



Creative leadership among public school principals from the teachers' perspective

Mohamed.Ramadan.Matuog.Abdulatif*

Department of Classroom Teacher, Faculty of Education, Al-Zaytuna University,
Tahruna, Libya

القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس العامة من وجهة نظر المعلمين

* أ. محمد رمضان متوق

قسم معلم فصل، كلية التربية، جامعة الزيتونة، ترهونة، ليبيا

* Corresponding author: mohamedmotook1970@gmail.com

Received: August 22, 2025

Accepted: November 09, 2025

Published: November 23, 2025

Abstract:

This research aimed to identify the level of creative leadership practiced by public school principals in Tripoli, across its four dimensions (problem-solving, flexibility, fluency, and originality), from the teachers' perspective. It also sought to uncover any differences in these perceptions attributable to the variables of gender, educational qualification, and years of experience. A main research question was formulated regarding the overall level of practice, branching into seven sub-questions: four to measure each dimension individually, and three to examine the impact of demographic variables. The study employed a descriptive survey methodology and was conducted on a purposive sample of 80 male and female teachers from public schools in Tripoli during the 2024/2025 academic year.

The results of the statistical analysis showed that the overall level of creative leadership was moderate, with varying levels of practice across its dimensions. The "problem-solving" dimension received a high rating, while the "originality" and "flexibility" dimensions received a moderate rating. The results also revealed no statistically significant differences in perceptions attributable to the teachers' gender or educational qualifications. Conversely, statistically significant differences were found in the dimensions of "problem-solving" and "fluency" favoring teachers with more experience (over 10 years). In light of these findings, the study recommended that relevant educational authorities design specialized training programs for school principals that focus on enhancing flexibility and genuine creativity.

Keywords: Creative leadership, school principals, public schools, teachers.

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على مستوى ممارسة مدير المدارس الحكومية في طرابلس للقيادة الإبداعية بأبعادها الأربع (التعامل مع المشكلات، المرءونة، الطلاقة، الأصالة) من وجهة نظر المعلمين. كما سعى إلى الكشف عن وجود فروق في هذه التصورات تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وتم صياغة تساؤل رئيس حول المستوى العام للممارسة يتفرع منه سبعة تساؤلات؛ أربعة لقياس كل بُعد على حدة، وثلاثة لفحص أثر المتغيرات الديموغرافية. كما

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المحسّي، وطبقت على عينة قصصية مكونة من (80) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية بمدينة طرابلس للعام الدراسي 2024/2025.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المستوى العام للقيادة الإبداعية جاء بدرجة متوسطة وقد تفاوت مستوى الممارسة بين أبعادها، حيث حصل بعدها "التعامل مع المشكلات" على تقييم مرتفع بينما حصل بعدها "الأصالة" و"المرونة" على تقييم متوسط. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التصورات تعزى إلى متغير الجنس أو المؤهل العلمي للمعلمين. في المقابل، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي "التعامل مع المشكلات" و "الطلاقة" تعزى لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأطول (أكثر من 10 سنوات). في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات التعليمية المختصة بتصميم برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس ترتكز على تعزيز مهارات المرونة والإبداع الأصيل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، مدير المدارس، المدارس الحكومية، المعلمون.

المقدمة:

تُعد المؤسسات التعليمية الركيزة الأساسية لبناء المجتمعات وتنميتها، وهي في حاجة مستمرة إلى قيادات تربوية قادرة على قيادة التغيير، واستثمار الطاقات البشرية، وتحفيز الإبداع في ظل بيئة متسارعة للتغيرات. وتأتي القيادة الإبداعية كأحد الأنماط القيادية الحديثة التي ترتكز على توظيف التفكير الإبداعي في معالجة المشكلات، واتخاذ القرارات، وقيادة التغيير داخل المؤسسات التعليمية، مما يسهم في تحقيق جودة الأداء التعليمي والتميز المؤسسي.

وفي السياق الليبي، تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متعددة، أبرزها الحاجة إلى تطوير الأساليب القيادية القلدية بما يتاسب مع متطلبات العصر، والاستجابة لمتغيرات البيئة المحلية. ومن هذا المنطلق، يبرز دور مدير المدرسة كقائد تربوي مؤثر في تحقيق الأهداف التعليمية، حيث لم يعد دوره مقتصرًا على الجوانب الإدارية الروتينية، بل امتد ليشمل قيادة العمليات التعليمية، وتحفيز المعلمين، وتحفيز الطاقات الإبداعية لديهم.

وانطلاقاً من رؤية العديد من الدراسات التربوية التي أكدت على أهمية القيادة الإبداعية في تحسين البيئة المدرسية، وتعزيز الإبداع لدى المعلمين والطلبة، تأتي هذه الدراسة لتسكّن واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، باعتبارهم الشريحة الأكثر تفاعلاً مع القيادة المدرسية، والأقدر على تقييم ممارساتها بشكل موضوعي.

وتنسند الدراسة في إطارها النظري إلى أربعة أبعاد رئيسية للقيادة الإبداعية، وهي: (التعامل مع المشكلات، المرونة، الطلاقة، الأصالة)، والتي تمثل في مجموعها المؤشرات الرئيسية للأداء القيادي الإبداعي في البيئة المدرسية.

مشكلة البحث:

تمثل القيادة الإبداعية حجر الزاوية في تحقيق التميز للمؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، خاصة في ظل المشهد التربوي الديني المكي الذي تشهده ليبيا، والذي يتمس بالتحولات الاجتماعية والاقتصادية السريعة. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير العملية التعليمية، تشير الملاحظات الميدانية والتقارير التربوية إلى وجود فجوة بين الممارسات القيادية السائدة في العديد من المدارس الحكومية في مدينة طرابلس، والمستوى المأمول من الممارسات الإبداعية التي تستجيب لمتطلبات تطوير البيئة التعليمية.

ويمكن إرجاع أبعاد هذه المشكلة إلى عدة عوامل، منها استمرار هيمنة النمط الإداري التقليدي في بعض المدارس، وضعف البرامج التربوية المتخصصة في القيادة الإبداعية، بالإضافة إلى التحديات التنظيمية واللوجستية التي تواجه القيادات التعليمية. كما أن ندرة الدراسات المحلية التي تقيس مستوى القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين – وهم المحور الرئيس في العملية التعليمية – يجعل من الصعب تشخيص الواقع بدقة ووضع الحلول المناسبة.

لذا، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية بمدينة طرابلس، ساعيةً إلى تشخيص هذا الواقع تشخيصاً علمياً دقيقاً يوفر قاعدة بيانات يمكن البناء عليها في وضع خطط التطوير القيادي المنشود.

تساؤلات البحث:

انسجاماً مع مشكلة البحث المطروحة، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:
ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرى المدارس الحكومية في مدينة طرابلس من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة مديرى المدارس للبعد الأول من أبعاد القيادة الإبداعية (التعامل مع المشكلات) من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى ممارسة مديرى المدارس للبعد الثاني من أبعاد القيادة الإبداعية (المرونة) من وجهة نظر المعلمين؟
3. ما مستوى ممارسة مديرى المدارس للبعد الثالث من أبعاد القيادة الإبداعية (الطلاق) من وجهة نظر المعلمين؟
4. ما مستوى ممارسة مديرى المدارس للبعد الرابع من أبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة) من وجهة نظر المعلمين؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية تُعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلى:

1. التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرى المدارس الحكومية في مدينة طرابلس من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن تأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الإبداعية.
3. قياس مستوى ممارسة مديرى المدارس لأبعاد القيادة الإبداعية (التعامل مع المشكلات – المرونة – الطلق – الأصالة).
4. فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تعميق الفهم النظري لأبعاد القيادة الإبداعية (التعامل مع المشكلات، المرونة، الطلق، الأصالة) وتجسيدها في الممارسة العملية داخل المؤسسات التعليمية.
- تقديم إطار مرجعي للمهتمين بالبحث التربوي يمكن البناء عليه في إجراء دراسات لاحقة أوسع نطاقاً أو أعمق تحليلًا.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تزويد صانعي القرار في الوزارات والجهات التعليمية المعنية في ليبيا (مثل وزارة التعليم، والمؤسسات التربوية) بنتائج تشخيصية دقيقة حول واقع القيادة الإبداعية، مما يمكنهم من وضع الخطط والبرامج التربوية الملائمة لتنمية المهارات القيادية الإبداعية.

- تقديم أداة قياس (استبانة) مثبتة الصدق والثبات يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منها في تقييم القيادة الإبداعية في سياقات مماثلة.
- توعية مدير المدارس بأهمية القيادة الإبداعية وأبعادها، مما يحفزهم على مراجعة ممارساتهم القيادية والسعى نحو تطويرها.
- الإسهام في تحسين البيئة المدرسية من خلال تعزيز الممارسات القيادية الإبداعية التي تتعكس إيجاباً على أداء المعلمين وحتى على التحصيل الدراسي للطلاب على المدى البعيد.

الدراسات السابقة:

1- دراسة الزقادي (2015)⁽¹⁾:

عنوان: واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مدير مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي. هدفت هذه الدراسة إلى التخليص العلمي الدقيق لمستوى الإبداع الإداري لدى مدير المدارس وتحديد أبرز المعوقات التي تحول دون ممارستهم لهذا الإبداع، سواء كانت تنظيمية أو مالية أو شخصية، انتلاقاً من أهمية دور المدير المبدع في قيادة التغيير وتحسين الأداء المدرسي. وقد سعت الدراسة للإجابة عن تساؤلات رئيسية تمحورت حول تحديد مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، ورصد المعوقات من وجهة نظر المديرين أنفسهم، واقتراح سبل إجرائية للحد من تلك المعوقات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداتين رئيسيتين لجمع البيانات؛ تمثلت الأولى في استبيان لقياس مستوى الإبداع الإداري (متضمناً أبعاد الأصلة والمرونة والحساسية للمشكلات) وجهاً إلى عينة من (548) معلماً ومعلمة، بينما جاءت الأداة الثانية على شكل استبيان لقياس معوقات الإبداع الإداري (شملت المعوقات الشخصية والتنظيمية المتعلقة بمقاومة التغيير والمعوقات المالية) وجهاً إلى عينة من (55) مديرًا ومديرة. وتم التأكيد من صدق وثبات الأداتين بالطرق الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، كان أبرزها أن المستوى العام للإبداع الإداري لدى مدير المدارس جاء في المتوسط، مما يشير إلى وجود مجال كبير للتطوير. أما فيما يخص المعوقات، فقد كشفت النتائج عن وجود جملة من العوائق، تصدرتها المعوقات المالية (تكلفة الإبداع) كأكثرها تأثيراً وحدة، تليها المعوقات التنظيمية المتعلقة بجمود اللوائح ومركزية اتخاذ القرار ثم معوقات مقاومة التغيير من قبل القيادات العليا والعاملين، بينما جاءت المعوقات الشخصية للمديرين أنفسهم في المرتبة الأخيرة وبدرجة تأثير متوسطة.

2- دراسة أبو النجا (2024)⁽²⁾:

عنوان: القيادة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة القهولة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية للقيادة التحفيزية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين بمحافظة القهولة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة مكونة من (321) معلماً. وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحفيزية وكذلك الرضا الوظيفي جاءاً بدرجة متوسطة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التحفيزية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

¹ - الزقادي، ميكائيل إدريس. (2015). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مدير مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي. مجلة كلية التربية، العدد الأول، 27-1.

² - أبو النجا، محمود السيد (2024). القيادة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة القهولة. مجلة الدراسات التربوية، 15(2)، 45-67.

3- دراسة العزام (2024) ⁽³⁾:

بعنوان "دور القيادة الإبداعية في تحسين التعلم عن بعد في المدارس الثانوية بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمين".

استهدفت التعرف على هذا الدور في ضوء رؤية المملكة 2030. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبيان مكونة من (29) عبارة، طبقت على عينة بلغت (388) معلماً ومعلمة. وأوضحت النتائج أن مستوى القيادة الإبداعية جاء مرتفعاً في مجال صنع القرار وحل المشكلات، ومتواسطاً في مجال المهارات القيادية. كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المؤهل العلمي لصالح الماجستير والذكور، وإلى سنوات الخبرة لصالح فئات معينة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة الإبداعية في بيئة التعلم عن بعد.

4- دراسة العثيم (2023) ⁽⁴⁾:

بعنوان القيادة الإبداعية لدى مديريات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية، واعتمدت على المنهج الوصفي المسيحي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (304) معلمات. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية كان مرتفعاً بشكل عام، حيث جاء بعد "الحساسية للمشكلات" في المرتبة الأولى، يليه "المبادرة" ثم "المثابرة" بينما جاء "المرونة" في المرتبة الأخيرة. كما بينت النتائج وجود معوقات بدرجة متوسطة تعيق ممارسة القيادة الإبداعية، تمثلت بشكل رئيس في المعوقات التنظيمية (الإدارية)، تليها المعوقات الشخصية.

5- دراسة المها (2023) ⁽⁵⁾:

بعنوان: التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مدير مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات

التي هدفت إلى "التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مدير مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين"، فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة مكونة من (504) من المعلمات والمعلمات، باستخدام استبيان مكونة من (30) عبارة موزعة على أربعة أبعاد. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى المديرين كان متواسطاً في مجمله وفي جميع أبعاده، والتي جاءت مرتبة كالتالي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، الأصالة، المرونة، ثم الحساسية للمشكلات. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية تعزى إلى متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية.

المصطلحات الواردة في البحث:

أولاً: القيادة:

التعريف اللغوي:

يشتق لفظ القيادة في اللغة العربية من الفعل "قاد يقود قيادةً"، وهو يعني تقديم الشيء وتأخيره، وقد الناس: تقدمهم. ويقال: قاد الجيش: أي تقدمه وأداره. والقائد: هو من يتولى الأمر ويسوس جماعته⁽⁶⁾.

³- العزام، أحمد محمد (2024). دور القيادة الإبداعية في تحسين التعلم عن بعد في المدارس الثانوية بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمين. مجلة البحث التربوي، 25(1)، 112-134.

⁴- العثيم، مها بنت خالد (2023). القيادة الإبداعية لدى مديريات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، 79(1)، 131-145.

⁵- المها، محمد فرح متعب (2023). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مدير مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية، 15(3)، 235-253.

⁶- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (د.ت.). لسان العرب. بيروت: دار صادر، ص 361.

التعريف الاصطلاحي:

تعرف القيادة اصطلاحاً بأنها "عملية تأثير اجتماعي يقوم بها القائد في توجيهه أتباعه وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، من خلال تفاعل ديناميكي يعتمد على القدرة على الإلهام والتأثير في سلوك الآخرين وتنمية قدراتهم".⁽⁷⁾

ثانياً: القيادة الإبداعية :

التعريف اللغوي:

الإبداع في اللغة من الفعل "أبدع" أي أنشأ واخترع ما لم يسبق أحد إليه. ويقال: أبدع الشيء: ابتكره على غير مثال سابق.⁽⁸⁾.

التعريف الاصطلاحي:

تعرف القيادة الإبداعية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "نمط قيادي يتميز بقدرة مدير المدرسة على توظيف التفكير الإبداعي في توجيه العاملين وتحفيزهم، من خلال ممارسة مجموعة من السمات والسلوكيات التي تقاس بأربعة أبعاد رئيسية هي: التعامل مع المشكلات، المرونة، الطلققة، والأصالة".⁽⁹⁾

ثالثاً: المدير:

التعريف اللغوي:

المدير في اللغة من الفعل "دارَ يَدِيرُ دَوْرَةً"، وهو الذي يتولى إدارة الشيء وتسييره. ويقال: أدار المؤسسة: قام على شؤونها وتنظيم أعمالها.⁽¹⁰⁾

التعريف الاصطلاحي:

يقصد بالمدير في هذه الدراسة: "الشخص القانوني الذي تتولى الجهة الرسمية تعيينه ليتولى مسؤولية الإدارة المدرسية والإشراف على سير العملية التعليمية في المدرسة، والمسؤول الأول عن تنفيذ السياسات التعليمية فيها".⁽¹¹⁾

رابعاً: المعلم:

التعريف اللغوي:

المعلم في اللغة من الفعل "عَلَمَ" بمعنى أرشد ووجه. والعلم: المعرفة. والمعلم: هو الذي يتولى تعليم الآخرين وتهذيبهم.⁽¹²⁾

التعريف الاصطلاحي:

يقصد بالمعلم في هذه الدراسة: "كل شخص يعمل في مجال التدريس في المدارس الحكومية بمدينة طرابلس، سواء كان معلماً لفصل أو أستاذًا لمادة تخصصية، ويقوم بمهام التعليم والتقويم والمشاركة في الأنشطة المدرسية".⁽¹³⁾

7 - الريبيعي، علي عبد الله (2022). القيادة التربوية: الأسس والنظريات. عمان: دار المسيرة، ص45.

8 - الجوهرى، إسماعيل بن حماد (1990). الصاح تاج اللغة وصاحب العربية. تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار. بيروت: دار العلم للملائين، ص213.

9 - النعيمي، أحمد بن إبراهيم (2021). متطلبات تطبيق القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية في عصر الاقتصاد المعرفي. مجلة الإداره التربوية، القاهرة، 15(2)، 45-67.

10 - الفيروزآبادى، مجد الدين محمد بن يعقوب (2005). القاموس المحيط. بيروت: مؤسسة الرسالة، ج 1، ص287.

11 - الفارسي، خالد بن سعيد (2023). معوقات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين. مجلة التربية، 45(1)، ص92..

12 - ابن فارس، أبو الحسين أحمد (1979). معجم مقاييس اللغة. تحقيق: عبد السلام محمد هارون. دمشق: دار الفكر، ج 4، ص112.

13 - الهاشمي، محمد بن عبد الله (2020). القيادة الإبداعية واستراتيجيات تطوير الأداء المدرسي. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، عمان، 4(12) ، ص224.

الإطار النظري:

القيادة الإبداعية للقيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية وأهميتها في المؤسسات التربوية:

تشهد المؤسسات التربوية في العصر الحديث ضغوطاً وتحديات متزايدة، تفرض عليها ضرورة تبني أنماط قيادية غير تقليدية قادرة على التعامل مع هذه المستجدات بفاعلية. وفي هذا السياق، تبرز القيادة الإبداعية كمدخل استراتيجي حيوي، لا يقتصر على مجرد إدارة الروتين اليومي، بل يتعداه إلى خلق بيئة محفزة على الابتكار والتجديد. فالقائد المبدع، كما يشير "الفحطاني (2008)"، هو ذلك الشخص الذي يمتلك رؤية استشرافية وقدرة على تحويل الأهداف إلى إنجازات ملموسة من خلال تبني أفكار مبتكرة⁽¹⁴⁾. وتكمّن أهمية القيادة الإبداعية في المؤسسات التربوية، بحسب "الزهراوي (2016)"، في دورها المحوري في مواكبة التغيرات السريعة في المحيط الداخلي والخارجي، وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة. كما أنها تعمل كوقود يحفز طاقات العاملين ويسعى على توليد الأفكار الجديدة، مما يجعلها بمثابة البوصلة التي تتصرّف فيها المفاهيم والسياسات لتحقيق التميز التنظيمي. علاوة على ذلك، فإنها تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف المرسومة، وترفع من القدرة التنافسية للمؤسسة التربوية، وتزيد من مرونتها في مواجهة المتغيرات. حيث تمثل القيادة الإبداعية عاملاً حاسماً في تحقيق التميز والجودة في الأداء. وتتجلى هذه الأهمية على عدة مستويات - الفرد، الجماعة، والمؤسسة كلّ. ففي عصر تتسارع فيه التغيرات المحيطة وتتزايد التحديات، لم تعد الأساليب القيادية التقليدية كافية لقيادة العملية التربوية بكفاءة. وتكمّن الأهمية في أن القيادة الإبداعية تساعد على اكتشاف ودعم القدرات الذاتية للأفراد، من خلال خلق بيئة آمنة ومحفزة تشجعهم على التعبير عن أفكارهم وإبداعاتهم، مما ينعكس إيجاباً على تطوير الذات ومن ثمّ تطوير المؤسسة بأكملها. كما تسهم في توفير المناخ الملائم للإبداع، الذي يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق الذات والشعور بالإنجاز بين العاملين. وعلاوة على ذلك، تساعد على بناء ثقة العاملين من خلال توفير بيئات عمل داعمة، مما يطلق العنان لطاقاتهم الإبداعية الكامنة. وعلى المستوى المؤسسي، تقود إلى تطوير معارف الأفراد ومهاراتهم وتؤثر بشكل إيجابي في اتجاهاتهم وسلوكياتهم، كما تزيد من مرونة المؤسسة وقدرتها التنافسية في مواجهة المتغيرات. وهي بذلك لا تقتصر على التعامل مع الواقع بل تتعداه إلى رسم مسارات التطوير والتجديد وقيادة العاملين نحو منافسات التحدي والتميز. وهذا يؤكد أن القيادة الإبداعية ليست رفاهية إدارية، بل هي ضرورة حتمية لضمانبقاء المؤسسة التربوية وازدهارها⁽¹⁵⁾.

تعريف القيادة الإبداعية وأبعادها (الأصالة، المرونة، الطلق، حل المشكلات)

يمكن تعريف القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها "مجموعة المهارات والسلوكيات التي يمتلكها القائد، والتي تمكنه من التأثير في مروءسيه وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأساليب غير تقليدية، تتسم بالجدة والفاعلية". وقد تعددت التعريفات التي حاولت الإحاطة بهذا المفهوم، فعرّفها "الباز (2002)" بأنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى ممارسات وأفعال جديدة تتسم بالأصالة والجذوى، مع إمكانية إعادة صياغة الأنماط التقليدية بشكل مبتكر⁽¹⁶⁾. بينما يرى البعض بأنها قيادة تركز على الاستثمار في الطاقات البشرية، من خلال اكتشاف مواهب العاملين وتنمية استجاباتهم لتحقيق رضا المستفيدين وضمان تطور المؤسسة وتميزها⁽¹⁷⁾. وتسند هذه القيادة إلى أربعة أبعاد رئيسية متفق عليها بين الباحثين، وهي:

البعد الأول: الأصالة : وتعني قدرة القائد على إنتاج أفكار وحلول جديدة ومتقدمة، غير مألوفة أو متكررة. فالقائد الأصيل لا يكتفي بتقليد الآخرين، بل يسعى دائماً لتقديم ما هو مبتكر ونوعي، مما يعكس شخصيته المترفة وثقته العالية بنفسه، وتتجلى الأصالة في:

¹⁴ - الفحطاني، سالم سعيد (2008). القيادة الإدارية (التحول نحو النموذج القيادي العالمي). ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص 59.

¹⁵ - جويفل، عودة. (2016). درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط.الأردن، ص. 10.

¹⁶ - الباز، عفاف. (2002). دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير. مجلة النهضة، المغرب، (3)، ص 61.

¹⁷ - السامي، فهد. (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. ص. 31

ابتكار حلول غير مسبوقة للمشكلات المتكررة.
تصميم برامج وأنشطة فريدة تتناسب مع بيئة المؤسسة.
تجنب النمطية في التعامل مع المواقف الإدارية.
القدرة على تقديم رؤى مستقبلية استثنائية.

ومثال على ذلك: قائد مدرسي يبتكر نظاماً جديداً للتقدير يعتمد على تحليل نقاط القوة الفردية للطلاب بدلاً من النظام التقليدي الموحد.

البعد الثاني: المرونة: وتشير إلى قدرة القائد على تغيير نمط تفكيره وأساليب عمله بسهولة وسلامة، وتبني وجهات نظر متعددة عند معالجة المواقف المختلفة. فالقائد المرن لا يتصلب بفكرة واحدة، بل ينظر إلى المشكلات من زوايا متعددة، مما يمكنه من التكيف مع المستجدات بفاعلية، والقيادة المرونة تتميز بـ:

قبل الآراء المخالفة والاستفادة منها.

القدرة على تغيير الخطط عند ظهور معطيات جديدة.
التحرر من الجمود الفكري والانفتاح على الخبرات المتنوعة.
القدرة في التعامل مع الأزمات والمفاجآت.

ومثال تطبيقي: مدير مدرسة يعدل خطة اليوم الدراسي بشكل منن لاستيعاب نشاط طارئ دون التأثير على سير العملية التعليمية⁽¹⁸⁾.

البعد الثالث: الطلاقة: وتمثل قدرة القائد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والبدائل والمقترنات في وحدة زمنية محددة، مع السرعة في استدعاء الخبرات والمعلومات السابقة ذات الصلة بال موقف. وهي تعكس ثراء مخزونه المعرفي وقدرته على الربط بين المعرف المختلفة، وتتمثل مظاهر الطلاقة في:

القدرة على توليد بدائل متعددة لأي مشكلة.

السرعة في ربط المعلومات والخبرات السابقة بالمواقف الجديدة.
تنوع الحلول المطروحة (كما ونوعاً).

الثراء اللفظي والفكري في مناقشة القضايا.

ومثال واقعي: قائد تربوي يستطيع خلال جلسة عصف ذهني واحدة طرح 20 فكرة جديدة لتحسين البيئة المدرسية.

البعد الرابع: حل المشكلات: ويقصد به قدرة القائد على تحليل المشكلات التي تواجهه من كافة جوانبها، والتنبؤ بها قبل تفاقمها، وطرح حلولاً إبداعية وعملية للتعامل معها. وهذا بعد يجسد الجانب التطبيقي للإبداع، حيث يترجم الأفكار المجردة إلى إجراءات ملموسة، والقائد المبدع في هذا المجال يتميز بـ:

التحليل الشمولي للمشكلات من جميع الزوايا.

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لحل الإشكاليات.

التنبؤ بالمشكلات المحتملة واتخاذ إجراءات وقائية.

الجرأة في تجريب حلول غير تقليدية.

ومثال حي: مدير منطقة تعليمية يواجه مشكلة تسرب الطلاب بحل متكامل يجمع بين الدعم النفسي وتحسين المناهج، وتأهيل المعلمين⁽¹⁹⁾.

سمات وخصائص القائد المبدع:

يتميز القائد المبدع بمجموعة من السمات والخصائص الشخصية والفكرية التي تميزه عن غيره من القادة التقليديين. فكما ورد في الإطار النظري، القائد المبدع هو شخصية فذة، واثقة من نفسها تأخذ بزمام المبادرة ولا تتردد في تحمل المسؤولية. ومن أبرز هذه السمات التي أشارت إليها الأدباء المرونة الفكرية، وهي قدرته على التكيف مع المستجدات وتعديل مساراته بسهولة. كما يتسم بالطلاقة الفكرية، أي قدرته على

¹⁸ - العجمي، هادي. (2019). درجة ممارسة القيادات الأكademية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية ومقترنات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة. ص. 10.

¹⁹ - الغامدي، فهد. (2012). درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التربوية للقيادة الإبداعية، كما يتصورها الأكاديميون بجامعة الباحة رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الباحة. السعودية ص. 7

إنتاج عدد كبير من الأفكار والحلول في وقت قصير. وتعد الأصالة سمة جوهرية، حيث يتميز بقدرته على طرح أفكار جديدة وغير مألوفة، بعيداً عن التقليد. بالإضافة إلى ذلك، يمتلك نظرة شاملة ورؤية مستقبلية، حيث يستطيع التنبؤ بالمستقبل والتخطيط له بفعالية. ومن السمات المهمة أيضاً القدرة على حل المشكلات بطرق إبداعية، حيث لا يقف عاجزاً أمام التحديات بل يراها فرصاً للابتكار. كما أنه شخصية متعددة، لا تخشى الصعاب، ووجهة ت العمل على قيادة فريقها نحو تحقيق الأهداف بأفضل الطرق. وأخيراً، يتحلى بالثقة في النفس والشجاعة لتبني الأفكار الجديدة ودعمها حتى لو كانت غير مألوفة في البداية، مما يجعله قادرًا على خلق مناخ تنظيمي مشجع على الإبداع والتميز⁽²⁰⁾.

مراحل تطبيق القيادة الإبداعية:

لا يظهر الإبداع القيادي بشكل مفاجئ أو عفوي، بل هو عملية عقلية منظمة تمر بعدة مراحل متتابعة، كما حددها "غريب (2016)"، وهي:
المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتحضير: تبدأ هذه المرحلة بوجود مشكلة أو تحدي يواجه القائد، فيقوم بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها من كافة المصادر المتاحة، مستقidiًا من خلفيته النظرية وخبراته السابقة والقراءات المختلفة. وفي هذه المرحلة تبدأ ملامح الحل في الظهور، لكنها تبقى غير مكتملة.

المرحلة الثانية: مرحلة الاحضان: وهي مرحلة تأملية يقوم فيها القائد بترتيب المعلومات التي جمعها وغربلتها، ويخلص من الأفكار الغير المتعلقة بالمشكلة. تميز هذه المرحلة بالتفكير العميق والبعد عن الضغوط، وقد تتدل بعض الوقت إلى أن تأتي لحظة الإلهام أو الوصلة الإبداعية.
المرحلة الثالثة: مرحلة الاستشراف (الإشراق): وهي المرحلة التي تتولد فيها الأفكار الجديدة والخلاقة التي تقود إلى حل المشكلة. غالباً ما يصاحب هذه المرحلة شعور مفاجئ بالارتياح والوضوح، حيث يرى القائد الحل المناسب وكأنه نور أضاء أمامه.

المرحلة الرابعة: مرحلة التحقق: وهي المرحلة الأخيرة والعملية، حيث يقوم القائد باختبار الفكرة الجديدة وتجربتها على أرض الواقع للتأكد من جدواها وفاعليتها. وقد تؤدي هذه المرحلة إلى تعديل الفكرة أو تطويرها، إلى أن تظهر في صياغتها النهائية القابلة للتطبيق⁽²¹⁾.

معوقات القيادة الإبداعية:

على الرغم من الأهمية البالغة للقيادة الإبداعية، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي قد تحول دون ممارستها بفعالية، وهي معوقات انتقى على تصنيفها العديد من الباحثين، ويمكن إجمالها في نوعين رئисين:
المعوقات الشخصية: وهي تلك المرتبطة بالخصائص والسمات الذاتية للقائد نفسه. ومن أبرز هذه المعوقات: الخوف من الفشل أو النقد، والميل إلى المسمايرة واتباع الأطر المحددة سلفاً، والاعتماد على النمط التقليدي في التفكير، وضعف الثقة بالنفس، والتردد في تحمل المخاطر المحسوبة. العوامل تؤدي إلى تثبيط همة القائد وتحجيم طاقته الإبداعية.

المعوقات التنظيمية (الإدارية): وتتعلق هذه المعوقات ببيئة العمل ونظام الإدارة السائد في المؤسسة. ومن أبرزها: المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، والروتين البيروقراطي المعقد، والرقابة المشددة على الأداء، وعدم تقويض السلطات، وغياب الحواجز المشجعة على الإبداع، وثقافة المؤسسة التي تقاوم التغيير وتقديس الأسلوب التقليدي في العمل. هذه العوامل مجتمعة تشكل قيوداً تحبس القائد وتنعنه من تطبيق أفكاره الإبداعية⁽²²⁾.

²⁰ - الحسين، سارة. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بنى تميم رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. السعودية، ص. 15

²¹ - غريب. محمد (2016). مراحل تكوين القيادة الإبداعية. مؤتمر القيادة التربوية. السعودية، ص. 7

²² - كامل، جمال. (2018). القيادة الإبداعية لدى مديرى رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة بور سعيد، مصر. ص. 32

مجتمع الدراسة وعینتها:

أولاً: مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مدينة طرابلس - ليبيا، للعام الدراسي 2024/2025

ثانياً: عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على العينة القصدية، حيث تم اختيار (80) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الأصلي، موزعين على المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية، والإعدادية، والثانوية) على ثلاث مدارس بنسب متكافئة، وذلك لضمان تمثيل كافة المراحل الدراسية في العينة.

وقد تم توزيع العينة وفق الجدول التالي:

العدد	المرحلة التعليمية
30 معلماً ومعلمة	الابتدائية
25 معلماً ومعلمة	الإعدادية
25 معلماً ومعلمة	الثانوية
80	المجموع

ثالثاً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكونت من (38) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (الأصلة، المرونة، الطلاقة، حل المشكلات)

رابعاً: المعالجة الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مع حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون واختبار (T) وتحليل التباين الأحادي.

عرض وتحليل البيانات:

أولاً: البيانات الديموغرافية:

1- توزيع العينة حسب متغير الجنس

جدول (1): توزيع عينة البحث حسب الجنس

النسبة المئوية	النكرار	الجنس	ر.م
55.00%	44	ذكر	1
45.00%	36	أنثى	2
100.00%	80	المجموع	

من خلال الجدول السابق وجد الباحث أن نسبة الذكور (55%)، بينما نسبة الإناث (45%): هذا التوزيع يعكس طبيعة العينة القصدية وتركيبها من ثلاث مدارس الذي قد يكون له تأثير في هذا التوزيع. هذا التناقض المقبول يضمن تمثيلاً مناسباً لوجهات نظر كلا الجنسين ويضفي مصداقية على النتائج.

2- توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (2): توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	النكرار	المؤهل العلمي	ر.م
22.50%	18	دبلوم	1
62.50%	50	بكالوريوس	2
15.00%	12	دراسات عليا	3
100.00%	80	المجموع	

من بيانات الجدول رقم (2) وجد الباحث أن البكالوريوس هو أعلى مؤهل علمي بنسبة (62.50%): هذه النسبة المرتفعة تعكس أن المؤهل الأساسي للمعلمين في ليبيا هو البكالوريوس وهو المؤهل المعتمد للتوظيف في السلك التعليمي.

بينما الدبلوم كانت نسبته (22.50%): يمثل المعلمين الذين التحقوا بالتدريس بعد مؤهلات متوسطة، غالباً ما يكونون من ذوي الخبرة الطويلة أو من يدرسون المراحل الابتدائية والإعدادية. وجاءت الدراسات العليا في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة (15.00%):

3- توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (3): توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	النكرار	سنوات الخبرة	ر.م
25.00%	20	أقل من 5 سنوات	1
43.75%	35	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	2
31.25%	25	من 10 سنوات فأكثر	3
100.00%		المجموع	

يوضح الجدول أن أكبر فئة تمثل المعلمين ذوي الخبرة المتوسطة (10-5 سنوات) بنسبة 43.75%，يليهم ذوي الخبرة العالية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 31.25%，ثم المبتدئون (أقل من 5 سنوات) بنسبة 25.00%. هذا التوزيع المتوازن يضمن تمثيلاً جيداً للمعلمين بمختلف مستويات الخبرة، مما يضفي مصداقية على النتائج المقدمة.

ثانياً: ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية

البعد الأول: التعامل مع المشكلات

جدول (4): يوضح تعامل القيادة الإبداعية مع المشكلات

رقم الفكرة	الفكرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	يُحل المشكلات الإدارية من جميع الجوانب قبل اتخاذ القرار	3.92	0.61	مرتفع
2	يتبنّى بالمشكلات المحتملة ويضع خططاً استباقية للتعامل معها	3.78	0.72	مرتفع
3	يطرح حلولاً مبتكرة وغير تقليدية للمشكلات اليومية	3.85	0.68	مرتفع
4	يشجع المعلمين على المشاركة في حل المشكلات المدرسية	3.90	0.59	مرتفع
5	يستخدم أساليب متنوعة في تحليل المشكلات	3.82	0.64	مرتفع
6	يتعامل مع الأزمات بهدوء واتزان	3.88	0.57	مرتفع
7	يتبنّى أفكاراً جديدة لحل المشكلات المتكررة	3.75	0.71	مرتفع
8	يحوّل التحديات إلى فرص للتحسين	3.80	0.65	مرتفع
9	يستفيد من تجارب الآخرين في حل المشكلات	3.86	0.60	مرتفع
10	يقيم حلول المشكلات بشكل موضوعي ومنظم	3.83	0.63	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.84	0.64	مرتفع

سجل هذا البعد أعلى متوسط عام (3.84) بمستوى ممارسة مرتفع.

الفقرة 1 (3.92): "يُحل المشكلات الإدارية من جميع الجوانب قبل اتخاذ القرار" - هذا التقييم المرتفع يعكس قدرة المديرين على تبني نظرة شاملة للمشكلات، ربما due إلى طبيعة العمل الإداري التي تتطلب النظر لجميع الجوانب.

الفقرة 2 (3.78): "يتبنّى بالمشكلات المحتملة ويضع خططاً استباقية" - التقييم الجيد لكنه أقل من الفقرة السابقة، مما قد يشير إلى محدودية التخطيط الاستباقي بسبب ضغوط العمل اليومي.

الفقرة 3 (3.85): "يطرح حلولاً مبتكرة وغير تقليدية" - يعكس قدرة جيدة على الابتكار في حل المشكلات، لكنها ليست في أعلى مستوياتها.

الفقرة 4 (3.90): "يشجع المعلمين على المشاركة في حل المشكلات المدرسية" - تظهر أن المديرين يعتمدون على العمل الجماعي، مما يعزز روح الفريق.

الفقرة 5 (3.82): "يستخدم أساليب متعددة في تحليل المشكلات" - تعكس المرونة في المنهجية لكنها تحتاج لمزيد من التنوع.

الفقرة 6 (3.88): "يعامل مع الأزمات بهدوء واتزان" - تشير إلى الكفاءة في إدارة الأزمات تحت الضغط.

الفقرة 7 (3.75): "يتبنّى أفكاراً جديدة لحل المشكلات المتكررة" - الأدنى في هذا البعد، مما قد يعكس بعض الجمود في التعامل مع المشكلات المألوفة.

الفقرة 8 (3.80): "يحول التحديات إلى فرص للتحسين" - تظهر نظرة إيجابية للتحديات لكنها تحتاج لمزيد من التطوير.

الفقرة 9 (3.86): "يستفيد من تجارب الآخرين في حل المشكلات" - تعكس قابلية للتعلم من الآخرين.

الفقرة 10 (3.83): "يقيم حلول المشكلات بشكل موضوعي ومنظم" - تشير إلى منهجية علمية في التقييم.

المتوسط العام (3.85) - مستوى مرتفع
جميع فقرات هذا البعد حصلت على متوسطات مرتفعة (تتراوح بين 3.75 و 3.92)، مما يشير إلى أن مدير المدارس يُنظر إليهم على أنهم يتمتعون بكفاءة عالية في تحليل المشكلات والتبنّى بها وطرح حلول إبداعية. أعلى متوسط كان للفقرة التي تُحل المشكلات من جميع الجوانب قبل اتخاذ القرار (3.92).

البعد الثاني: المرونة:

جدول (5) يوضح تعامل القيادة الإبداعية مع المرونة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
11	يتقبل الآراء المخالفة برحابة صدر	3.52	0.75	متوسط
12	يعدل خططه وفقاً للمتغيرات الطارئة	3.48	0.78	متوسط
13	يتكيف مع الظروف الجديدة بسهولة	3.55	0.70	مرتفع
14	ينظر للمواقف من زوايا متعددة	3.42	0.81	متوسط
15	يتعامل مع المفاجآت بشكل إيجابي	3.38	0.79	متوسط
16	يغير أسلوب قيادته حسب الموقف	3.45	0.76	متوسط
17	يستمع لوجهات النظر المختلفة	3.58	0.69	مرتفع
18	يتعامل مع التنوع بمرونة	3.40	0.80	متوسط
19	يعدل قراراته عند ظهور معلومات جديدة	3.36	0.82	متوسط
المتوسط العام للبعد				متوسط

الفقرة 11 (3.52): "يتقبل الآراء المخالفة برحابة صدر" - مستوى مقبول لكنه ليس ممتازاً، ربما لطبيعة البيئة الإدارية التقليدية.

الفقرة 12 (3.48): "يعدل خططه وفقاً للمتغيرات الطارئة" - تعكس بعض الصعوبة في التكيف مع المستجدات.

الفقرة 13 (3.55): "يتكيف مع الظروف الجديدة بسهولة" - الأعلى في هذا البعد، مما يشير لمرونة عملية جيدة.

الفقرة 14 (3.42): "ينظر للمواقف من زوايا متعددة" - تحتاج للتطوير، ربما due لضيق الوقت أو عدم التدريب الكافي.

الفقرة 15 (3.38): "يعامل مع المفاجآت بشكل إيجابي" - من أدنى النتائج، تعكس صعوبة في إدارة المفاجآت.

الفقرة 16 (3.45): "يغير أسلوب قيادته حسب الموقف" - تحتاج لمزيد من المرونة في أساليب القيادة.

الفقرة 17 (3.58): "يستمع لوجهات النظر المختلفة" - الأعلى في البعد، تعكس تقبل الآخرين.

الفقرة 18 (3.40): "يعامل مع التنوع بمرونة" - تحتاج للتطوير في بيئات العمل المتعددة.

الفقرة 19 (3.36): "يعدل قراراته عند ظهور معلومات جديدة" - الأدنى في البعد، تعكس تمسكاً بالقرارات رغم ظهور معطيات جديدة.

المتوسط العام (3.45) - مستوى متوسط

يظهر هذا البعد انقساماً في التقييم، حيث حصلت بعض الفقرات على تقييم متوسط (مثل تعديل القرارات عند ظهور معلومات جديدة: 3.36) وأخرى مرتفعة (مثل التكيف مع الظروف الجديدة: 3.55). يشير هذا إلى أن مدير المدارس يُنظر إليهم على أنهما مرنون في التكيف العملي، ولكن قد تواجههما صعوبات في تعديل القرارات أو التعامل مع المفاجآت بسرعة.

البعد الثالث: الطلاقة:

جدول (6) يوضح تعامل القيادة الإبداعية مع الطلاقة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
20	يطرح أفكاراً متعددة في المجتمعات	3.75	0.62	مرتفع
21	يولد بدائل متعددة للحلول	3.68	0.66	مرتفع
22	يستجيب بسرعة للمواقف الطارئة	3.72	0.60	مرتفع
23	يربط بين الخبرات السابقة والمواقف الجديدة	3.70	0.64	مرتفع
24	يقدم مقترنات متعددة لتحسين العمل	3.65	0.68	مرتفع
25	يعامل مع عدة قضايا في وقت واحد	3.62	0.70	مرتفع
26	يستدعي المعلومات بسرعة عند الحاجة	3.75	0.58	مرتفع
27	يطرح حلولاً متعددة للمشكلات المعقدة	3.68	0.65	مرتفع
28	يسخدم أساليب متعددة في التواصل	3.72	0.61	مرتفع
29	يبتكر أنشطة متعددة للمدرسة	3.65	0.67	مرتفع
المتوسط العام للبعد				0.64

الفقرة 20 (3.75): "يطرح أفكاراً متعددة في المجتمعات" - تعكس ثراءً فكريًّا وجرأة في التعبير.

الفقرة 21 (3.68): "يولد بدائل متعددة للحلول" - تشير لقدرة تحليلية جيدة.

الفقرة 22 (3.72): "يستجيب بسرعة للمواقف الطارئة" - تعكس مهارات اتخاذ قرار سريع.

الفقرة 23 (3.70): "يربط بين الخبرات السابقة والمواقف الجديدة" - تظهر مهارات استدعاء وتوظيف الخبرات.

الفقرة 24 (3.65): "يقدم مقترنات متعددة لتحسين العمل" - تحتاج لمزيد من التنويع في المقترنات.

الفقرة 25 (3.62): "يعامل مع عدة قضايا في وقت واحد" - تعكس مهارات تعدد المهام.

الفقرة 26 (3.75): "يستدعي المعلومات بسرعة عند الحاجة" - تشير لتنظيم جيد للمعلومات.

الفقرة 27 (3.68): "يطرح حلولاً متعددة للمشكلات المعقدة" - تعكس قدرة على التعامل مع التعقيدات.

الفقرة 28 (3.72): "يستخدم أساليب متعددة في التواصل" - تظهر مرونة في أساليب الاتصال.
 الفقرة 29 (3.65): "يبتكر أنشطة متنوعة للمدرسة" - تحتاج لمزيد من الإبداع في تصميم الأنشطة.
 المتوسط العام (3.70) - مستوى مرتفع

جميع فقرات هذا البعد سجلت مستويات مرتفعة، وأعلى متوسط كان للفقرتين المتعلقتين بطرح أفكار متنوعة في المجتمعات (3.75) واستدعاء المعلومات بسرعة (3.75). هذا يعكس قدرة جيدة لدى المديرين على توليد الأفكار والاستجابة السريعة للمواقف.

البعد الرابع: الأصالة:

جدول (7) يوضح تعامل القيادة الإبداعية مع الأصالة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
30	يبتكر أفكاراً جديدة لم يسبقها إليها أحد	3.45	0.72	متوسط
31	يقدم رؤى مستقبلية استثنائية	3.52	0.68	مرتفع
32	يصمم برامج فريدة تتناسب مع بيئه المدرسة	3.48	0.70	متوسط
33	يتجنب النمطية في التعامل مع المواقف	3.42	0.75	متوسط
34	يضيف تحسينات مبتكرة على العمل الروتيني	3.55	0.66	مرتفع
35	يبتكر أساليب جديدة في الإشراف التربوي	3.46	0.71	متوسط
36	يقدم حلولاً غير مسبوقة للمشكلات المتكررة	3.50	0.69	مرتفع
37	يصمم أنظمة تقييم مبتكرة	3.44	0.73	متوسط
38	يطور بيئه مدرسية محفزة للإبداع	3.58	0.64	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.49	0.70	متوسط

الفقرة 30 (3.45): "يبتكر أفكاراً جديدة لم يسبقها إليها أحد" - الأدنى في البعد، تعكس محدودية الإبداع الحقيقي.

الفقرة 31 (3.52): "يقدم رؤى مستقبلية استثنائية" - تشير لقدرة على التخطيط الاستراتيجي.

الفقرة 32 (3.48): "يصمم برامج فريدة تتناسب مع بيئه المدرسة" - تحتاج لمزيد من التخصيص والابتكار.

الفقرة 33 (3.42): "يتجنب النمطية في التعامل مع المواقف" - تعكس بعض الجمود في الأساليب.

الفقرة 34 (3.55): "يضيف تحسينات مبتكرة على العمل الروتيني" - تظهر قدرة على تجديد الأساليب التقليدية.

الفقرة 35 (3.46): "يبتكر أساليب جديدة في الإشراف التربوي" - تحتاج لمزيد من التطوير في الأساليب الإشرافية.

الفقرة 36 (3.50): "يقدم حلولاً غير مسبوقة للمشكلات المتكررة" - تشير لمبادرات إبداعية محدودة.

الفقرة 37 (3.44): "يصمم أنظمة تقييم مبتكرة" - تعكس حاجة ملحة لتطوير أنظمة التقييم.

الفقرة 38 (3.58): "يطور بيئه مدرسية محفزة للإبداع" - الأعلى في البعد، تظهر اهتماماً بالبيئة المحفزة.

المتوسط العام (3.50) - مستوى متوسط

تبينت تقييمات هذا البعد بين متوسط (كابتكار أفكار جديدة لم يسبق إليها أحد: 3.45) ومرتفع (كإضافة تحسينات مبتكرة على العمل الروتيني: 3.55). يوضح هذا أن الإبداع "التطبيقي" موجود، لكن الإبداع "التأسيسي" أو "غير المسبوق" لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز.

الجدول (8): مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين

مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	البعد
مرتفع	0.62	3.85	التعامل مع المشكلات
متوسط	0.71	3.45	المرونة
مرتفع	0.58	3.70	الطلقة
متوسط	0.65	3.50	الأصالة
متوسط	0.59	3.63	المتوسط العام

المتوسط العام للقيادة الإبداعية (3.63) - مستوى متوسط جاء ترتيب الأبعاد من حيث مستوى الممارسة كالتالي:
 التعامل مع المشكلات (مرتفع - 3.85)
 الطلقة (مرتفع - 3.70)
 الأصالة (متوسط - 3.50)
 المرونة (متوسط - 3.45)

تشير النتيجة العامة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في طرابلس يعتبر مقبولاً (متوسط) من وجهة نظر المعلمين، مع تميز واضح في مهاراتي حل المشكلات والطلقة الفكرية، بينما هناك حاجة ملحة لتعزيز الجانب المرتبط بالمرونة السلوكية والإدارية والأصالة في الأفكار والبرامج.

الجدول (9): الفروق وفقاً لمتغير الجنس (اختبار T-test)

البعد	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	T قيمة	(P) الدالة
التعامل مع المشكلات	ذكر	3.90	0.60	1.25	0.215
	أنثى	3.78	0.64		
المرونة	ذكر	3.50	0.68	0.89	0.377
	أنثى	3.38	0.75		
الطلقة	ذكر	3.75	0.55	1.10	0.275
	أنثى	3.64	0.62		
الأصالة	ذكر	3.55	0.63	0.95	0.345
	أنثى	3.44	0.68		

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (جميع قيم $P > 0.05$)
 هذا يعني أن تصورات المعلمين والمعلمات تجاه ممارسة مديرهم للقيادة الإبداعية كانت متشابهة بغض النظر عن جنس المدير. إناث وذكور العينة قيموا المديرين بشكل متقارب تقريباً.

الجدول (10): الفروق وفقاً للمؤهل العلمي (تحليل التباين الأحادي)

البعد	المؤهل العلمي	المتوسط	الانحراف المعياري	F قيمة	(P) الدالة
التعامل مع المشكلات	دبلوم	3.70	0.65	2.45	0.093
	بكالوريوس	3.88	0.60		
	دراسات عليا	3.92	0.58		
المرونة	دبلوم	3.35	0.70	1.80	0.172
	بكالوريوس	3.48	0.72		
	دراسات عليا	3.52	0.68		
الطلقة	دبلوم	3.60	0.62	1.95	0.149
	بكالوريوس	3.72	0.56		
	دراسات عليا	3.80	0.54		
الأصالة	دبلوم	3.42	0.67	2.10	0.130
	بكالوريوس	3.52	0.64		
	دراسات عليا	3.58	0.66		

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (جميع قيم $P > 0.05$)

يشير هذا إلى أن المؤهل العلمي للمعلم (ببلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) لم يؤثر على تقييمه لمستوى القيادة الإبداعية لمدير المدرسة. التصورات كانت موحدة عبر المستويات الأكاديمية المختلفة.

الجدول (11): الفروق وفقاً لسنوات الخبرة (تحليل التباين الأحادي)

الدالة (P)	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	سنوات الخبرة	البعد
0.046*	3.20	0.68	3.72	أقل من 5 سنوات	التعامل مع المشكلات
		0.58	3.88	سنوات 10 - 5	
		0.56	3.94	أكثر من 10 سنوات	
0.064	2.85	0.74	3.30	أقل من 5 سنوات	المرونة
		0.69	3.48	سنوات 10 - 5	
		0.70	3.55	أكثر من 10 سنوات	
0.035*	3.50	0.64	3.58	أقل من 5 سنوات	الطلاق
		0.55	3.74	سنوات 10 - 5	
		0.52	3.82	أكثر من 10 سنوات	
0.058	2.95	0.70	3.38	أقل من 5 سنوات	الأصالة
		0.62	3.52	سنوات 10 - 5	
		0.63	3.60	أكثر من 10 سنوات	

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي "التعامل مع المشكلات" ($P=0.046$) و "الطلاق" ($P=0.035$).

يبدو أن الخبرة تؤثر على تصور المعلمين. المعلمون الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) يميلون إلى تقييم مديرهم بشكل أعلى في هذين البعدين مقارنة بزملائهم الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات). يمكن تفسير ذلك بأن المديرين الأكثر خبرة (والذين غالباً ما يعمل معهم معلمون ذوي خبرة) قد طوروا مهارات أكثر تقدماً في حل المشكلات والطلاق الفكري، أو أن المعلمين القدامى لديهم تقدير أكبر لهذه المهارات.

الجدول (12): معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد القيادة الإبداعية

المتوسط العام	الطلاق	الأصالة	المرونة	التعامل مع المشكلات	البعد
				1.000	التعامل مع المشكلات
			1.000	0.723**	المرونة
	1.000		0.748**	0.685**	الطلاق
0.667**	1.000	0.704**		0.642**	الأصالة
1.000	0.861**	0.834**	0.875**	0.892**	المتوسط العام

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربع كانت موجبة وذات دلالة إحصائية عالية (عند مستوى 0.01) هذا يدعم تماسك أداة الدراسة ويؤكد أن الأبعاد الأربع تقيس مفهوماً واحداً مترابطاً هو "القيادة الإبداعية". العلاقة القوية (0.892) بين "التعامل مع المشكلات" والمتوسط العام تؤكد أن هذه المهارة هي حجر الزاوية في القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين.

الجدول (13): معاملات الارتباط بين الأبعاد والمتغيرات الديموغرافية

المتوسط العام	الطلاق	الأصالة	المرونة	التعامل مع المشكلات	المتغير
0.128	0.107	0.123	0.101	0.139	الجنس
0.209*	0.176	0.184	0.198	0.215*	المؤهل العلمي
0.291**	0.232*	0.267**	0.241*	0.284**	سنوات الخبرة

* دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

الارتباط بين الأبعاد والمتغيرات الديموغرافية الجنس: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة مع أي بعد. وهذا يتوافق مع نتائج اختبار (T) الذي أظهر عدم وجود فروق.

المؤهل العلمي: توجد علاقة ارتباط طفيفة ذات دلالة إحصائية (0.209) مع المتوسط العام، وعلاقة أضعف (0.215) مع "التعامل مع المشكلات". هذا يشير إلى أن ارتفاع المؤهل العلمي للمعلم قد يرتبط قليلاً بتقدير أعلى للقيادة الإبداعية، خاصة في مجال حل المشكلات.

سنوات الخبرة: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية قوية (0.291) بين سنوات الخبرة والمتوسط العام لقيادة الإبداعية، وعلاقات مماثلة مع جميع الأبعاد. هذه أقوى علاقة في الجدول، مما يعزز نتيجة اختبار (F) ويثبت أن المعلمين الأكثر خبرة يميلون بشكل واضح إلى تقدير مديرهم بشكل أكثر إيجابية من ناحية الممارسات الإبداعية.

النتائج :

في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة البحث، يمكن عرض النتائج الرئيسية التي تجيب على تساؤلات البحث وتحقق أهدافه على النحو التالي:

1. النتائج المتعلقة بمستوى الممارسة الكلية والجزئية لقيادة الإبداعية:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام لممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة طرابلس من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى متوسط بمتوسط حسابي 3.63 ، وانحراف معياري 0.59

- جاء ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب مستوى الممارسة كالتالي:

البعد الأول: التعامل مع المشكلات :بمستوى ممارسة مرتفع المتوسط الحسابي 3.85 ، الانحراف المعياري 0.62

البعد الثالث: الطلاقة : بمستوى ممارسة مرتفع المتوسط الحسابي 3.70 الانحراف المعياري 0.58

البعد الرابع: الأصالة : بمستوى ممارسة متوسط المتوسط الحسابي 3.50 ، الانحراف المعياري 0.65

البعد الثاني: المرونة : بمستوى ممارسة متوسط المتوسط الحسابي 3.45 ، الانحراف المعياري 0.71

2. النتائج المتعلقة بفحص الفروق الإحصائية حسب المتغيرات الديموغرافية:

- متغير الجنس (مدير/ مدورة): أظهرت نتائج اختبار (T-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية بكافة أبعادها تعزى إلى متغير الجنس.

- المؤهل العلمي للمعلم: أظهر تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لممارسة القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)

- سنوات الخبرة للمعلم بكشف تحليل التباين الأحادي عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات العينة تجاه ممارسة القيادة الإبداعية في بُعد "التعامل مع المشكلات (P=0.046)" و"الطلاقة (P=0.035)" تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأطول (أكثر من 10 سنوات) مقارنة بذوي الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات).
- أظهر تحليل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد القيادة الإبداعية الأربع و فيما بينها وبين المتوسط العام، مما يؤكّد تماسك الأداة و اتساقها البنائي، و يشير إلى أنها تقيس مفهوماً متربطاً.

الوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم الوصيات الآتية:

- 1- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تطويرية مكثفة لمديري المدارس، تركز بشكل خاص على تعزيز البعدين اللذين حصلا على تقييم متوسط، وهما "المرونة" و"الأصالة"، من خلال ورش عمل وحالات دراسية للمواقف الإدارية المتغيرة التي تتطلب ابتكار حلول فريدة.
- 2- تطوير دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الإبداعية وأساليب تطبيقها في الميدان التربوي، ليكون مرجعاً للمديرين يساعدهم في تطوير أدائهم القيادي.
- 3- تفعيل نظام تقييم أداء لمديري المدارس يأخذ في الاعتبار مؤشرات القيادة الإبداعية بأبعادها الأربع، وربط هذا التقييم ببرامج التطوير الوظيفي والحوافز.
- 4- العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع داخل المدرسة، من خلال خلق بيئة آمنة تشجع المعلمين على طرح أفكارهم ومبادراتهم الجديدة دون خوف من الفشل أو النقد.
- 5- تقويض السلطات للمعلمين والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون التعليمية والإدارية، مما يعزز لديهم الشعور بالانتماء ويسهم في تنمية مهاراتهم القيادية والإبداعية.

المراجع

أولاًً الكتب العربية

1. ابن فارس، أبو الحسين أحمد. (1979). معجم مقاييس اللغة. دار الفكر.
 2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. (د.ت). لسان العرب. دار صادر.
 3. الجوهرى، إسماعيل بن حماد. (1990). الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية. دار العلم للملابين.
 4. الربيعي، علي عبد الله. (2022). القيادة التربوية: الأسس والنظريات. دار المسيرة.
 5. الفيروزآبادی، مجـد الدین محمد بن یعقوب. (2005). القاموس المحيط. مؤسسة الرسالة.
 6. القحطاني، سالم سعيد. (2008). القيادة الإدارية (التحول نحو النموذج القيادي العالمي) (ط2). مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ثانياً: الدوريات العربية**
1. أبو النجا، محمود السيد. (2024). القيادة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الدقهلية. مجلة الدراسات التربوية.
 2. الباز، عفاف. (2002). دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير. مجلة النهضة.
 3. الحسين، سارة. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطةبني تميم. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
 4. الزقادي، ميكائيل إدريس. (2015). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرى مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي. مجلة كلية التربية.
 5. السامي، فهد. (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. مجلة جامعة أم القرى.
 6. العجمي، هادي. (2019). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية ومقررات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر
 7. العثيم، مها بنت خالد. (2023). القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة.

8. العزام، أحمد محمد. (2024). دور القيادة الإبداعية في تحسين التعلم عن بعد في المدارس الثانوية بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمين. *مجلة البحث التربوية*.
9. الفارسي، خالد بن سعيد. (2023). معوقات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين. *مجلة التربية*.
10. الغامدي، فهد. (2012). درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية لقيادة الإبداعية، كما يتصورها الأكاديميون بجامعة الباحة. *مجلة جامعة الباحة*.
11. المها، محمد فرح متعب. (2023). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. *مجلة العلوم التربوية*.
12. النعيمي، أحمد بن إبراهيم. (2021). متطلبات تطبيق القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية في عصر الاقتصاد المعرفي. *مجلة الإدارة التربوية*.
13. الهاشمي، محمد بن عبد الله. (2020). القيادة الإبداعية واستراتيجيات تطوير الأداء المدرسي. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، جامعة السلطان قابوس.
14. جويفل، عودة. (2016). درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التقاؤل الأكاديمي للمعلمين. *مجلة جامعة الشرق الأوسط*.
15. غريب، محمد. (2016). مراحل تكوين القيادة الإبداعية. *مؤتمر القيادة التربوية*.
16. كامل، جمال. (2018). القيادة الإبداعية لدى مدير رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات. *المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال*، جامعة بور سعيد.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJASHSS** and/or the editor(s). **AJASHSS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.