الخماسي لتقدير الاستجابات ،وفقاً للآتي:

العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
---------	------------	-------	--------	--------	-------------

ونظراً لما تعهده الباحثة فيكم من سعة الاطلاع والخبرة ،فإنها تتقدم اليكم بأداة الدراسة(الاستبانة) بغية تحكيمكم لها وإبداء ملاحظاتكم حولها، ومدى وضوح العبارة ودقتها واقتراح إي تعديلات أو إضافات ترونها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

مع فائق شكري وتقديري

الباحثة سارة آل حسين

saraaahseen@hotmail.com

أمل التكرم بتعبئة بيانات المحكم :

الاسم	المؤهل
الدرجة العلمية	التخصص
الجامعة	القسم

أولا البيانات الأولية

أمل التكرم بوضع علامة (√) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك أمام فئات المتغير الذي تراه مناسباً للدراسة.

عدد سنوات الخبرة:		المؤهل العلمي:	
<input type="radio"/> من ١ إلى أقل من ٥ سنوات <input type="radio"/> من ٥ سنوات على أقل من ١٠ سنوات <input type="radio"/> ١٠ سنوات فأكثر		<input type="radio"/> بكالوريوس <input type="radio"/> ماجستير <input type="radio"/> دكتوراه <input type="radio"/> دبلوم <input type="radio"/> أخرى تذكر...	
غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب
التعديل المقترح		التعديل المقترح	
عدد الدورات التدريبية :			
<input type="radio"/> لا يوجد <input type="radio"/> خمس دورات <input type="radio"/> عشر دورات فأكثر			
التعديل المقترح	غير مناسب	مناسب	
التعديل المقترح		التعديل المقترح	

ثانيا: محاور الاستبانة:

أمل التكرم بوضع علامة (√) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك أمام فئات المتغير الذي تراه مناسباً

التعديل المقترح	مدى انتمائها للمحور		مدى وضوح العبارة		أهمية العبارة		م
	لا تنتمي	تنتمي	غير واضحة	واضحة	مهمة	غير مهمة	
المحور الأول: درجة ممارسة قائدات المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية							
البعد الأول: الاصاله: تعمل القائدة على:							
							١ استخدام الأفكار غير التقليدية.
							٢ تطبيق أساليب حديثة في العمل.

							٣	توليد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين.
							٤	مزج وجهات النظر المختلفة لتصنيع منها أفكار عملية.
							٥	انتقاء الأفكار التي يمكن تطبيقها في العمل.
							٦	اعطاء فرصة للعاملين لديها للتعبير عن المواضيع المطروحة.
							٧	مناقشة الأفكار المطروحة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة.
البعد الثاني: المرونة								
							٨	قبول الاختلاف في وجهات النظر حول كيفية أداء العمل.
							٩	الحرية في التصرف مما يعطي فرصة أكبر للإبداع الإداري.
							١٠	مناقشة العاملين لديها حول الآراء والحلول التي تقترحها.
							١	تجربة أفكار مبتكرة وغير معتادة
							١	لحل المشكلات.
							١	الاستفادة من الملاحظات الموجهة
							٢	لديها.
							١	إحداث تغييرات في أساليب العمل
							٣	بين الفترة والأخرى.
							١	انجاز الأعمال الموكلة لها بأسلوب
							٤	حديث ومتطور.
البعد الثالث: حل المشكلات								
							١	التنبؤ بالمشكلة قبل حدوثها.
							٥	
							١	إدراك أبعاد المشكلة بوضوح تام.
							٦	
							١	تحليل المشكلة من كافة جوانبها.
							٧	
							١	طرح حلول للمشكلة ذات أفق
							٨	واسع.
							١	تطبيق حلول مبتكرة لمشكلات
							٩	العمل.

							استخدام أساليب حديثة ومتطورة لحل المشكلات.	٢ ٠
							ربط أسباب المشكلة بالنتائج.	٢ ١
البعد الرابع: الطلاقة								
							انتاج أكبر قدر من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة.	٢ ٢
							سرعة إنتاج كلمات وصور ذات خصائص محددة.	٢ ٣
							استدعاء معلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها بسرعة فائقة.	٢ ٤
							دمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.	٢ ٥
							تطبيق البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	٢ ٦
							اقناع العاملين معها بمقترحاتها من أجل تحقيق اهداف العمل.	٢ ٧
							السعي إلى التجديد الإبداع في عملها.	٢ ٨
							تبني وجهات النظر الأخرى عند اقتناعها بصحتها.	٢ ٩
المحور الثاني: معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية تعمل القادة على :								
							اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات.	٣ ٠
							الحلول السريعة في حل المشكلات.	٣ ١
							العمل بمهارات إبداعية ضعيفة.	٣ ٢
							ضعف الثقة بالنفس.	٣ ٣
							تجنب التحدي ومواجهة المشاكل.	٣ ٤
							الالتزام حرفيا بالقوانين والتعليمات.	٣ ٥

						الرجبة الضعيفة للتجديد والإبداع.		٣
						التفكير بعشوائية عند حل المشكلة.		٦
						العمل وفق مركزية الأنظمة والتعاميم		٣
						ضعف مستوى السلطة المخولة .		٧
						حوافز مادية ومعنوية غير مشجعه.		٣
						العمل وفق تعاميم وتشريعات بيروقراطية.		٨
						النقد بشكل هادم ومحبط للأفكار الإبداعية.		٤
						ضعف مستوى الدعم المادي من قبل وزارة التعليم.		٠
						وجود فجوة في عملية الاتصال مع وزارة التعليم.		٤
							المعوقات الإدارية	٤
								١
								٢
								٣
								٤
								٤
								٤
								٥
مقترحات تسهم في تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم								
						تحديث لوائح وزارة التعليم لخدمة الإبداع والقائدات المبدعات.		٤
						تخصيص ميزانية للأنشطة الإبداعية في المدارس.		٦
						إتاحة الفرصة لقائدات المدارس المبدعات لمشاركة الوزارة صنع القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل المدرسي.		٤
						تصميم برامج تدريبية وورش عمل تنمي مهارات الإبداع لدى القائدات.		٨
						تقديم حوافز مادية ومعنوية لقائدات المدارس المبدعات.		٤
								٩
								٥
								٠

						دعوة الهيئات المهمة بالإبداع ل رعاية القائدات المبدعات.	٥ ١
						اختيار قيادات مؤهلة تملك مهار ات ابداعية لقيادة المدارس.	٥ ٢
						تضمين مقرر للقيادة الإبداعية ف ي كليات التربية ذات التخصصا ت الإدارية في الجامعات.	٥ ٣

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

م	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	أ. د. فايزة السيد محمد	أستاذ	مناهج وطرق تدريس	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٢	أ. د. سعاد عبد العزيز المانع	أستاذ	لغة عربية	جامعة الملك سعود
٣	د. نوف عبد العالي العجمي	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٤	د. الجوهرة عبد الرحمن المنيع	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
٥	د. علي بن إبراهيم بن طالب	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٦	د. عبدالله محمد العامري	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	المدنية بكلية الملك عبدالله للدفاع
٧	د. نايف عمّاش بن سويلم	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٨	د. عوض أحمد الأسمرى	عميد	إدارة وتخطيط تربوي	وزارة الداخلية
٩	د. علي سعيد القرني	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	إدارة تعليم الرياض وزارة التعليم
١٠	د. مها أحمد القرزعي	أستاذ مساعد	فلسفة الإدارة التربوية والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
١١	د. ندى إبراهيم الشدي	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة شقراء
١٢	د. تغريد محمد الدخيل	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	إدارة تعليم الرياض وزارة التعليم

ملحق رقم (٣) الاستبانة بصورتها النهائية



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية العلوم الاجتماعية:

قسم: الإدارة والتخطيط التربوي

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي معلمة المرحلة الابتدائية/ حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم) لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ويقصد بالقيادة الإبداعية في هذه الدراسة القيادة التي تمكن القائد من التغيير والتطوير لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، والقدرة على اكتشاف المشاكل وحلها، مستغلاً الإمكانيات المتاحة وقدرته على التأثير.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، والكشف عن المعوقات التي تواجه القائدات في تطبيق القيادة الإبداعية، وتقديم مقترحات تساهم في تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس الابتدائية وذلك من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية.

ونظراً لأهمية وجهة نظرك أختي معلمة المرحلة الابتدائية في هذا الموضوع، فإنني أرجو الاطلاع على محاور الاستبانة والإجابة على عباراتها، علماً بأن إجابتك ستكون سرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكراً ومقدرة كريمة تعاونك وحسن تجاوبك.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

مع فائق شكري وتقديري

الباحثة:

سارة آل حسين

أولاً: البيانات الأولية
أمل التكرم بوضع علامة [✓] أمام العبارة المناسبة :
١- المؤهل العلمي:

- () دبلوم.
() بكالوريوس.
() ماجستير فأعلى .

٢- عدد سنوات الخبرة:

- () من ١ إلى أقل من ٥ سنوات.
() من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.
() ١٠ سنوات فأكثر.

٣- عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة:

- () لا يوجد
() خمس دورات
() عشر دورات فأكثر

ثانياً: محاور الاستبانة:

أمل التكرم بوضع علامة (✓) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك أمام
فئات المتغير الذي ترينه مناسباً
المحور الأول: درجة ممارسة قائدات المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية

م	العبارة	أُتفق بدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
البعد الأول: الاصالَة: تعمل القاندة على:					
١	استخدام الأفكار غير التقليدية.				
٢	تطبيق أساليب حديثة في العمل.				
٣	توليد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين.				
٤	مزج وجهات النظر المختلفة لتصيغ منها أفكار عملية.				
٥	انتقاء الأفكار التي يمكن تطبيقها في العمل.				
٦	اعطاء فرصة لمنسوبات المدرسة للتعبير عن المواضيع المطروحة.				

م	العبرة	أُتفق بدرجة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة جدا
٧	مناقشة الأفكار المطروحة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة.				
البعد الثاني: المرونة					
٨	قبول الاختلاف في وجهات النظر حول كيفية أداء العمل.				
٩	الحرية في التصرف مما يعطي فرصة أكبر للإبداع الإداري.				
١٠	مناقشة العاملين معها حول الآراء والحلول التي تقترحها.				
١١	تجربة أفكار مبتكرة وغير معتادة لحل المشكلات.				
١٢	الاستفادة من الملاحظات الموجهة لديها.				
١٣	إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى.				
١٤	انجاز الأعمال الموكلة لها بأسلوب حديث ومتطور.				
البعد الثالث: حل المشكلات					
١٥	التنبؤ بالمشكلة قبل حدوثها.				
١٦	إدراك أبعاد المشكلة بوضوح تام.				
١٧	تحليل المشكلة من كافة جوانبها.				
١٨	طرح حلول للمشكلة ذات أفق واسع.				
١٩	تطبيق حلول مبتكرة لمشكلات العمل.				
٢٠	استخدام أساليب حديثة ومتطورة لحل المشكلات.				
٢١	ربط أسباب المشكلة بالنتائج.				
البعد الرابع: الطلاقة					
٢٢	إنتاج أكبر قدر من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة.				

م	العبرة	أُتفق بدرجة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة جدا
٢٣	سرعة إنتاج كلمات وصور ذات خصائص محددة.				
٢٤	استدعاء معلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها بسرعة فائقة.				
٢٥	دمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.				
٢٦	تطبيق البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.				
٢٧	اقناع العاملين معها بمقترحاتها من أجل تحقيق اهداف العمل.				
٢٨	السعي إلى التجديد والإبداع في عملها.				
٢٩	تبني وجهات النظر الأخرى عند اقتناعها بصحتها.				

المحور الثاني: معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية

م	العبرة	أُتفق بدرجة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة جدا
تعمل القادة على:					
٣٠	اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات.				
٣١	الحلول السريعة غير المدروسة في حل المشكلات.				
٣٢	ضعف الثقة بالنفس.				
٣٣	تجنب التحدي ومواجهة المشاكل.				
٣٤	الالتزام حرفيا بالقوانين والتعليمات دون فهم لمضمونها.				
٣٥	الرغبة الضعيفة للتجديد والإبداع.				
٣٦	التفكير بعشوائية عند حل المشكلة.				
٣٧	العمل وفق مركزية الأنظمة والتعاميم				
٣٨	ضعف مستوى السلطة المخولة لها.				
٣٩	غياب الحوافز المادية والمعنوية.				
٤٠	العمل وفق تعاميم وإجراءات بيروقراطية.				
٤١	النقد بشكل هادم ومحبط للأفكار الإبداعية.				
٤٢	وجود فجوة في عملية الاتصال مع وزارة التعليم.				

المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية.

م	العبارة	أفق بدرجة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة جدا
٤٣	تحديث لوائح وزارة التعليم لخدمة الإبداع والقائدات المبدعات.				
٤٤	تخصيص ميزانية للأنشطة الإبداعية في المدارس.				
٤٥	إتاحة الفرصة لقائدات المدارس المبدعات لمشاركة الوزارة صنع القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل المدرسي.				
٤٦	تصميم برامج تدريبية وورش عمل تنمي مهارات الإبداع لدى القائدات.				
٤٧	تقديم حوافز مادية ومعنوية لقائدات المدارس المبدعات.				
٤٨	دعوة الهيئات المهتمة بالإبداع لرعاية القائدات المبدعات.				
٤٩	اختيار قيادات مؤهلة تملك مهارات ابداعية لقيادة المدارس.				
٥٠	تضمين مقرر للقيادة الإبداعية في كليات التربية ذات التخصصات الإدارية في الجامعات أو تضمينها في مقررات أخرى.				

ملحق رقم (٤)

خطاب عميد كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

بشأن تسهيل مهمة الباحثة



ملحق رقم (٥)

خطاب وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن

سعود الإسلامية بشأن تسهيل مهمة الباحثة

UNIVERSITY OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
U.S. PRESIDENTIAL UNIVERSITY
VICE PRESIDENT FOR
GRADUATE STUDIES & RESEARCH

الجامعة الإسلامية
وزارة التعليم
جامعة الرئيس
نائب الرئيس للدراسات
والبحوث العليا

السيد الأستاذ الدكتور / د. محمود بن سليمان آل محمود

سعادة مدير التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريرق
سلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. أما بعد :

فأشير إلى رغبة الدراسة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام
محمد بن سعود الإسلامية: سارة بنت عبدالله بن عبدالعزيز آل حسين
في إجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات
مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم" استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بقسم الإدارة والتخطيط
التربوي.

ونظراً لأن موضوع البحث يتطلب إجراء دراسة ميدانية
والحصول على بيانات علمية لنا أمل لتسهيل مهمتها لتطبيق أراء
الدراسة وتزويدها بالبيانات اللازمة. والله يحفظكم ويرعاكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

د. محمود بن سليمان آل محمود

رقم الهاتف: 7741
شعبه: 011-471279
المنطقة: 011-471109
الفاكس:
بريد اليميل: 477

ملحق رقم (٦)

خطاب مدير التعليم بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق بشأن تسهيل مهمة الباحثة

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
إدارة التربية والتعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق (٢٨٠)
التخطيط والمعلومات

الموضوع / تسهيل مهمة
تعميم

المكرم :قائدة مدرسة _____ سلمها الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..
بشأن خطاب سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي . لتسهيل
مهمة الطالبة / سارة بن عبدالله آل حسين لاجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة
القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظتي حوطة بني تميم
والحريق "
أمل تسهيل مهمتها وإعطائها المعلومات اللازمة مع دعواتنا للباحثة بالتوفيق .
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

مدير التعليم
سعود بن ناصر العثمان

٤١١٠

ع/ الدعيح
ص/ لجميع قائدات المدارس الابتدائية
ص/ للتخطيط والمعلومات
ص/ للاتصالات

هاتف : ٥٥٥١٠٧٠ - ٥٥٥١١١٩ - فاكس : ٥٥٥٢١٩٩ - العنوان البريدي : محافظة حوطة بني تميم ١١٩٤١ - ص. ب ٦١
البريد الإلكتروني : alhotah@moe.gov.sa