

## The Degree of Availability of Creative Leadership Skills among School Principals of the First Cycle of Basic Education in Latakia City from the Teachers' Perspective

Khaled Fardows Ahmad \*

Wafeka Ali \*\*

Noura Mahmoud \*\*\*

(Received 17 / 2 / 2025. Accepted 17 / 9 / 2025)


### □ ABSTRACT □

The research aimed to determine the degree of availability of creative leadership skills among school principals of the first cycle of basic education in Latakia City from the Teachers' Perspective.

and reveal the differences between teachers' views on the degree of availability of creative leadership skills to (academic qualification, experience). The research sample included (212) teachers. A questionnaire was constructed consisting of (36) statements that measure the creative leadership skills among school principals, distributed over three areas (Initiative, originality, perseverance, leader's sensitivity to problems).

The results showed that the degree of availability of creative leadership skills, from the Teachers' Perspective, was average, also the results showed that there was a statistically significant difference between the average scores of teachers regarding their assessment of the degree of availability of creative leadership skills among their school principals, due to the academic qualification in favor of holders of an educational qualification diploma, and according to the training courses in favor of teachers who underwent training courses, while there were no statistically significant differences between the average scores of teachers regarding their estimate of the degree of availability of creative leadership skills among school principals due to the experience.

**Key words:** Creative Leadership Skills, School Principals of The First Cycle of Basic Education, Teachers

**Copyright**  :Latakia University journal (formerly tishreen) -Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

---

\* Postgraduate student (PhD), Department of Curricula and Teaching Methods, Faculty of Education, Latakia University(formerly tishreen) , Syria.

\*\* Associate Professor, Department of Education Basics, College of Education, Latakia university(formerly tishreen) , Syria.

\*\*\* Assistant Professor, Department of Curricula and Teaching Methods, Faculty of Education, Latakia University(formerly tishreen) , Syria.

## درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية

خالد فردوس أحمد \*

د. وفيفة علي \*\*

د. نورا محمود \*\*\*

(تاريخ الإيداع 2025 / 2 / 17. قُبِلَ للنشر في 2025 / 9 / 17)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تعرف درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين، اشتملت عينة البحث على (212) معلماً ومعلمة. وتم بناء استبانة مؤلفة من (36) عبارة تقيس مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، موزعة على أربعة مجالات هي (المبادرة، الأصالة، المثابرة، حساسية القائد للمشكلات). وكشف الفروق بين وجهات نظر المعلمين حول درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى المديرين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، دورات تدريبية، سنوات الخبرة). بينت نتائج البحث أن درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة دبلوم التأهيل التربوي، وتبعاً لمتغير الدورات التدريبية لصالح المعلمين الذين خضعوا لدورات تدريبية، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** مهارات القيادة الإبداعية، مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، المعلمين.



حقوق النشر : مجلة جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً) - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب

الترخيص CC BY-NC-SA 04

\* طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)، سورية

\*\* أستاذ مساعد، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)، سورية.

\*\*\* مدرس، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)، سورية.

## مقدمة

ترجع مكانة القيادة ودورها إلى كونها تقوم بدور أساسي يشمل جوانب العملية الإدارية كافة، وتعد محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف أنشطة المؤسسة، فالقائد الإداري هو الذي يقود المؤسسة ويحقق التنسيق بين وحداتها وأعضائها، والقائد الناجح هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية، وتبرز أهمية القائد من أنه يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تشكل القيادة محوراً مهماً من محاور الإدارة الحديثة، بل إنها تمثل قلب العملية الإدارية، وتؤدي دوراً مهماً في نجاح المؤسسات وتقدمها، فالقائد الناجح يعمل على استثمار الطاقات الكامنة للعاملين، وتوظيف إمكانياتهم وقدراتهم، والتأثير فيهم، ودفعهم من خلال استخدام وسائل وأساليب تحفيزية؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة المرجع [1].

تعد القيادة الأساس في نجاح الأعمال، والقيادة التربوية الناجحة هي التي تعرف توجهات العاملين وقدراتهم في المؤسسات التربوية، وتوظف القدرات والإمكانات من أجل تحقيق الأهداف، وهي القادرة على التخطيط الجيد والتعامل مع العاملين وتدريبهم وفق احتياجاتهم والتعامل مع نقص الخبرات والارتقاء بهم إلى الأفضل المرجع [2]. وبين المرجع [3] أن القيادة هي التأثير في شخص أو عدة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحثهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة، من خلال إيجاد الدافع للعمل وتحفيزهم، وبالتالي على إنجاز الأهداف.

ظهرت نظرية القيادة الإبداعية على يد مالكن نولز (Malcon Nolz) سنة (1990)، عندما قام بدراسة العلاقة بين القيادة والإبداع وأوضح نظرية في القيادة الإبداعية حيث ناقش رؤيته الجديدة بين القيادة والإبداع المرجع [4]. وتعتبر القيادة الإبداعية عن رحلة طويلة من الخبرات والتجارب والمواقف الحياتية والوظيفية، أكسبت القادة القدرة على التفكير بالشكل الإبداعي، فإعداد القادة الإبداعية لا يتوقف على المواقف والتجارب التي يمر بها، وإنما هنالك الكثير من برامج التدريب يمكن تسهم في تطوير قدراتهم الإبداعية، وإمكانياتهم، ليصبحوا قادة متمرسين في العمل الإداري والفني المرجع [5].

تستند القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية على التغيير والتجديد والتطوير المستمر، والقدرة على تحقيق النتائج المحققة لرؤية المؤسسة، والتغلب على نقاط الضعف بأساليب متطورة، وعليه تكمن أهمية القيادة الإبداعية في اتباع أفكار وأساليب إدارية تتسم بالجرأة والذكاء التنافسي، إذ يقوم القائد المبدع بتوضيح المسؤوليات الفردية والجماعية، وإظهار ثقته بالمرؤوسين وتعزيز العلاقات الجماعية وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب يعزز وجود بيئة عمل أفضل المرجع [6]. ويتميز المدير القائد المبدع بقدرته على التفاعل مع النظام التعليمي، والقدرة على التجديد التربوي، وكذلك تحقيق الرؤية التربوية العامة وخلق أجواء تربوية وفق تلك الرؤية التربوية التي ترسمها الوزارة أو يحاول وضع رسالة المدرسة بما يتماشى مع الرؤية العامة للتعليم، ويسعى جاهداً لتحقيق ذلك وتطويره في مجال العمل الإداري والتربوي الذي يعد هو القائد الأول فيه المرجع [7].

تعد مهارات القيادة الإبداعية ضرورية لمدير المدرسة، إذ تساعد على تحفيز الابتكار، وإدارة التغيير، وتطوير أداء المعلمين، والمؤسسة التعليمية ككل؛ وتتضمن مجالات القيادة الإبداعية القدرة على توليد أفكار جديدة، وحل المشكلات

بطرق مبتكرة، والتكيف مع التغيير، وتشجيع الآخرين على التفكير الإبداعي، والقدرة على بناء ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار وتدعم الأفكار الجديدة.

نظراً لأهمية القدرات الإبداعية للقادة ومحاولة الخروج من القيادات التقليدية، للتمكن من إيجاد أفكار وحلول عملية لمواجهة الأزمات وإدارتها بطريقة مناسبة لكل ما تواجهه المؤسسة التربوية من تحديات، فقد جاء هذا البحث لمحاولة للكشف عن درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة البحث

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات والتطورات التي أحدثت ثورة بالمعلومات، ولعل استمرار الانفجار المعرفي والتقني في المجالات المتعددة يتطلب رؤية مستقبلية واضحة ومتجددة تشجع الإبداع، فالتجديد المعرفي والتطور التكنولوجي هو جوهر العملية الإدارية الإبداعية للمنظمة. ونتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسة التربوية في الوقت الحالي استدعى الأمر لوجود قيادة إبداعية قادرة على مواجهة التحديات والتهديدات التي تواجهها المؤسسة التربوية بعيداً عن الأساليب التقليدية وإحلال إدارة تتحلى بالابتكار وتنميته وتطوره في نفوس العاملين، فوجود القيادة الإبداعية يشكل عنصراً أساسياً لتحسين مدخلات ومخرجات أي مؤسسة ورفع كفاءتها وإنتاجيتها وتحديداً نتيجة تزايد المشكلات والأزمات الإدارية والتنظيمية التي يشهدها عصرنا الحالي.

تعد القيادة الإبداعية إحدى أنماط القيادة التحويلية الحديثة التي تبنى على استراتيجيات تطوير وتعزيز الدور الذي يقوم به مدير المدرسة كونه قائد للنظام التربوي ممثلاً للقيادة العليا للتعليم ويسعى باستمرار إلى تحقيق الرؤية التربوية للتعليم في المدرسة وقد أشارت نتائج الدراسات التي ناقشت القيادة الإبداعية من قبل المدراء للمدارس جاءت بدرجة متوسطة، وقد أشارت الدراسات التي ناقشت القيادة الإبداعية من قبل مدراء المدارس جاءت بدرجة متوسطة، ومن بين تلك الدراسات كما ورد في المراجع [8، 9، 10، 11]. كما أظهرت دراسات أخرى كالدراسة الواردة في المرجع [12] وجود بعض المعوقات لتطبيق القيادة الإبداعية كالمعوقات التنظيمية، والشخصية، والاجتماعية والثقافية. وفي سورية بينت الدراسة الواردة في المرجع [13] أن ممارسة المهام الفنية من قبل المديرين في مدارس التعليم الأساسي محافظة طرطوس جاءت بدرجة متوسطة، كما أن دورهم في تطوير العمل التربوي والارتقاء به من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

ويرى الباحث أنه كلما توافرت القيادة الإبداعية لدى القائد، انعكس ذلك على جودة عمله، وهذا ما دفع الباحث إلى إجراء هذا البحث. وبناء على ما سبق تحددت مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: ما درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين؟

## أهمية البحث:

- الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للبحث في الآتي:

1. الاستجابة لتوجهات وزارة التربية والتعليم لتبني أنماط إدارية حديثة تواكب مستجدات النظام التعليمي، وتزويد متخذي القرار في الوزارة بمعلومات واقعية عن درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.

2. أهمية العينة المتمثلة بمديري المدارس، لما لهم من دور أساسي ومحوري في القيادة الإبداعية من خلال خلق بيئة مدرسية تشجع على التفكير الابتكاري وتنمية مهارات الطلاب والمعلمين.

- **الأهمية التطبيقية:** تكمن الأهمية التطبيقية للبحث في الآتي:

1. قد يوجه هذا البحث القائمين على التدريب بوزارة التربية والتعليم في تحديد نقاط الضعف من أجل وضع برامج تدريبية مناسبة لقادة المدارس، مما يؤدي إلى تحسين مستوى القيادة الإبداعية لديهم.
2. يمكن الاستفادة من نتائج البحث القائمين على شؤون المدارس في تحديد الأدوار المنوطة بالقيادات المدرسية وكافة المعلمين في تهيئة البيئة التفاعلية والتخطيط من أجل تحقيق جودة العملية التعليمية.

### هدف البحث:

هدف البحث إلى تعرف درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق بين وجهات نظر المعلمين حول درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

### أسئلة البحث:

- 1- ما درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما الفروق بين وجهات نظر المعلمين على مقياس مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

### فرضيات البحث:

للإجابة عن السؤال الثاني، وضعت الفرضيات الآتية، وقد اختبرت عند مستوى الدلالة (0.05):

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمي المدارس على مقياس مهارات القيادة الإبداعية للمديرين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- 2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات معلمي المدارس على مقياس مهارات القيادة الإبداعية للمديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات معلمي المدارس على مقياس مهارات القيادة الإبداعية للمديرين تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

### حدود البحث

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2024-2025.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على مهارات القيادة الإبداعية، مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مدينة اللاذقية.

## مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

■ **القيادة الإبداعية:** هي "القدرة على السير برؤى وتوجهات المنظمة بطريقة مبتكرة وفريدة تضمن تحقيق النتائج والأهداف وزيادة الإنتاجية" المرجع [14]. **وتعرف إجرائياً** بأنها: القيادة التي تمكن قائد المدرسة من استثمار الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق أفضل أداء للمدرسة وابتكار أساليب إدارية ومهنية تمكنه من تحقيق أهداف المدرسة والوصول للتميز في الأداء. وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على الاستبانة التي وجهت إليهم، والتي أعدت لهذا الغرض من قبل الباحث.

■ **القيادة الإبداعية للمديرين:** قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف المدرسة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة المرجع [15]. **وتعرف القيادة الإبداعية إجرائياً** بأنها: عملية الابتكار، والإبداع، من قبل المدير، واستنهاض الهمم للعمل، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على الاستبانة الموجهة إليهم، والتي أعدت لهذا الغرض من قبل الباحث.

■ **مجالات القيادة الإبداعية:** حدد المرجع [16] خمسة مجالات للقيادة الإبداعية، وهي: 1. **حل المشكلات:** هي مهارات تساعد على إيجاد حلول لمشكلات المنظمة من خلال البحث والتساؤل والتجريب. 2. **القابلية للتغيير:** هي القدرة على التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل. 3. **المبادأة والمجازفة:** وهي الاستعداد للمبادرة من خلال تبني الأفكار والأساليب غير المألوفة، وتقبل المخاطر الناتجة عن هذه الأفكار 4. **القدرة على الاتصال والتواصل:** من خلال زيادة مشاركة العاملين مع القيادة، وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا بما يعزز من قيمة ارتباطهم بالمنظمة. 5. **تحفيز الإبداع:** من خلال البحث والاستقصاء وشحن طاقات العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال تحفيز الإبداع الإداري والابتكار. **وتعرف إجرائياً** بأنها قدرة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على استخدام الإبداع لتحقيق الأهداف، من خلال إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة، وتحليل المشكلات المعقدة وتحديد أسبابها الجذرية، ثم تطوير حلول مبتكرة وفعالة، والتكيف مع التغييرات السريعة والتحديات الجديدة، وتوصيل الأفكار بوضوح وفعالية، وإلهام الآخرين للانضمام إلى الرؤية المشتركة، والعمل بفعالية مع الآخرين، وخلق بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتدعم الأفكار الجديدة لديهم.

■ **مدير المدرسة:** يُعرف بأنه الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية، وفي الشؤون الفنية والإدارية والمالية المرجع [17]. هو "المرجع الأول لجميع العاملين في المدرسة من المدرسين والإداريين وهو مسؤول عن توجيه العام في المدرسة، وعن مراقبة سير التدريس وأعمال المدرسين والموظفين الإداريين والمستخدمين وهو مسؤول أيضاً عن سلوك الطلاب وتطور تقدمهم في الدراسة" المرجع [18]. **ويعرف إجرائياً** بأنه: المسؤول المباشر في المدرسة، فهو المشرف على جميع الشؤون التربوية التعليمية والإدارية والاجتماعية، وعلى إدارة العاملين فيها، وحل المشكلات الموجودة في المدرسة.

## الجانب النظري

1. **مفهوم القيادة الإبداعية:** تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم القيادة الإبداعية، وقد ورد تعريفها على أنها القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي

إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيماً وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار وفقاً للمرجع [19]. وتُعرف القيادة الإبداعية بأنها: "قدرة القائد على التغيير والتطوير لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، والقدرة على اكتشاف المشاكل وحلها، مستغلاً الإمكانيات المتاحة والتأثير لديه" وفقاً للمرجع [20]. وهي تلك القيادات التي تنتهج نهجاً غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسة، بما يحقق لها التكيف المستمر مع المتغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها مهارات وسمات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة" المرجع [21]. وعرفها المرجع [22] بأنها قدرة القائد على التغيير والتطوير والتجديد والاصلاح في التفكير والممارسة لأحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل بهدف حلها وتهيئة المناخ وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة. كما عرفها المرجع [5] بأنها "ذلك النمط القيادي الذي يساعد المسؤولين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من قيادة المؤسسة وإدارتها بطريقة غير تقليدية تتسم بالإبداع والتميز في تعامل هؤلاء القادة مع طبيعة العمل، وتمكنهم من تحقيق إنجازات مبدعة و متميزة".

ويرى الباحث أن القيادة تؤدي دوراً رئيساً في تعزيز وتحفيز التفكير الإبداعي للعاملين وترفع من مستوى أدائهم الوظيفي، ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد آليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد، وتبادل الرأي والثقة وتشجيع التفكير الإبداعي.

2. أهمية القيادة الإبداعية: تظهر أهمية القيادة الإبداعية من خلال توفير حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية، باستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، والاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، كما أن توافر البيئة الإبداعية يساعد على تحسين الخدمات التعليمية بما يعود بالنفع على التعليم والمعلمين والطلبة، وتسهم أيضاً في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للمعلمين عن طريق إتاحة الفرصة في اختيار تلك القدرات، وحسن استثمار الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها من خلال البحث عن الجديد في مجال البحث العلمي والتحديث المستمر للعمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة المرجع [23].

3. أبعاد للقيادة الإبداعية: 1 - الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والقدرة على اكتشاف المشكلات المحيطة والمختلفة في المواقف المختلفة. 2 - المبادرة: وتعني القدرة على إضافة تقصيلات جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها، وتتمثل بمدى الخبرة والمعرفة القائمة إلى مجالات أوسع، وتطوير وتحسين ما هو قائم، بحيث يصبح أكثر كفاءة وفاعلية. 3 - المثابرة: تعني قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات. 4 - المرونة: وهي القدرة على التغير من موقف إلى آخر بسهولة، والنظر إلى المشكلة من زوايا عدة الأمر الذي يساعد القيادة الإبداعية على إنتاج عدد من الأفكار المختلفة والتميز. 5 - الأصالة: وتعني القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، ويعني هذا أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها المرجع [24].

4. أساليب الإبداع الإداري: من أهم أساليب الإبداع الإداري: 1. تحليل العوامل المؤثرة: هو أسلوب إبداعي في الإدارة يهدف إلى فهم وتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء والنتائج في المنظمة. من خلال تحليل هذه العوامل، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة. يشمل تحليل العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري عدة جوانب، منها: أ. العوامل الداخلية: (مدى تشجيع المنظمة للإبداع والابتكار، وتوفير بيئة عمل داعمة للأفكار الجديدة،

ومدى مرونة الهيكل التنظيمي وقدرته على التكيف مع التغيير، دور القيادة في تحفيز الإبداع وتشجيع المبادرة، وتوفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية، ومدى مرونة الإجراءات واللوائح التنظيمية وقدرتها على تسهيل الإبداع، وامتلاك الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة للتفكير الإبداعي وحل المشكلات. ب. العوامل الخارجية: (مدى حدة المنافسة في السوق وتأثيرها على ضرورة الإبداع للبقاء والتفوق، ومدى سرعة التغيرات التكنولوجية وتأثيرها على متطلبات الإبداع والابتكار، والظروف الاقتصادية وتأثيرها على قدرة المنظمة على الاستثمار في الإبداع، والتغيرات الاجتماعية والثقافية وتأثيرها على احتياجات العملاء وتطلعاتهم. 2. **مخطط هيكل السمكة (أو مخطط إيشيكافا):** هو أسلوب إبداعي في الإدارة، يستخدم لتقدير الخطر الكلي المترتب على حدث ما بتحديد الأسباب ذات العلاقة، فهو تخطيط سهل التطبيق نسبياً، يسمح بتقدير الأسباب الأساسية والثانوية للحدث، ويسمح بتنظيم إجراءات المعالجة على مناطق الضعف بالاعتماد على الأسباب في التدرج بالمعالجة تبعاً لدرجة الخطر المرجح [25]. ولوضع رسم بياني على شكل سمكة خلال التعامل مع الأزمات يجب اتباع الخطوات الآتية: (تحديد الأزمة، والحصول على موافقة الجماعة حول الأزمة وتسجيلها على الخط الأفقي الرئيس للسمكة، وإضافة عظام رئيسة كي تمثل الأسباب العامة للأزمة، وكتابة أسماءها في ملاحظات قابلة للصق، ولصقها على العظام الرئيسة، وتصنيف واكتشاف الأسباب التي تؤكد وجود الأزمة، وتحريك العظام الملصقة الجديدة نحو الفئة المناسبة، وكتابة الأسباب مباشرة على العظام ضمن الفئات المناسبة للمناقشة المرجح [26]. 3. **مخطط الأساليب المتتابعة** هو أسلوب إبداعي إداري يهدف إلى تطوير الأفكار والحلول من خلال مراحل متسلسلة. يبدأ بتحديد المشكلة، ثم توليد الأفكار، ثم تطويرها واختبارها، وصولاً إلى التنفيذ والمتابعة المرجح [27]. 4. **الخريطة الذهنية:** تُستخدم الخرائط الذهنية لتنظيم الأفكار وتصورها، مما يساعد على توليد أفكار جديدة وحل المشكلات بشكل إبداعي، وهي تقنية بصرية تستخدم لتمثيل المعلومات والأفكار بطريقة غير خطية، حيث يتم تمثيل الفكرة الرئيسية في المنتصف ثم يتم تفرع أفكار فرعية مرتبطة بها. هذه الطريقة تساعد على تنظيم الأفكار والمعلومات بطريقة مرئية، مما يسهل فهم العلاقات بينها، وتوليد أفكار جديدة من خلال ربط الأفكار المختلفة، يمكن للخريطة الذهنية أن تساعد في توليد أفكار جديدة ومبتكرة، وتساعد الخرائط الذهنية على فهم المشكلات بشكل أفضل وتطوير حلول إبداعية المرجح [28]. 5. **العصف الذهني:** يهدف إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف ما، ويتم ذلك من خلال اجتماع مجموعة من الأفراد الذين يتبادلون الأفكار بحرية، مما يشجع على التفكير الإبداعي والوصول إلى حلول مبتكرة المرجح [29]. 6. **القائمة المعدة مسبقاً:** أسلوب يعتمد على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وقت قصير، دون تقييم أو انتقاد، ثم يتم تصفية هذه الأفكار واختيار الأفضل المرجح [30]. 7. **التحليل المورفولوجي:** أسلوب يستخدم في الإدارة لتوليد أفكار وحلول جديدة من خلال تحليل العناصر المكونة لمشكلة ما وتجميعها بطرق مختلفة. يهدف هذا الأسلوب إلى الخروج عن الأساليب التقليدية واستكشاف مجموعة واسعة من الاحتمالات والبدائل المرجح [31].

5. **الخصائص المميزة للقائد المبدع:** من أهم السمات التي تميز القائد بالقيادة الإبداعية: يستطيع القائد المبدع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد ويعي الأخطاء ونواحي القصور في العمل الإداري، كما أنه يميل إلى للأعمال التي فيها تحد وصبر ولديه تصميم وإرادة قوية للبحث عن الطرق والحلول البديلة، وكذلك القدرة على توليد الأفكار الجديدة والمدهشة التي تثير الانتباه، وتكون نادرة لم يسبقه إليها أحد، فالقادة المبدعون يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف وإنتاج أفكار فريدة تميز منظماتهم عن المؤسسات التربوية الأخرى المرجح [15]. ويرى المرجح [32]. أن القادة المبدعون يتميزون بمجموعة من الخصائص، وأهمها: - الرؤية الواضحة المرشدة. - يحمل رسالة عظيمة



ويمتلك قوة نفسية كبيرة. - ذو مصداقية عالية. - يتميز بثقة كبيرة بالنفس وبالأخريين ويمتلك الجرأة ويحب المخاطرة وتحمل المواقف الصعبة. - حب التعلم والاستماع للأخريين واحترامهم.

## الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

أجرى Juifel (2016)، دراسة بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين في وجهة نظرهم"، والتي هدفت إلى تعرف درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين. حيث تكونت عينة الدراسة من (291) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم استبانتان، الأولى لقياس درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس والثانية لقياس درجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الخبرة لصالح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي المرجع [33].

كما سعت دراسة AL Hussein (2018) التي جاءت بعنوان: درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم. والتي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الإبداعية والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها، ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة تكونت من (50) فقرة إلى ثلاثة محاور (درجة الممارسة، المعوقات، المقترحات)، وتكونت عينة الدراسة من معلمات المرحلة الابتدائية في محافظة صوطة والبالغ عددها (193) معلمة، توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية) المرجع [8].

هدفت دراسة Al-Khathami (2020) التي جاءت بعنوان: القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين. إلى تعرف درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (356) معلماً. وأشارت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية جاءت كبيرة المرجع [34].

وأظهرت دراسة Al-Muhanna (2020)، التي جاءت بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها"، والتي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية قد جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب التالي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، يليه الأصالة، ثم المرونة، وأخيراً الحساسية للمشكلات، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل، وجميع أبعادها تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية [9].

وهذفت دراسة Abu Eyada and Ababneh (2021) التي جاءت بعنوان: درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في المدارس الأردنية، إلى تعرف مدى تطبيق القيادة الإبداعية لدى قادات المدارس، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، فيما تكونت عينة الدراسة من المعلمين والبالغ عددهم (110) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مدى تطبيق القيادة الإبداعية جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس [10].

وتناولت دراسة Fariwan (2022) التي جاءت بعنوان: درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية، إذ استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت من (29) سؤالاً، وطبقت على عينة مكونة من (332) معلماً ومعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة في مجال الشعور بالمشكلات ككل بدرجة تطبيق متوسطة، كما توصلت إلى عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة [35].

هدفت دراسة Jundi and Mansour (2023)، التي جاءت بعنوان: مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية شمال الخليل: دراسة نوعية، إلى استكشاف مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية شمال الخليل، وقد اختار الباحثان المنهج النوعي من خلال توظيف المقابلة كأسلوب لجمع المعلومات، إذ أجريت المقابلات مع (10) مديرين ومديرات في المدارس الحكومية، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن خمسة أبعاد للقيادة الإبداعية، هي: الطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمبادرة في العمل، والأصالة، وكشفت الدراسة عن وجود بعض المعوقات منها: المعوقات التنظيمية، والشخصية، والاجتماعية والثقافية [12].

وهذفت دراسة Al-Dosari (2023) التي جاءت بعنوان: "مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين" إلى تعرف إلى مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (195) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة وادي الدواسر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر من وجهة نظر المعلمين، بدرجة تقدير كبيرة، وحصلت الحساسية للمشكلات على أعلى متوسط، ثم المرونة، والمثابرة، والأصالة، وأخيراً المبادرة وجميعها بتقدير كبير، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، التخصص)، فيما وجدت فروق تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة) ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر [36].

وعرضت Asafra (2023) دراستها بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلم"، إذ هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين. حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (53) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية العامة حول ممارسة القيادة الإبداعية

لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) [11].

كما هدفت دراسة Abu Hilal (2024)، التي جاءت بعنوان: "القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي للمعلمين". إلى تعرف مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى المعلمين، تكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين، والبالغ عددها (800) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أنّ تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) [37].

### الدراسات الأجنبية

أجرى Broushack (2005) دراسة بعنوان: "أبعاد وتأثيرات أساليب القيادة الإبداعية للموارد البشرية لدى مديري دوائر الجامعات". "Determinates and effects of the structural human resource innovative leadership styles of university head managers". هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مدراء الدوائر في ولاية كاليفورنيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة (593) عضو هيئة تدريس من (48) قسم في ثلاث جامعات في ولاية كاليفورنيا، طبقت عليهم استبانة لوصف السلوك الإبداعي. وتوصلت الدراسة إلى ممارسات التفويض وتعزيز الثقة هي الأكثر شيوعاً لدى المدراء، وأن السلوك الإبداعي يؤثر إيجاباً على معنويات مديري دوائر الجامعات [38].

واستهدفت دراسة Ohangia (2007)، التي جاءت بعنوان: "أخلاقيات أعضاء هيئة التدريس الجامعية والسلوكيات الابتكارية المدركة لرؤساء الأقسام في ثلاث جامعات في ولاية تكساس الأمريكية". "The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviors of the department head of three universities in the cost area of rexes"، التعرف على العلاقة بين السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات في ولاية تكساس الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (412) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الإدارة بالإبداع ومعنويات أعضاء هيئة التدريس [39].

وهدف دراسة (Phimkoh & Tesaputa, 2017) التي جاءت بعنوان: "تطوير برنامج لرعاية القيادة الإبداعية لإداري المدارس العامة في تايلند". "Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organizations of Thailand"، 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 (375) 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 [40].

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة مرتبطة بموضوعي القيادة الإبداعية، يتضح تنوع هذه الدراسات من حيث المنهج المستخدم، حيث اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة، والتي اعتمده البحث الحالي باستثناء الدراسة الواردة في المراجع [8، 40] فقد اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث عينة البحث، كالدراسات الواردة في المراجع [33، 8، 34، 10، 35، 36، 11، 37]، واختلفت مع الدراساتين كل من الواردة في المراجع [9، 12]، التي كانت عينتها مديرتين. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أداة البحث وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها، وفي تفسير نتائج البحث، وقد تميز البحث الحالي عن غيرها من الدراسات بموضوعها فقد سعت للتعرف إلى درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية، والتي لم يتم تناولها مسبقاً بحسب علم الباحث على الصعيد المحلي.

### منهج البحث

اتبع الباحث المنهج الوصفي، الذي يقوم على وصف الظواهر والمشكلات كما هي في الواقع، أو تحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم التوصيات والمقترحات التي من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظواهر المرجع [41]. واستخدم هذا المنهج في تعرف آراء معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارسهم، من خلال استبانة وجهت إليهم، وتحليلها للوصول إلى النتائج وتقديم المقترحات.

### مجتمع البحث وعينته:

المجتمع الأصلي للبحث هو جميع معلمي الحلقة الأولى في مدارس مدينة اللاذقية، والبالغ عددهم وفق إحصائيات مديرية تربية اللاذقية (13670) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2025/2024، يتوزعون على (53) مدرسة. تم سحب عينة عشوائية طبقية بنسبة (15%) من مجتمع المدارس، وقد بلغ عددها (8) مدارس، وبلغ عدد المعلمين فيها (2316) معلماً ومعلمة، سحبت عينة عشوائية بسيطة بنسبة (10%) من مجتمع المعلمين، وبلغ عددها عند تطبيق أداة البحث (232)، وقد عادت من هذه الاستبانات (226) استبانة، وتم استبعاد (14) لوجود نواقص في الإجابات على استبانة الموجهة إليهم، وبالتالي استبعدت من التحليل الإحصائي، وبناء على ذلك أصبحت العينة (212) معلماً ومعلمة. ويوضح الجدول (1) توزع العينة بحسب متغيرات البحث.

جدول (1): توزع عينة البحث من معلمي الحلقة الأولى في مدارس مدينة اللاذقية حسب المتغيرات المدروسة

المتغيرات	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	معهد إعداد معلمين	69
	إجازة جامعية	112
	دبلوم تأهيل تربوي	31
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29
	من 5 - 10 سنوات	104
	10 سنوات فما فوق	79
الدورات التدريبية	لم أخضع لدورة تدريبية	116
	خضعت لدورة تدريبية	96
المجموع	212	100%

## - أداة البحث (الاستبانة):

- إعداد الاستبانة: صممت استبانة البحث انطلاقاً من موضوع البحث وتساؤلاته، بناء على الاطلاع على الأدبيات في مجال القيادة الإبداعية، كالدراسات الواردة في المراجع [14، 34، 35، 36]، تضمنت مقدمة تبين الهدف منها، وتوضيح مفهوم القيادة الإبداعية، والبيانات الأساسية، وقد تكونت من عدة مجالات هي (المبادرة، الأصالة، المثابرة، حساسية القائد للمشكلات)، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (36) عبارة تمثلت بدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert) وأعطيت الدرجات كما يلي: (دائماً: 5، غالباً: 4، أحياناً: 3، نادراً: 2، أبداً: 1)، وقد اعتمد على المعيار الآتي: من (1 - 2.33) منخفضة، من (2.34 - 3.67) متوسطة، من (3.68 - 5) مرتفعة.

- صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال: أ - صدق المحكمين، عرضت الاستبانة على مختصين في كلية التربية بجامعة تشرين، وبلغ عددهم (7) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم العبارات المتعلقة بعبارات الاستبانة، والتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وأخذ بمقترحاتهم، وعدلت بعض العبارات، ويوضح الجدول (2) ذلك.

جدول (2) العبارات التي تم تعديلها وإعادة صياغتها على استبانة درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
يجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة.	يجمع المعلومات الكافية لتحديد جوانب المشكلة.
يطبق أساليب حديثة في جميع المجالات في المدرسة	عبارة مضافة
يوفر مناخ تنظيمي يحفز العاملين على الإبداع.	عبارة مضافة
ينمي الإبداع بالتعاون مع المعلمين.	عبارة مضافة
يسترجع معلومات أو خبرات سبق تعلمها بسرعة فائقة.	عبارة مضافة
ينتج أفكار جديدة ومتنوعة تخدم العملية التعليمية.	عبارة مضافة
يطبق بدائل مقترحة عند التعامل مع المواقف المختلفة.	عبارة مضافة
ينجز المهام بمبادرة شخصية منه.	ينجز المهام الموكلة إليه بأسلوب حديث ومتطور.
يسعى إلى تحفيز المعلمين والطلبة برفع المعنويات لديهم.	عبارة مضافة
يقدم حلول متنوعة للمشكلات.	يستخدم حلول إبداعية في حل المشكلات.
يدرك أبعاد المشكلة ويحلها من جميع الجوانب.	يدرك أبعاد المشكلة بصدق ووضوح ويحلها من جميع الجوانب.

ب - الصدق البنائي والاتساق الداخلي: إذ تم حساب معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لها كما في الجدول (3).

الجدول (3) معامل الارتباط بين كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة الموجهة إلى أفراد العينة الاستطلاعية

المجال	المجال الأول: المبادرة	المجال الثاني: الأصالة	المجال الثالث: المثابرة	المجال الرابع: حساسية القائد للمشكلات
معامل الارتباط	**0.953	**0.924	**0.893	**0.822
قيمة الاحتمال	0.000	0.000	0.000	0.000

يظهر الجدول السابق وجود معاملات ارتباط جيدة، ويدل على اتساق مجالات البحث مع الدرجة الكلية للاستبانة.

كما تم حساب الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المقياس مع الدرجة الكلية له، كما في الجدول (4).

**جدول (4): معاملات الارتباط الداخلية بين كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل مجال**

المبادرة			الأصالة			المثابرة			حساسية القائد للمشكلات		
رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	**0.92	0.000	11	**0.753	0.000	19	0.71	0.000	27	**0.74	0.000
2	**0.89	0.000	12	**0.88	0.000	20	0.82	0.000	28	0.82	0.000
3	**0.89	0.000	13	**0.85	0.000	21	**0.77	0.000	29	0.68	0.000
4	**0.88	0.000	14	**0.73	0.000	22	0.84	0.000	30	**0.9	0.000
5	**0.89	0.000	15	**0.84	0.000	23	0.77	0.000	31	**0.84	0.000
6	**0.9	0.000	16	**0.60	0.000	24	0.57	0.001	32	**0.81	0.000
7	**0.79	0.000	17	**0.74	0.000	25	**0.79	0.000	33	**0.91	0.000
8	**0.83	0.000	18	**0.66	0.000	26	0.62	0.000	34	**0.88	0.000
9	**0.79	0.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	**0.85	0.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-

\*دال عند مستوى دلالة (0.05) \*\*دال عند مستوى دلالة (0.01).

يظهر الجدول السابق وجود معاملات ارتباط جيدة، ودالة عند مستوي دلالة (0.05)، و(0.01)، وهذا يدل على أنَّ المقياس صادق.

- **ثبات الاستبانة:** تم التحقق من ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (36) معلماً ومعلمة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية، من خارج عينة البحث بطريقتي (ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية)، على النحو الآتي:

أ- **طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):** حسب معامل الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ، وقد بلغ (0.941) على مستوى الاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول (5). أي أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

**الجدول (5) معاملات الثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ**

استبانة درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المجال الأول: المبادرة	10	0.962
المجال الثاني: الأصالة	8	0.891
المجال الثالث: المثابرة	8	0.874
المجال الرابع: حساسية القائد للمشكلات	8	0.928
الدرجة الكلية للاستبانة	34	0.941

ب - **طريقة التجزئة النصفية:** قسمت الاستبانة إلى نصفين بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية، إلى عبارات فردية والثاني إلى عبارات زوجية، واحتسبت مجموع درجات النصف الأول وكذلك مجموع درجات النصف الثاني، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين النصفين، كما هو مبين في الجدول (6).

**الجدول (6) معامل ثبات استبانة درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس بطريقة التجزئة النصفية**

درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس	عدد العبارات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل	معامل غوتمان
	34	0.959	0.929	0.938

يتبين من قراءة الجدول (6) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.959) ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي بلغ (0.929)، كما بلغ معامل غوتمان (Guttman) (0.938) للاستبانة ككل، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث الحالي.

## النتائج والمناقشة:

أولاً - عرض نتائج السؤال الأول للبحث: ما درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن سؤال البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة، وللاستبانة ككل كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة من المعلمين حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى المديرين

الرقم	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
1	المجال الأول: المبادرة	3.56	0.48	71.2%	متوسطة
2	المجال الثاني: الأصالة	3.8	0.39	76%	مرتفعة
3	المجال الثالث: المثابرة	3.78	0.43	75.6%	مرتفعة
4	المجال الرابع: حساسية القائد للمشكلات	3.25	0.53	65%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.61	0.39	72.2%	متوسطة

يتبين من قراءة الجدول (7) أن الدرجة الكلية لتوافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، ووزن نسبي بلغ (72.2%). وحصل المجالين (الأصالة، والمثابرة) على درجة مرتفعة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس يدركون أن ممارسة القيادة الإبداعية تسهم في معالجة المشكلات الإدارية، وتحسين الاتصالات وزيادة الاندماج بين عناصر الاتصال وتسهيل القيام بالأنشطة الإدارية والتعليمية، وتحفز على زيادة الابتكار والتحسين المستمر، كما يعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس يسعون إلى التميز وتحقيق أعلى مستويات أداء ممكنة من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وهذا بدوره يجعلهم يهتمون بالخدمات التعليمية ويعملون على تلبية الاحتياجات التدريسية وتقدم خدمات تعليمية متنوعة للمتعلمين، ويعملون على حل المشكلات التي تواجه المدرسة. في حين حصل المجالين (المبادرة، وحساسية القائد للمشكلات) على درجة متوسطة، أي لم تكن على المستوى المطلوب، وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل، منها: افتقار المهارات القيادية اللازمة لتشجيع الإبداع، مثل مهارات التواصل، والتحفيز، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وكذلك الخوف من الفشل أو التعرض للانتقاد، مما يدفعه إلى تجنب المبادرات الجديدة والأفكار الإبداعية وعدم وجود رؤية واضحة مما يجعله غير قادر على تحديد الأهداف التي تتطلب الإبداع والمبادرة، والتركيز الزائد على المهام الروتينية مما يجعله غير قادر على تخصيص الوقت الكافي للتفكير الإبداعي وتطوير أفكار جديدة، والخوف من المخاطرة، وعدم وجود بيئة عمل تشجع على الإبداع، يثبط همم العاملين في المدرسة ويحد من قدرتهم على توليد الأفكار الجديدة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة الواردة في المرجع [10]. التي أظهرت أن درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً - ما الفروق بين وجهات نظر المعلمين على مقياس مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟ تم الإجابة عن هذه السؤال من خلال اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمي المدارس على مقياس مهارات القيادة الإبداعي للمديرين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى المديرين، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (8).

**جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة**

المجال	عدد سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المجال الأول: المبادرة	أقل من 5 سنوات	29	36.31	4.21	0.78
	من 5 – 10 سنوات	104	36.46	5.49	0.54
	10 سنوات فأكثر	79	35.24	3.95	0.45
المجال الثاني: الأصالة	أقل من 5 سنوات	29	31.31	2.95	0.55
	من 5 – 10 سنوات	104	30.01	3.54	0.35
	10 سنوات فأكثر	79	30.56	2.40	0.27
المجال الثالث: المثابرة	أقل من 5 سنوات	29	30.52	3.66	0.68
	من 5 – 10 سنوات	104	30.03	4.08	0.40
	10 سنوات فأكثر	79	30.46	2.40	0.27
المجال الرابع: حساسية القائد للمشكلات	أقل من 5 سنوات	29	25.69	3.22	0.60
	من 5 – 10 سنوات	104	25.79	5.21	0.51
	10 سنوات فأكثر	79	26.39	2.97	0.33
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	29	123.83	12.20	2.27
	من 5 – 10 سنوات	104	122.29	16.34	1.60
	10 سنوات فأكثر	79	122.65	8.52	0.96

ولتعرف دلالة هذه الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول (9).

**جدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
المجال الأول: المبادرة	بين المجموعات	70.474	2	35.237	1.53	0.219	غير دال
	داخل المجموعات	4814.483	209	23.036			
	المجموع	4884.958	211				
المجال الثاني: الأصالة	بين المجموعات	41.814	2	20.907	2.202	0.113	غير دال
	داخل المجموعات	1984.691	209	9.496			
	المجموع	2026.505	211				
المجال الثالث: المثابرة	بين المجموعات	10.496	2	5.248	0.433	0.649	غير دال
	داخل المجموعات	2535.750	209	12.133			
	المجموع	2546.245	211				
المجال الرابع: حساسية القائد للمشكلات	بين المجموعات	19.612	2	9.806	0.543	0.582	غير دال
	داخل المجموعات	3776.388	209	18.069			
	المجموع	3796.000	211				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	53.742	2	26.871	0.151	0.86	غير دال
	داخل المجموعات	37313.560	209	178.534			
	المجموع	37367.302	211				



يتبين من خلال قراءة الجدول (9) عدم وجود فروق دالة وجوهية بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس على مستوى الاستبانة ككل وعند كل مجال من مجالاتها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ جاءت قيمة الاحتمال أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05). بناء على ذلك تقبل الفرضية الصفرية المخصصة لذلك. وتعود هذه النتيجة إلى أن المعلمون بغض النظر عن خبرتهم، يعملون في بيئة عمل واحدة ومطلعين على أداء المدير بخصوص ممارسته للقيادة الإبداعية، مما يجعل استجاباتهم متقاربة ولا يوجد بينها فروق. واختلفت مع نتائج الدراسة الواردة في المرجع [33] التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الخبرة، ومع الدراسة الواردة في المرجع [8] التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس تعزى لمتغير الخبرة.

الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات معلمي المدارس على مقياس مهارات القيادة الإبداعية للمديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى المديرين، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات

القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المجال الأول: المبادرة	معهد إعداد معلمين	69	31.91	2.54	0.31
	إجازة جامعية	112	36.77	3.32	0.31
	دبلوم تأهيل تربوي	31	42.23	5.18	0.93
المجال الثاني: الأصالة	معهد إعداد معلمين	69	27.43	2.27	0.27
	إجازة جامعية	112	31.31	2.08	0.20
	دبلوم تأهيل تربوي	31	33.65	2.39	0.43
المجال الثالث: المثابرة	معهد إعداد معلمين	69	26.87	2.96	0.36
	إجازة جامعية	112	31.16	1.89	0.18
	دبلوم تأهيل تربوي	31	34.52	1.90	0.34
المجال الرابع: حساسية القائد للمشكلات	معهد إعداد معلمين	69	22.25	3.14	0.38
	إجازة جامعية	112	26.92	2.53	0.24
	دبلوم تأهيل تربوي	31	31.03	4.33	0.78
الدرجة الكلية	معهد إعداد معلمين	69	108.46	8.03	0.97
	إجازة جامعية	112	126.16	5.38	0.51
	دبلوم تأهيل تربوي	31	141.42	10.93	1.96

ولتعرف دلالة هذه الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول (11).

**جدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
المجال الأول: المبادرة	بين المجموعات	2420.096	2	1210.048	102.6	0.000	دال
	داخل المجموعات	2464.862	209	11.794			
	المجموع	4884.958	211				
المجال الثاني: الأصالة	بين المجموعات	1026.389	2	513.194	107.25	0.000	دال
	داخل المجموعات	1000.116	209	4.785			
	المجموع	2026.505	211				
المجال الثالث: المثابرة	بين المجموعات	1445.570	2	722.785	137.25	0.000	دال
	داخل المجموعات	1100.675	209	5.266			
	المجموع	2546.245	211				
المجال الرابع: حساسية القائد للمشكلات	بين المجموعات	1851.944	2	925.972	99.55	0.000	دال
	داخل المجموعات	1944.056	209	9.302			
	المجموع	3796.000	211				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	26187.487	2	13093.743	244.78	0.000	دال
	داخل المجموعات	11179.815	209	53.492			
	المجموع	37367.302	211				

يتبين من قراءة الجدول (11) وجود فروق دالة وجوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية على مستوى الاستبانة ككل وعند كل مجال من مجالاتها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ جاءت قيمة الاحتمال أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05). بناء على ذلك تقبل الفرضية البديلة المخصصة لذلك. ولمعرفة طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (12):

**جدول (12): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في أفراد عينة البحث حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

المجال	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	اختلاف المتوسط	قيمة الاحتمال	القرار
المجال الأول: المبادرة	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	4.855*	0.000	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	10.313*	0.000	دال
		إجازة جامعية	5.458*	0.000	دال
المجال الثاني: الأصالة	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	3.878*	0.000	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	6.210*	0.000	دال
		إجازة جامعية	2.333*	0.000	دال
المجال الثالث: المثابرة	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	4.291*	0.000	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	7.647*	0.000	دال
		إجازة جامعية	3.355*	0.000	دال
المجال الرابع: حساسية القائد للمشكلات	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	4.673*	0.000	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	8.786*	0.000	دال
		إجازة جامعية	4.113*	0.000	دال
الدرجة الكلية للاستبانة	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	17.697*	0.000	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	32.956*	0.000	دال
		إجازة جامعية	15.259*	0.000	دال

يبين الجدول (12) أن الفرق كان بين درجات تقدير أفراد عينة البحث من حملة المؤهل العلمي (معهد إعداد معلمين، والإجازة الجامعية، ودبلوم التأهيل التربوي) لصالح المؤهل الأعلى. بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة. وقد يعود السبب إلى امتلاك المعلمين من المؤهلات العلمية الأعلى امتلاكوا خلال دراستهم في دبلوم التأهيل التربوي معلومات ومعارف ومهارات استطاعوا من خلالها إدراك سمات القيادة الإبداعية. واتفقت هذه النتيجة مع الدراسة الواردة في المرجع [8] التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت مع نتائج دراسة [33] التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات درجة ممارسة المديرين للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات معلمي المدارس على مقياس مهارات القيادة الإبداعية للمديرين تبعاً لمتغير الدورات التدريبية. للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول (13): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطي درجات إجابات العينة من المعلمين حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات

القيادة الإبداعية لدى المديرين تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المجال	الدورات التدريبية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
المجال الأول: المبادرة	لم يخضع لدورة تدريبية	116	34.19	3.43	-6.539	0.000	دالّ
	خضع لدورة تدريبية	96	38.16	5.33			
المجال الثاني: الأصالة	لم يخضع لدورة تدريبية	116	29.52	2.88	-4.739	0.000	دالّ
	خضع لدورة تدريبية	96	31.45	3.04			
المجال الثالث: المثابرة	لم يخضع لدورة تدريبية	116	29.38	3.15	-4.188	0.000	دالّ
	خضع لدورة تدريبية	96	31.31	3.57			
المجال الرابع: حساسية القائد للمشكلات	لم يخضع لدورة تدريبية	116	25.01	3.43	-3.862	0.000	دالّ
	خضع لدورة تدريبية	96	27.20	4.80			
الدرجة الكلية للاستبانة	لم يخضع لدورة تدريبية	116	118.09	10.29	-5.874	0.000	دالّ
	خضع لدورة تدريبية	96	128.11	14.48			

يلاحظ من الجدول (13) أن قيمة الاحتمال جاءت أقل من 0.05، أي أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى المديرين تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، لصالح المعلمين الذين خضعوا لدورات تدريبية. وقد تعود هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذين خضعوا لدورات تدريبية عملوا على تطوير قدراتهم ورغبتهم بالمعارف والمعلومات الحديثة المتعلقة في مجال التدريس وكذلك الجانب الإداري، مما يجعلهم بمستوى معرفة أكثر من غيرهم بممارسة المدير للقيادة الإبداعية.

### الاستنتاجات والتوصيات:

بينت نتائج البحث أن درجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة دبلوم التأهيل التربوي، وتبعاً لمتغير الدورات التدريبية لصالح المعلمين الذين خضعوا لدورات تدريبية، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

- درجات المعلمين حول تقديرهم لدرجة توافر مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. بناءً على النتائج المستخلصة من البحث قُدمت التوصيات الآتية:
1. الاستمرار في تعزيز مفهوم القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، وتمكينهم من المهارات الإبداعية لتحسين مخرجات العملية التعليمية.
  2. العمل على تحسين بيئة العمل وتجهيزها للاستجابة للقيادة الإبداعية وتقبلها للتغيير وتحقيق الأفضل.
  3. متابعة مدير المدرسة للتغيرات التي تطرأ في المدرسة، والاهتمام بالمعلمين من خلال توفير بيئة تعليمية مناسبة لهم وتحسين البيئة التنظيمية وتحفيزهم وتشجيعهم على مواصلة الإنجاز والإبداع.
  4. القيام بأبحاث أخرى تتناول علاقة القيادة الإبداعية بمتغيرات أخرى مثل (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وإدارة التغيير).

## References:

- [1] A, MOHSEN - *Types of administrative leadership and their relationship to performance in Palestinian sports federations*. Unpublished master's thesis. Academy of Administration and Policy, Palestine, (In Arabic), 179 p, 2015.
- [2] M, AL-HARBI - *Requirements for using organizational learning as a strategic approach to developing creative leadership skills among employees in educational institutions in the State of Kuwait*. Arab Journal of Humanities and Literature, (In Arabic), (6), 63-91, 2018.
- [3] R, MUSA - *Cultural intelligence among principals of private secondary schools that teach the British curriculum and its relationship to creative leadership in the Emirate of Dubai*, unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan, (In Arabic), 146 p, 2018.
- [4] A, HAYAT, & K, SUFYAN - *The impact of creative leadership on building and strengthening intellectual capital and a case study of the Shi Ali Complex*, Al-Ijtihad Journal of Legal and Economic Studies, Algeria, (In Arabic), 10 (1), 487 – 505, 2020.
- [5] N, ISSA - *Creative leadership to develop the performance of primary school principals*. New Horizons in Adult Education, (In Arabic), (1), 195-234, 2019.
- [6] M, AL-BARBARI - *Creative leadership as an approach to achieving organizational agility in industrial secondary schools, the three-year system in the Sharkia Governorate*, Educational Journal, (In Arabic), 2(94), 829 – 927, 2021.
- [7] A, ABUHAMED - *Evaluation of the principal as an educational leader from the point of view of basic school teachers*. Unpublished master's thesis, Birzeit University, Palestine, (In Arabic), 227p, 2013.
- [8] S, AL HUSSEIN - *The degree of creative leadership practice among female leaders of primary schools in Hotat Bani Tamim Governorate*, unpublished master's thesis, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Kingdom of Saudi Arabia, (In Arabic), 131p, 2018.
- [9] MAI-Muhanna - *The degree of creative leadership practice among secondary school principals in State of Kuwait from the point of view of teachers and ways to improve it*. Journal of Educational Sciences, Faculty of Education, Hurghada, (In Arabic), 3(1), 235 – 303, 2020.

- [10] H, ABU EYADA; S, ABABNEH - The degree of application of creative leadership among educational leaders in Jordanian schools. *Studies magazine*, (In Arabic). 1(99), 63 – 87, 2021,.
- [11] H, ASAFRA - *The degree of creative leadership practice among public basic school principals in the city of Hebron from the teacher's point of view*. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, (In Arabic), 7(22),1-20, 2023.
- [12] N, JUNDI & I, MANSOUR - *Indicators of creative leadership among male and female principals of public schools in northern Hebron: a qualitative study*. *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, (In Arabic), 14(43), 288 – 299, 2023,.
- [13] M, WANNOUS - *The Reality of Practicing the Technical Tasks of School Administrators and their Role in the Development of Educational Work from the point of view of Teachers*. Field Study on Public Schools in Tartous Governorate, unpublished master's thesis, Faculty of Education, Latakiah University. 127p, 2020.
- [14] D, AL-SHAHWAN - *Creative leadership among college deans in Jordanian universities in the Amman Governorate and its relationship to managing organizational conflict from the point of view of heads of academic departments*, unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan, (In Arabic), 136p, 2019.
- [15] J, Al-Ghamdi- *Public education school principals practice of transformational leadership in Al-Makhwah Governorate* .published masters thesis, Umm Al-Qura University. Dar Al Manzumah database ., (In Arabic), 119P, 2012.
- [16] S, AL-HAMDI - *Transformational leadership in the Saudi security services: a proposed model*. *Center for Research and Studies*, Riyadh: King Fahd Security College, Saudi Arabia, (In Arabic), 247 p, 2012.
- [17] A, Q, ABUALI - *Factors affecting the development of the performance of secondary school principals in the Gaza governorates in light of the concept of systems analysis*. Published master's thesis, Gaza: Al-Azhar University, (In Arabic), 178p, 2010.
- [18] MINISTRY OF EDUCATION OF THE SYRIAN ARAB REPUBLIC. (2016). *The internal regulations of basic education schools amended on 6/25/2016*. Ministry of Education, Damascus, 2016.
- [19] N, SAED - *The role of creative leadership in improving the level of organizational culture in the Palestinian Ministry of Health*. Unpublished master's thesis, Al-Aqsa University: Academy of Management and Policy for Postgraduate Studies, (In Arabic), 217p, 2016.
- [20] A, Al-RIFAI - *Talent management practices and their relationship to institutional excellence in public education schools in Yanbu Industrial City*. *Reading and Knowledge Magazine*, (In Arabic) ,(249), 65 – 92, 2022.
- [21] A, EID - *A proposed vision for achieving creative leadership among university leaders in the Kingdom of Saudi Arabia*. *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, (In Arabic), 61(1), 387-426, 2015.
- [22] Q, AL-QAHTANI - *Developing the administrative creativity of secondary school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in light of contemporary administrative trends*. *Journal of the Faculty of Education at Assiut University*, (In Arabic), 36 (11), 61 – 97, 2020.

- [23] R, ABUNIMAH - *Creative leadership of principals and its role in enhancing organizational citizenship behavior of teachers in secondary schools in the Gaza governorates, unpublished master's thesis*. Academy of Management and Policy for Postgraduate Studies, Palestine, (In Arabic), 201p, 2016.
- [24] A, NAWAZ, & I, KHAN, & Z, KHANM - *Leadership Theories and Styles*, *Journal of Resources Development and Management*, An International Peer-reviewed Journal, (16), 102 – 1116, 2016.
- [25]M, Al-Barjawy - Creativity and Creative Education. *Al-Bayt Al-Arabi Journal*, (In Arabic), 1(5), 45 – 61, 2015.
- [26]G, Ilie, & C, Ciocoiu, - ***Application Of Fishbone Diagram To Determine The Risk Of An Event With Multiple Causes***. *Management research and practice*. 1(4) 1- 20, 2010.
- [27]R, Gato - *The Smart Manager's Guide to The Most Common Questions*. Translation: Hisham Al-Jani, Saudi Arabia: Al-Abikat Library, (In Arabic), 2004, 312.
- [28]M, Abidin, - *Administrative Creativity: Nature - Elements - Obstacles - Solutions*. Amman: Osama Publishing and Distribution House, (In Arabic), 224p, 2020.
- [29]L, Khawawneh - *Managing Creativity in Business Organizations - A Contemporary Perspective*. Amman: Al-Hamed Publishing and Distribution House, (In Arabic), 240 p, 2018.
- [30]M, Khalaf - *Administrative Creativity: Challenges and Aspirations*. Amman: Safaa Publishing and Distribution House, (In Arabic) 198p, 2018.
- [31]T, Al-Dulaimi - *Modern Trends in Educational and School Management*. Amman: Academic Book Center, (In Arabic) 232 p, 2018.
- [32] S, AL-SAQQAF, & A, A BUSIN, - *Characteristics of successful administrative leadership: a case study of Yemeni business organizations, Hayel Saeed Anam and Partners Group of Companies as a model*. *Journal of Economic Sciences*, Sudan University of Science and Technology, (In Arabic) 1(17), 1 – 26, 2016.
- [33] O, JUIFEL - *The degree of creative leadership practice by public secondary school principals in Amman Governorate and its relationship to the degree of academic optimism of teachers in their point of view*. Unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan, (In Arabic) 121p, 2016.
- [34] S, AL-KHATHAMI - *Creative leadership among school leaders in Khamis Mushait Governorate from the point of view of teachers*. *Scientific Journal of the Faculty of Education*, Assiut University, (In Arabic) 36(1), 4 – 29, 2020.
- [35] M, FARIWAN - *The degree of creative educational leadership practice among government basic school principals from the point of view of teachers in the Bani Kenana district*. *Scientific Journal of the Faculty of Education at Assiut University* , (In Arabic) 38 (10), 179 – 206, 2022.
- [36] M, AL-DOSARI - *The extent to which the dimensions of creative leadership are available among secondary school principals in Wadi Al-Dawasir and its relationship to institutional excellence from the point of view of teachers*. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, (In Arabic), 7(8), 1-21, 2023.
- [37] W, ABUHILAL - *Creative leadership among public secondary school principals in Palestine and its relationship to job security and organizational affiliation for teachers*. Unpublished doctoral dissertation, Al-Quds University, Palestine, (In Arabic) 259p, 2024.
- [38] M, BROUSHACK - *Determinates and effects of the structural human resource innovative leadership styles of university head managers*, *Dissertation Abstract International*, University of California, 56 (30), 769 -788, 2005.

- [39] G, OHANGIA - *The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviors of the department head of three universities in the cost area of rexes*. DAL, (In Arabic) 47 (3), 32 – 47, 2007.
- [40] P, PHIMKOH, K, TESAPUTA, & K, SOMPRACH, - *Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organizations of Thailand*. International Journal of Behavioral Science, 2 (1), 79-39, 2017.
- [41] M. AL-NAIMI - *Methods and methods of scientific research*. Amman: Al-Warraq Foundation, (In Arabic) , 473p, 2015.