

**واقع ممارسات القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع  
لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير  
بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات**

**إعداد:**

**أ/ سلوى حسن طالبى مدخلي.**

**ماجستير إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد،  
أبها، المملكة العربية السعودية.**

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن  
د/ سلوى حسن طالبى مدخلى

### ملخص الدراسة.

واقع ممارسات القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات.  
سلوى حسن طالبى مدخلى.

ماجستير إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: [s-l-w-a@hotmail.com](mailto:s-l-w-a@hotmail.com)

هدفت الدراسة إلى: معرفة درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصف التحليلي، لمناسبة هذا المنهج لهذه الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (304) (بنسبة 11%) من المجتمع الأصلي للمعلمات البالغ عددهن (3416). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن لجميع العبارات تحققت بدرجة 50%، وأن أهم سبل تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية هي المشاركة في دورات تدريبية وورش عمل حول المناهج والنواحي الإبداعية في المادة الدراسية. كما أظهرت النتائج أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة منطقة عسير من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، والتخصص في البكالوريوس، وسنوات الخدمة) للمعلمات.  
الكلمات المفتاحية: ممارسات، القيادة المدرسية، الإبداع، معلمات مدارس المرحلة الثانوية، منطقة عسير.

## **ABSTRACT:**

**The role of school leadership in developing creativity among secondary school female teachers in Asir region according to their point of view.**

**salwa Hassan Talbi Madkhali**

**Master of Education Administration,**

**Email:[s-l-w-a@hotmail.com](mailto:s-l-w-a@hotmail.com)**

The current study aimed to identify the degree of the practice of school leadership for its role in the development of creativity among secondary school female teachers in Assir region of Saudi Arabia from the female teachers' viewpoint. The female researcher used the descriptive analytical approach that fits this type of studies. The study sample reached (304) by (11%) of the actual study population of (3416) individuals and after analyzing the results using (SPSS) program to calculate the arithmetic mean, standard deviation, the test of simple variance analysis test and (T)test for two independent groups, the study concluded the following: The paragraph stating "the relationship between teachers on the basis of tolerance and seriousness in the work" ranked the first, the paragraph stating "encouragement of school leadership to enrich the curriculum with creative activities, concepts and realities" ranked the second, the paragraph stating "Organizing scientific recreational trips and scientific competitions to develop the creativity among female teachers" ranked the third, while the paragraph stating "allocate a budget for extra-curricular activities that promote creativity" came in last place. -There are no statistically significant differences on the role of school leadership in the development of creativity among female teachers of secondary schools in the governorates of Assir region from the point of view of female teachers according to the variable of educational qualification and variable of service years and variable of specialization in the bachelor degree. The highest percentage of answers about ways to develop creativity among secondary school female teachers in Assir governorates from the female teachers' point of view was to "participate in training courses and workshops on curriculum and creative aspects in the subject, followed by encouraging and reinforcing female teachers constantly and stimulate them." The paragraph, which states that "benefiting from experts in the community", came third, secondary school female, teachers, Asir.

## المقدمة:

يعيش العالم تطوراً هائلاً في جميع المجالات العلمية، التي طالت جميع مناحي الحياة ولاسيما المجال التربوي التعليمي، حيث أخذ دور المدرسة يتطور تبعاً للتطورات العالمية المختلفة، ولم يعد دور المدرسة مقتصرًا على تلقين المعلومات والمعارف، بل تجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد ليصبح قادراً على التعلم والبحث والابتكار والإبداع، كما تسعى المدرسة الحديثة إلى تحقيق النمو المتكامل لشخصية التلميذ معرفياً، ووجدانياً ومهارياً، وعليه فإنها تعلم التلميذ كيف يفكر، وكيف يكون باحثاً مبدعاً، وهذا ما يجب أن تنميه القيادة المدرسية لدى المعلمين للوصول بهؤلاء المتعلمين إلى أعلى درجات الإبداع والابتكار في شتى المجالات.

والقيادة المدرسية التي تدير هذه المؤسسة لابد أن تكون قادرة على توفير البيئة التعليمية التي تشتمل على النشاطات التي تنمي الإبداع وحب الاستطلاع وتنمية الخيال، وتتصف بالغموض والتحدي، وترتبط بالمواقف غير المعتادة وغير المألوفة، تلك التي تدفع الطلبة إلى الاستقصاء والبحث والتحري، بحيث يكون بعض أجزاء تلك النشاطات قابلة للتجريب الواقعي الذي يسمح لهم بالتفاعل في البيئة المحيطة بهم، وتنمية إبداعاتهم داخل المدرسة وخارجها مما ينعكس ذلك إيجاباً على تصرفات الطلبة وتفكيرهم وإبداعاتهم.

فالأسلوب الذي كان معمولاً به في المدارس قد لا يصمد أمام هذه التحديات، والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة، وثورة المعلومات، لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي سيؤدي حتماً إلى الجمود، وبالتالي التراجع عن مسابرة الركب الحضاري المعاصر.

إن مدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقتنع بما وصل إليه من أداءه لعمله بإخلاص، إذ لابد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير، ومن ذلك أن يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر، من خلال تفجيده للطاقت الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الإبداعية والابتكارية في العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي يدير به العملية التعليمية بمدرسته وفي تحركاته في المجتمع المدرسي (شقور، 2002م).

فالإبداع والابتكار من الضرورات، والعناصر المهمة، والسمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة العصري، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، حيث تشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها جميعاً نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية، وقيادة

مدرسة العصر، وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار، والتجديد، والديناميكية في مناحي العمل الإداري كلها (الخواجا، 2004م).

لذا فإن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة وتعتبر هذه الظاهرة إحدى الظواهر التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة، حيث تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة، وأن يكون لها موقع على الخريطة التعليمية والتربوية، والأفراد بل والمؤسسات يمكن تصنيفهم إلى صنفين: مبدع يتعامل مع الحضارة المعاصرة بكل ثقة وبدون تخوف متجدد في فكره، وآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يمنوا عليه بفكرهم وإبداعاتهم (أبو الوفا، 2006م).

كما يعد الإنتاج الإبداعي من ضرورات الحياة المعاصرة، وما يراه العالم اليوم من تقدم وتغير سريع في مجالات العلوم والتكنولوجيا والفنون هو تعبير عن تلك الظواهر الإنسانية التي ينتج عنها ذلك الناتج الإبداعي. ويعتبر هذا الناتج الإبداعي إسهاماً حقيقياً من أجل تقدم الإنسان ورفاهيته، لذا نجد أن الدول المتقدمة تعمل على استغلال طاقاتها البشرية؛ من أجل أفضل استثمار ممكن للقدرات الإبداعية متمثلاً في مدى الرعاية التي توجه إلى هؤلاء الأفراد المبدعين في كل مجالات الحياة

كما تسهم تنمية الإبداع في تحقيق الذات، و تطوير المواهب الفردية، و تحسين النمو الإنساني، كما أن المبدعين يسهمون في إنتاجية المجتمع برمته، ثقافياً و علمياً و اقتصادياً، واعتبار الإبداع هدفاً تربوياً يعد من ضروريات العملية التعليمية، وتفعيل دوره كأحد جوانب حل المشكلات.

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية، إذ إن القادة بوصفها قائدة تربوية في مؤسستها، تؤثر في كافة العاملين، وتلعب فيهم المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتجلي معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق، كما جاءت هذه الدراسة استكمالاً لجهود سابقة من الدراسات في هذا المجال

مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسات القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات ؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن  
د/ سلوى حسن طالبي مدخلي

1. ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات؟  
2. مامدى اختلاف ممارسات القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغيرات العينة (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص في مرحلة البكالوريوس)؟

3- ما سبل تحسين ممارسات القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. الكشف عن درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات.
2. الكشف عن مدى اختلاف ممارسات القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية لتبعاً لمتغيرات (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص في مرحلة البكالوريوس)
3. تحديد سبل تطوير دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القيادة المدرسية ودورها الفاعل وإسهامها في تحسين عملية التعليم والتعلم، ومدى مساهمتها في تطوير مهارات الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية. وتبرز أهمية الدراسة في:

- تشكل هذه الدراسة حافزاً للعاملين في مجال القيادة والإدارة المدرسية، للتعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية.

- الاستنتاجات والتوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة ستساعد في تنمية الإبداع في المدارس عامة.
- كما تبدو هذه الدراسة مهمة فيما سوف تقدمه للمديرين والمديرات من خلال توضيحها لهم كيفية مساهمة القيادة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس بصفة عامة
- زيادة الباحثون في مجال الإدارة و القيادة المدرسية وتنمية الإبداع من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المستقبل

#### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة، فيما يلي:

1. الحد الموضوعي: دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع.
2. الحد البشري: معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.
3. الحد الزماني: الفصل الدراسي الثاني من السنة الدراسية (2016/2017 م).
4. الحد المكاني: منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة: تم تحديد مصطلحات الدراسة، كالتالي:-

- 1- القيادة المدرسية: عرفت القيادة بأنها فن التنسيق بين الافراد والجماعات و شحذ همهم لبلوغ غاية منشودة (النمر، سعود، وآخرون، 2006، ص314)  
وتعرفه الباحثة إجرائياً: هو الشخص الذي يقوم بالاعمال الادارية والفنية في مدرسة بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى طلاب مدرسة من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها
  - 2- الإبداع: هو قدرة عقلية عامة ، تتضمن قدرات - بدونها أو بدون بعضها - تصعب أو تضيق الفرص أمام الفرد لإنتاج شيء ما جديد وأصيل وذو قيمة للمجتمع (رافت ، عبد الباسط، 2014، ص13)  
والإبداع يعتمد على البحث عن أفكار جديدة، ويكتشف تطبيقات مستحدثة، لمعرفة سابقة، ولذلك فهو يحتاج إلى قدرات للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها (الشهري، 2017، ص: 19).
- وتعرفه الباحثة إجرائياً: هو استحداث شيء جديد وأصيل يضاف إلى رصيد التعلم أو تطوير ما هو قائم ليبدو جديداً.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن  
د/ سلوى حسن طالبي مدخلي

## الإطار النظري:

الإبداع هو أفكار جديدة ومفيدة ومنتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، وهو من أبرز المزايا العقلية التي فضّل بها الله سبحانه وتعالى الإنسان على غيره من المخلوقات، وقد ساعدت تلك الميزة البشرية على التطور منذ أقدم العصور عن طريق حل المشكلات، وإيجاد الطرق لسد الاحتياجات الأساسية وتوفير إمكانيات الرفاهية .

مفهوم الإبداع: عرفه الشرييني وصادق (2002م) بأنه: عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية.

كما عرفه جروان (2002م) بأنه: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إن وجدت في بيئة مناسبة، فإنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات، ومرونة في التفكير، وإنتاجاً للأفكار التي تتميز بالغرارة، والأصالة، مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه.

## مفهوم الإبداع الإداري:

عرفه أيوب (2000م) ص7: بأنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكار أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب مفيدة وهو يبني على تميز الفرد في رؤية للمشكلات وحلها وعلى قدرته العقلية وطلاقة الفكرية ومعارفة التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم والقيادات القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة.

ويعرفه (العواد، 2005) بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات وأخذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير

من خلال ما ورد من تعريفات فإنه يمكن تعريف الإبداع الإداري في المدرسة بأنه: قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية، بما يساهم في جودة الأداء وإيجاد حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية.

**أنواع الإبداع الإداري: صنف بعض المختصين الإبداع الإداري في المنظمات والمؤسسات المختلفة بحسب مجال الإبداع، فيما يلي:**

1. إبداع يرتبط بالأهداف ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
2. إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، ويتضمن القواعد، والأدوات، والإجراءات، وإعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
3. إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة، ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
4. إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين، ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم.
5. إبداع يرتبط بالعملية، ويركز على الكفاءة والفاعلية، ويتضمن عمليات داخل المنظمة، تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.

وقد يكون الإبداع جذرياً يؤدي إلى إيجاد تغييرات جوهرية في المدرسة، أو قد يكون جزئياً يؤدي إلى تغييرات ثانوية، كما قد يكون الإبداع غير مخطط له، فالإبداع والابتكار من الضرورات، والعناصر المهمة، وهي السمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة العصري، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، حيث تشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها جميعاً نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية، وقيادة مدرسة العصر، وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار، والتجديد، والديناميكية في مناحي العمل الإداري كله (العاجز وشلدان، 2010م:ص: 19-20)

**التفكير: The Thinkin:** يعتبر التفكير من أهم الصفات والمميزات التي يتصف بها الإنسان، وقد تعددت تعريفات التفكير، ومنها:-

1. هو أعقد نوع من أشكال السلوك الإنساني، ويأتي في أعلى مرتبة من مراتب النشاط العقلي، وهو نتاج الدماغ بكل ما فيه من تعقيد (عبد العزيز، 2009م، ص: 21).
2. عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس (اللمس، البصر، السمع، الشم، التذوق) (جروان، 2002م، ص: 43) وكذلك القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار في فترة زمنية محددة، فالطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية (جروان، 2009).

**التفكير الإبداعي: (Creative Thinking):** يعتبر التفكير الإبداعي من أهم متطلبات الحياة الحديثة العصرية، ومقدمة للتفكير الابتكاري والتجديد والتحسين والتطوير في كافة مجالات الحياة، وقد تعددت تعريفاته وتذكر الباحثة بعضاً منها:-

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن  
د/ سلوى حسن طالبي مدخلي

1- نشاط عقلي مركب، وهاذف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول، أو التوصل إلى نتائج أصيلة لموقف معين، أو مشكلة مطروحة (جروان، 2002م، ص: 82).

2- نوع من التفكير يتطلب توافر إمكانات، ومناخ اجتماعي ونفسي يحيط بالفرد فينتج سلوكاً ذا مواصفات خاصة (شحاتة والنجار، 2003م: 124).

3- يعتبر التفكير الإبداعي نشاط عقلي مركب، وهاذف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول، أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة مسبقاً (موسى وسلامة، 2004م، ص: 97).

مهارة راقية تؤدي إلى نشاط عقلي معقد هادف توجهه رغبة قوية في التقصي والبحث لتوليد أفكار أصيلة وفريدة، وحلول بناءة لمشكلات تواجه الفرد. (المدهون، 2012م، ص: 10).

### مقومات تنمية التفكير الإبداعي في مدارس التعليم العام:

أشار (دلول والعاصي، 2008م ص: 143) إلى بعض مقومات تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة، وهي:

1. إيجاد البيئة التعليمية المناسبة والتي تبعث على التفكير، وذلك من خلال الاهتمام بكل الظروف المدرسية وتهيئة البيئة التعليمية، فالتنمية الحقيقية للأنظمة التعليمية تتطلب رفع مستوى القدرات التربوية والتعليمية في المدارس من خلال مناهجها الدراسية وإدخال وسائل تعليمية متطورة لتحسين الأداء
2. التركيز على الانتباه والتدريب لمدة طويلة، وذلك بإثارة تفكير الطلبة مما يثير انتباههم وتركيزهم، وتدريبهم على جميع جوانب المواضيع المطروحة للتفكير.
3. المعالجة المركزة وذلك لإنعاش الذاكرة والتأكيد على جميع المعلومات ومعالجتها بشكل عميق، واعتبار أن كل المعلومات مهمة وضرورية وإن بدت ثانوية.
4. تقوية التفكير وتقبل اتجاهات الطلبة الإيجابية وتوجيهها بما يتناسب وقدراتهم، وعدم إهمال وجهات نظرهم وآرائهم، وإن اختلفت مع وجهة نظر معلمهم، والقيادة الواعية هي التي تمتلك القدرة على إحداث التوازن المستمر مع مصادر قوتها (العرفي، 2010).
5. تحديد الهدف بمعنى الرغبة في مساعدة الطالب على تحديد وجهة نظره الخاصة حول ما حققه من نجاح.
6. تحمل المسؤولية وتعزيز قدرة الطالب على التعلم المستقل، مما يجعله أكثر ثقة بنفسه، وقدراته الفعلية، ومرناً في تقبله للآخرين وأفكارهم، والمرونة في تنوع الأفكار

في جوهرها، وعدم التصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو الوقوف عند طريقة معينة لإيجاد الحلول (السكرانة، 2011).

القيادة التربوية: لقد تأثر مفهوم القيادة التربوية بنفس العوامل التي تأثر منه مفهوم القيادة بصورة عامة. من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون المختلفون الى هذه العملية.

وتتميز القيادة التربوية بأن اهتمامها وتركيزها يصب على الطالب المتعلم وبيئته دور القيادة التربوية في تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال:

- بناء شبكة من العلاقات داخل المدرسة بحيث توفر فرص التعلم الفعال لجميع الطلاب
- توظيف الخبرات والمهارات المهنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تمكن الطلبة من استغلال كامل طاقاتهم في ظل فرص متكافئة للجميع
- يؤدي توفر العاملين السابقين الى تحسن كبير في اداء التلاميذ ، مما يؤدي بالتالي الى تقليل اثر الفروق الاجتماعي والاقتصادية بينهم (شفور، 2002)

ثانياً الدراسات السابقة: تناولت دراسات كثيرة موضوع الإبداع وتنميته وعالجت كل دراسة منها الهدف الذي وضعت لأجله ومن هذه الدراسات:

1. دراسة دودل (Dowdle, 2001): هدفت الدراسة إلى تعرف مدى حاجة مديري المدارس الابتدائية بولاية الباما إلى معلومات إضافية تمكنهم من تطوير مهارات الإبداع الإداري لديهم من أجل توطيد علاقاتهم بالمعلمين، والتلاميذ، وكذلك أولياء الأمور، وأشارت النتائج إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) من حيث آراء مديري المدارس الابتدائية في ولاية الباما، وخاصة فيما يتعلق بأهمية اختيار المهام الإدارية التي يقوم بها هؤلاء المديرون تعزى إلى متغير الجنس.
  2. دراسة ترويمان (Toremén, 2003) هدفت إلى: تعرف العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا.
- وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة وتقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن  
د/ سلوى حسن طالبي مدخلي

الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير  
الإمكانات المادية للإبداع.

3. دراسة مرضاح (2007م) وهدفت إلى تعرف: مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في  
المنظمات، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفات في عينة الدراسة، وعلى  
أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية، وتعرف طبيعة العلاقة بين سلوك  
القيادة والإبداع عند الموظفات.

تعرف تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفات، ومن خلال عدد  
العينة التي بلغت (238) مفردة من الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، تم  
جمع المعلومات المطلوبة من خلال استمارة استبيان، والتي تم تحليلها بالأساليب  
الإحصائية المناسبة كالنسب المئوية، وحساب المتوسط المرجح، ومعامل ارتباط  
بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً عند  
الموظفات في عينة الدراسة، أن القيادات الإدارية تهتم غالباً بالإنتاج اهتماماً عالياً،  
كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريباً، وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية  
(المؤهل التعليمي والدخل والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري، كما  
وجد أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية  
للتغيير، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) وبين بعد الاهتمام  
بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة، وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل  
المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير) وبين بعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية  
ضعيفة بينما وجدت علاقة غير دالة بين بقية أبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة،  
سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) واهتمام القائد بالعاملين.

4. دراسة بلواني (2008م) هدفت الدراسة إلى: تعرف دور الإدارة المدرسية في تنمية  
الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين،  
وطوباس، وسلفيت، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من  
وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة،  
والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل، وقد تكونت عينة الدراسة من (215)  
مديراً ومديرة، أي ما يعادل (50%) تقريباً من المجموع الكلي لعدد المديرين، وكان  
عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبيانات (196) فرداً.

واستخدمت الباحثة: المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد  
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة 86.7%.

- 2- أن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 75%.
- 3- أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%.
- 4- أن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%.

5. دراسة (الزهر، 2013) هدف الدراسة إلى: محاولة الوقوف عند المتغيرات التي تحفز العملية الإبداعية في الجامعة الجزائرية - جامعة سطيف 2 نموذجاً - هذا من جهة، وتشخيص المعوقات التي تحد من التفكير الإيجابي الإبداعي للطلاب الجامعي كباحث مبتدئ من جهة أخرى، وقد ركزت الدراسة أولاً على تحليل المؤشرات الكمية الموضوعية، من أبنية وقاعات ومكتبات وهياكل ومخابر بحث، وكذا المتغيرات المتعلقة بالذات المبدعة كاستعدادات وميول ودوافع، لتنتقل الدراسة إلى إنتاج الرؤية الكلية من خلال تفسير تلك المؤشرات الكمية واشتقاق الدلالات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وفرة في ظروف ومتغيرات حفز الإبداع تقابلها ندرة في الإنتاج الإبداعي ترتبط هذه الأخيرة بمتغيرات نقص الاندماج في البحث، ضعف في إدارة الوقت، عزوف في حضور المحاضرات، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم الإبداع لدى الشباب الطلابي من خلال الاستثمار في الحراك الطلابي، وتجويد اندماجه في الفعل التكويني، لكي يكون ممثلاً في الخريطة العالمية لإنتاج المفاهيم الجديدة.

دراسة (منار منصور، 2016) وهدفت الى تحديد العلاقة بين قيم العمل والابداع الاداري لدى الاداريين بجامعة الطائف ومدى توافر عناصر الابداع الاداري لديهم وما اذا كان الابداع الاداري لديهم يختلف باختلاف سنوات الخبرة ، الجنس، التخصص، المؤهل العلمي. وتكونت عينة الدراسة من (215) اداريا منهم (76) ذكور، (139) اناث وقد استخدمت المنهج الوصفي

وقد توصلت الدراسة الى أن مستوى الابداع الاداري متوفرة بدرجة كبيرة لدى الاداريين واظهرت الدراسة انه لا يوجد فروق بين الذكور والاناث في الابداع الاداري بينما وجدت فروق وفقاً للخبرة

6. دراسة (نعيمات، 2016) هدفت الدراسة إلى: تعرف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة الفروق بين أفراد العينة حول تنمية الإبداع لدى المعلمين وفقاً للمتغيرات (التخصص، وعدد سنوات الخبرة ثم المؤهل العلمي) وتم بناء الاستبانة لأغراض الدراسة وتكونت من (27) فقرة، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن  
د/ سلوى حسن طالبي مدخلي

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة القيادة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة حسب المعيار المستخدم في الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي.

تعقيب على الدراسات السابقة: من خلال العرض السابق لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تناولت أهمية القيادة التربوية في تنمية الإبداع لدى المديرين والمعلمين ومدى إسهام بعض البرامج الإبداعية في رفع الكفاءة الإدارية لدى القيادة المدرسية، وطبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع.

تعددت الدراسات السابقة من حيث الهدف منها: فبعض الدراسات ركزت على دراسة المهارات الإبداعية المطلوبة للمديرين لتكوين بيئة إبداعية مثل دراسة (Dowdle, 2001) ودراسة (Toremén, 2003) ودراسة (بلواني، 2008م) ودراسة (نعيمات، 2016م) في حين ركزت دراسات أخرى على العلاقة بين سلوك الإبداع بمتغيرات أخرى مثل سلوك القيادة كدراسة (مرضاح، 2007م) والمتغيرات التي تحفز العملية الإبداعية كدراسة (الزهر، 2013م).

جاءت الدراسة الحالية منسجمة مع العديد من أهداف الدراسات السابقة: في الكشف عن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية، لتتفق مع دراسة بلواني (2008م) في أهمية تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في المدرسة من خلال الاستعداد وفقاً للاحتياجات.

كما اتفقت الدراسة الحالية في العديد من الجوانب التربوية مع الدراسات السابقة: منها: اختيار مجتمع الدراسة والعينة حيث طبقت الدراسة الحالية على معلمي المرحلة الثانوية في محافظة عسير بالمملكة العربية السعودية، وكذلك من حيث منهج الدراسة والأداة حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتتشابه مع منهج دراسة مرضاح (2007م) وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأساليب الإحصائية البارامترية لتحليل البيانات مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار البسيط والمتدرج.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: من حيث البيئة المكانية حيث طبقت هذه الدراسة على المجتمع السعودي بمنطقة عسير، ومما يميز هذه الدراسة أنها ركزت على تنمية الإبداع لدى المعلمات، في حين أغلب الدراسات السابقة تناولت جوانب الإبداع لدى المديرين.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية:

#### إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة، من حيث منهج الدراسة، ووصف مجتمعها، ثم تحديد عينتها، وعرض خطوات الدراسة.

أ- منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي "هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها (الأغا والأستاذ، 2000م، ص:83).

ب- مجتمع الدراسة الميدانية: تكون مجتمع الدراسة من المعلمات العاملات في مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير والبالغ عددهن (3416) معلمة وذلك في العام الدراسي 2016/2017م، وفيما يلي الجدول رقم (1) الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب محافظات منطقة عسير.

جدول رقم (1) بيان توزيع مجتمع الدراسة حسب محافظات منطقة عسير.

المحافظة	العدد
خميس مشيط	938
بيشة	605
النماص	677
بارق	681
البرك	515
المجموع الكلي	3416

ج- عينة الدراسة الميدانية: تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية وقد بلغ عددها (304) بنسبة (11%) من المجتمع الأصلي.

د- أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاستبانة قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة وفق الخطوات التالية:

1- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة.

2- صياغة عبارات الاستبانة كل عبارة حسب انتمائها للمجال.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن  
د/ سلوى حسن طالبى مدخلى

3- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية: وقد شملت (43) عبارة ، بالإضافة إلى سؤال مفتوح ينص على: (ما سبل تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة منطقة عسير من وجهة نظر المعلمات؟) وقد أعطى لكل عبارة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً).  
- لقياس متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبانة: وتم تحديد قيم الأهمية النسبية (منخفضة- متوسطة- مرتفعة) بناء على ما يلي: المدى على مقياس ليكرت الخماسي = أعلى قيمة - أقل قيمة =  $5 - 1 = 4$ ، وبما أن عدد فئات الأهمية النسبية = 3، إذا طول الفئة = المدى / عدد الفئات =  $4 / 3 = 1.33$   
وبالتالي فإن الفئة الأولى من التحقق ضعيفة من (1) حتى أقل من (2.34) والفئة الثانية من التحقق متوسطة من (2.34) حتى أقل من (3.67) أما الفئة الثالثة من التحقق مرتفعة من (3.67) حتى (5.00).

الخصائص السيكمترية للاستبانة: تم عرضها، كالتالي:

أولاً: صدق الاستبانة" صدق المحكمين": بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها ، وعرضها على سعادة المشرف على البحث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة كليات التربية؛ وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحدف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين تم مناقشة ملاحظاتهم مع سعادة الدكتور المشرف على البحث وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعادت الباحثة صياغة الاستبانة حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (34) عبارة مقسمة على محور واحد رئيسي بهدف التعرف على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهم.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها حوالي (30) معلمة من خارج العينة الفعلية للدراسة وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(2) معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة  
مع الدرجة الكلية للاستبانة.

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0,73	25	**0,77	13	**0,67	1
**0,85	26	**0,78	14	**0,56	2
**0,89	27	**0,57	15	**0,77	3
**0,78	28	**0,73	16	**0,78	4
**0,66	29	**0,64	17	**0,73	5
**0,70	30	**0,57	18	**0,60	6
**0,87	31	**0,76	19	**0,87	7
**0,87	32	**0,66	20	**0,67	8
**0,75	33	**0,76	21	**0,79	9
**0,83	34	**0,75	22	**0,88	10
		**0,79	23	**0,69	11
		**0,82	24	**0,61	12

\*\* دالة عند مستوى (0,01).

يتبين من جدول (2) السابق أن: معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لمحور الاستبانة الذي تنتمي إليه العبارة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت بين (0,56، 0,88) مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة: تم استخدام طريق كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاستبانة حيث كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل (85%) وهذا يدل على أن الاستبانة قيمة ثباتها عالية، هذه القيمة تظمن الباحثة.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن  
د/ سلوى حسن طالبي مدخلي

جدول (3) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة والدرجة الكلية.

الفقرة	معامل ألفا كرونباخ	الفقرة	معامل ألفا كرونباخ	الفقرة	معامل ألفا كرونباخ
1	0.84	13	0.84	25	0.83
2	0.83	14	0.84	26	0.83
3	0.84	15	0.84	27	0.84
4	0.84	16	0.84	28	0.84
5	0.84	17	0.84	29	0.84
6	0.84	18	0.83	30	0.84
7	0.84	19	0.84	31	0.84
8	0.84	20	0.84	32	0.83
9	0.83	21	0.84	33	0.84
10	0.84	22	0.84	34	0.84
11	0.84	23	0.84	معامل ألفا للاستبانة ككل = 0.85	
12	0.84	24	0.82		

يتضح من الجدول رقم (3) السابق أن: قيم معاملات الثبات لعبارات الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لعبارات الاستبانة بين (0,82)، (0,84) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور الاستبانة (0,85) وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

نتائج الدراسة ومناقشتها: للإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على: (ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر المعلمات؟) تم حساب التكرارات والمتوسطات والنسب، وتم

الحكم على درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية من خلال:

الفئة الأولى من التحقق ضعيفة من (1) حتى أقل من (2.34) عن طريق وضع (\*)  
 الفئة الثانية من التحقق متوسطة من (2.34) حتى أقل من (3.67) عن طريق وضع (\*\*).  
 أما الفئة الثالثة من التحقق مرتفعة من (3.67) حتى (5.00) عن طريق وضع (\*\*\*) .

وقد كانت النتائج على النحو التالي جدول رقم (4) النسبة المئوية لدرجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة منطقة عسير من وجهة نظر المعلمات.

الرقم	الفقرة	المتوسط a	الانحراف المعياري
1	تشجع القيادة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية.	3,56	**
2	تطلع المعلمات على التعديلات التي تطرأ على المنهاج المدرسي التي تستهدف تنمية الإبداع.	3,49	**
3	تشارك المعلمات في تقييم المنهاج من منظور إبداعي.	3,01	**
4	تجهز المرافق المدرسية للاستخدام الفعال.	3,32	**
5	تخصص ميزانية للأنشطة الصفية التي تنمي الإبداع.	3,61	**
6	تخصص ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع.	60,3	**
7	تؤكد على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقاته العملية بأنشطة تثير الإبداع.	3,21	**
8	تشجع على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض دروس المنهاج التي تنمي الإبداع.	3,05	**
9	تساعد في وضع خطط علاجية فاعلة في تنفيذ المنهاج.	3,27	**
10	ترشد إلى تطوير وتعديل الاختبارات بما يتناسب مع	3,36	**

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن  
د/ سلوى حسن طالبي مدخلي

الرقم	الفقرة	المتوسط a	الانحراف المعياري
	برامج تطوير الجودة.		
11	تشجع على حضور الندوات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع.	3,45	**1,19
12	توزع الأعباء الدراسية على المعلمين بشكل عادل يعزز الإبداع.	3,46	**1,15
13	تشجع على عمل البحوث الإجرائية بما يحقق النمو المهني.	3,01	**1,08
14	تعطي فرصة زمنية كافية في اجتماعاتها لتشجيعنا على الإبداع.	3,08	**1,04
15	تنظم رحلات علمية ترفيهية ومسابقات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمات.	2,53	**1,25
16	تحرص على توفير المناخ المشجع للمعلمات على إظهار الإبداعات.	2,94	**1,17
17	تحرص على أن يتعرف المعلمون على إنجازات الآخرين.	3,28	**1,05
18	تلبى حاجات المعلمات بشتى أشكالها.	3,03	**1,16
19	تنظم لقاءات مفتوحة بين المعلمات المبدعات.	2,65	**1,16
20	توثق العلاقة بين المعلمات على أساس من التسامح والجدية في العمل.	3,65	**1,11
21	تقدر أعمال المعلمات الإبداعية وتعمل على تدعيمها.	3,43	**1,25
22	تحرص على ضرورة توزيع المعلمات على الأنشطة الإبداعية.	3,23	**1,14
23	تتابع توزيع المعلمات على الفصول حسب القدرات الإبداعية..	3,28	**1,19
24	تشارك المعلمات المبدعات في وضع الخطط.	3,12	**1,17
25	تُعقد دورات لتأهيل المعلمات في تنمية الإبداع.	2,72	**1,24
26	تعقد جلسات من القائدة والمعلمات للعصف الذهني.	2,66	**1,18

الرقم	الفقرة	المتوسط a	الانحراف المعياري
27	تهتم باستشراف المستقبل.	**2,93	1,24
28	تمارس النمط الشوري مما يزيد من تنمية الإبداع.	**3,12	1,16
29	تشجع المعلمات على استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس.	**3,44	1,15
30	تساعد المعلمات في تنمية المهارات الخاصة لديهن.	**3,24	1,26
31	تعمل على غرس مبادئ الابتكار والتجديد في نفوس المعلمات.	**3,21	1,19
32	تمنح المعلمات صلاحيات تساعد في تنمية الإبداع.	**3,04	1,12
33	تعمل على تحفيز المعلمات مادياً ومعنوياً.	**2,78	1,20
34	تسمح بالحوار مع المعلمات ومناقشتهن في العمل التربوي.	**3,48	1,22

- (\*) من (1) حتى أقل من (2.34) = درجة الممارسة منخفضة.
- (\*\*\*) من (3.67) حتى (5.00) = درجة الممارسة مرتفعة.
- (\*) من (1) حتى أقل من (2.34) = درجة الممارسة منخفضة.
- (\*\*) من (2.34) حتى أقل من (3.67) = درجة الممارسة متوسطة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن: درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر المعلمات لجميع العبارات تحققت بدرجة متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مرضاح، 2007م) التي أظهرت نتائجها وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً، ولكنها تتفق مع نتائج دراسة (بلواني، 2008م) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط في معظم مجالات وأبعاد ممارسة القيادة لدورها في تنمية الإبداع، كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (نعيمات، 2016م) التي أبانت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة.

يتبين من الجدول رقم (4) أن أعلى عبارتين هما: العبارة رقم (20) والتي تنص على: (توثق العلاقة بين المعلمات على أساس من التسامح والجدية في العمل) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) وتعزو الباحثة ذلك إلى دور القيادة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمات، وتشجيعهن على العمل بروح الفريق الواحد، وجاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تشجع القيادة المدرسية على

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن  
د/ سلوى حسن طالبي مدخلي

إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3،56) وتعزو الباحثة ذلك إلى دور القيادة المدرسية في تشجيع المعلمات على تعزيز المقررات الدراسية بما يخدم النواحي الإبداعية لدى المتعلمين.

وهذا يجعل المعلمات يهتموا بتطوير أدائهن وقدراتهن لتحقيق هذا الجانب. كما يتبين أن أقل عبارتين هما العبارة رقم (6) والتي تنص على " تخصص ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع" حيث جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2،60)، بينما جاءت العبارة رقم (15) في الترتيب الأخير والتي تنص على " تنظم رحلات علمية ترفيهية ومسابقات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمات بمتوسط حسابي (2،53) وتعزو الباحثة ذلك إلى افتقار القيادة المدرسية إلى النواحي المالية التي تسهم في تنظيم الرحلات العلمية الترفيهية، وكذلك المسابقات للارتقاء بالإبداع لدى المعلمات. الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشته:

ينص السؤال الثاني على: ما مدى اختلاف ممارسات القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغيرات العينة (سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي، التخصص في مرحلة البكالوريوس)؟

سيتم تفصيل هذا السؤال إلى عدة أسئلة حسب المتغيرات والإجابة عنها كما

يلي:

أولاً: اختلاف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات منطقة عسير من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي). قامت الباحثة بالإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب تحليل التباين البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (5) نتائج تحليل التباين البسيط لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة عسير من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0,782	0,306	217,621	3	652,863	بين المجموعات
		603,699	301	181713,379	داخل المجموعات
			304	182366,242	المجموع

\* دالة عند مستوى (0,05). \*\* دالة عند مستوى (0,01).

يتضح من الجدول رقم (5) أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة عسير من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مرضاح، 2007م) التي أظهرت نتائجها وجود تأثير للمؤهل التعليمي على بعض أبعاد الإبداع الإداري.

وكذلك نتائج دراسة (نعيمات، 2016م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي.

ثانياً: اختلاف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة عسير من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة)؟ قامت الباحثة بالإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب تحليل التباين البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن  
د/ سلوى حسن طالبي مدخلي

جدول رقم (6) نتائج تحليل التباين البسيط لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة منطقة عسير من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة).

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.446	0.674	533,086	3	1599,257	بين المجموعات
		697,583	159	180673,967	داخل المجموعات
			262	182273,224	المجموع

\* دالة عند مستوى (0,05). \*\* دالة عند مستوى (0,01).

يتضح من الجدول رقم (6) أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة منطقة عسير من وجهة نظر المعلمات لمتغير سنوات الخدمة

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن: المعلمات ذوي الخدمة الأقل قد التحقوا بالجامعات وحصلوا على دبلوم تربية والالتحاق بالعديد من الدورات المكثفة التي تعقدتها الإدارة التعليمية، فتساواوا جمعياً مع ذوي سنوات الخدمة الطويلة.

ثالثاً: اختلاف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع تبعاً لمتغير التخصص في البكالوريوس.

- هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة منطقة عسير من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير (التخصص في البكالوريوس)؟ قامت الباحثة بالإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب تحليل التباين البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:-

جدول رقم (7) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لاختلاف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة عسير تبعاً لمتغير (التخصص في البكالوريوس).

نوع التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
علمي	74	3.22	0.72	1.75	0.112
أدبي	161	3.02	0.80		

\* دالة عند مستوى (0.05). \*\* دالة عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول رقم (7) أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة عسير من وجهة نظر المعلمات لمتغير التخصص في البكالوريوس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن: القيادة المدرسية لا تمارس أي نوع من التمييز بين التخصصات المختلفة في عملية تنمية الإبداع لدى المعلمات سواء كان في الدورات التدريبية أم في التوجيهات الفنية للمعلمات للارتقاء بمستوى الإبداع لديهن.

الإجابة عن السؤال الثالث: تم طرح سؤال مفتوح على أفراد عينة الدراسة كان نصه: (ماسبل تحسين ممارسات القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات؟) جاءت استجابة أفراد عينة الدراسة كما هي مرتبة في الجدول التالي:-

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن  
د/ سلوى حسن طالبي مدخلي

جدول رقم (8) تكرارات إجابات المعلمات حول سبل تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس  
المرحلة الثانوية بمحافظة منطقة عسير

الرقم	المقترح	التكرار
1	المشاركة في دورات تدريبية وورش عمل حول المنهاج والنواحي الإبداعية في المادة الدراسية.	64
2	تشجيع المعلمات وتعزيزهن باستمرار، وتحفيزهن.	48
3	الاستفادة من الخبراء والمجتمع المحلي.	17
4	تنظيم مسابقات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمات المبدعات.	15
5	تنظيم رحلات علمية للمعلمات.	15
6	تخصيص ميزانية مناسبة للأنشطة الإبداعية.	15
7	توفير أجواء التعاون والمشاركة المتبادلة بين المعلمات والإدارة.	12
8	إعطاء المعلمات المبدعين المزيد من الصلاحيات.	10
9	ممارسة النمط الشورى في القيادة.	11
10	التقليل من نصاب المعلمات.	9
11	توفير وسائل تربية تساعد على الإبداع.	8
12	احترام وجهات النظر مع التوجيه الإيجابي.	8
13	تنظيم لقاءات مفتوحة بين المعلمات المبدعات.	7
14	زيارات تبادلية بين المعلمات لتبادل الخبرات.	6
15	تشجيع عمل البحوث بما يحقق النمو المهني.	5
16	توزيع الأنشطة الإبداعية بشكل يلاءم قدرات وميول المعلمات.	5
17	التركيز على اللقاءات الإبداعية والندوات اللازمة لتنمية الإبداع والمهارات الخاصة بالمعلمات.	5

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن: أعلى نسبة إجابات للمعلمات حول سبل تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة عسير كانت.

"المشاركة في دورات تدريبية وورشات عمل حول المنهاج والنواحي الإبداعية في المادة الدراسية"

وتعزو الباحثة ذلك إلى: أهمية الدورات التدريبية وورشات العمل في تنمية الإبداع لدى المعلمات، بالإضافة إلى أهمية مشاركة المعلمين في تلك الدورات وورشات العمل، كما أن على القيادة المدرسية عقد دورات تدريبية من حين لآخر للمعلمين وحثهم للمشاركة فيها.

وجاء مقترح " تشجيع المعلمات وتعزيزهن باستمرار، وتحفيزهن "في المرتبة الثانية

وتعزو الباحثة ذلك إلى: دور القيادة المدرسية في حث وتشجيع المعلمات على تطوير أدنهن باستمرار ومتابعتهن، وتعزيز ذلك بحوافز تدفع المعلمات إلى الجد والمثابرة، بالإضافة إلى تخصيص جائزة سنوية تقدم للمعلمات المتميز في أدنهن.

وجاء مقترح " الاستفادة من الخبراء والمجتمع المحلي " في المرتبة الثالثة

وتعزو الباحثة ذلك إلى: مدى التعاون المطلوب بين القيادة المدرسية والخبراء في الميدان التربوي والمجتمع المحلي في توفير بيئة مدرسية تتميز بالإبداع بين معلماتها وطلابهن، بما يمتلكه الخبراء من آراء وتوجيهات حول العملية التربوية السليمة، وكذلك المجتمع المحلي وما يمتلكه من مقدرات وخبرات تسهم في تطوير أداء المعلمات نحو الإبداع.

كما يتبين من الجدول رقم (8) أن: أدنى مقترحات كانت ثلاثة مقترحات حيث كان عدد من اقترحن ذلك (5) معلمة، وهذه المقترحات هي: "تشجيع عمل البحوث بما يحقق النمو المهني".

وتعزو الباحثة ذلك إلى: عدم أهمية إجراء البحوث في تحقيق النمو المهني وتنمية الإبداع لدى المعلمات من وجهة نظرهن، بالإضافة إلى عدم اهتمام المعلمات بالمشاركة في المؤتمرات العملية المتعلقة بالعملية التربوية، ومقترح " توزيع الأنشطة الإبداعية بشكل يلائم قدرات وميول المعلمات ".

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن بعض المعلمات بحاجة إلى إبراز قدراتهن الإبداعية من خلال الأنشطة التي تقدمها القيادة المدرسية، أو أن بعض المعلمات يشعرن بأن الأنشطة الإبداعية لا تلائم قدراتهن أو ميولهن، وهذا يتطلب من القيادة المدرسية عمل اللازم في توجيه الأنشطة الإبداعية المناسبة لجميع المعلمات.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن  
د/ سلوى حسن طالبي مدخلي

ومقترح "التركيز على اللقاءات الإبداعية والندوات اللازمة لتنمية الإبداع  
والمهارات الخاصة بالمعلمات".

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن: بعض المعلمات ترى أن الكثير من اللقاءات  
الإبداعية والندوات التي تعقدها القيادة المدرسية لا تهتم بتنمية الجوانب الإبداعية لدى  
المعلمات، وقد استبعدت الباحثة المقترحات التي قدمت من (4) معلمات فأقل.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:

- 1- يجب إختيار قيادات واعية، تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة التعليمية.
- 2- ضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية والتي  
من شأنها تعزيز النمو الإبداعي لدى المعلمين والمتعلمين.
- 3- تدريب المعلمين على استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الإبداع مثل: حل المشكلات  
والاكتشاف والعصف الذهني والاستقصاء والتفريد في التعليم.
- 4- اجراء دراسات مشابهة وذلك لاهمية تنمية الإبداع لدى المتعلمين.

## المراجع:

1. أبو النصر، مدحت (2004م). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
2. أبو الوفاء، جمال (2006م). دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة "دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 42، ص ص. 53-157.
3. أحمد ، إبراهيم (2000م). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، القاهرة : دار الفكر العربي.
4. بلواني، أنجود شحادة (2008م). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
5. جروان، فتحي عبد الرحمن (2009). الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، ط2، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
6. حميد، محمد صدام، وفتحي، إسراء غانم عيد (2018): انعكاسات الإدارة المدرسية على تنفيذ المناهج الدراسية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة من وجهة نظر المشرفين التربويين، المؤتمر العلمي الأكاديمي الدولي التاسع، المنعقد في الفترة من 17-18 يوليو 2018، اسطنبول، تركيا، ص ص: 1135-1152.
7. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (2004م). التفكير الإبداعي ، ج 2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة .
8. خليل، نبيل سعد، ودياب، عبد الباسط محمد (2009): لمهارات القيادة والإدارية لمديري مدارس المستقبل في جمهورية مصر العربية: رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية، العدد (16) الجزء الثاني جامعة بني سويف.
9. الخوaja، عبد الفتاح (2004م). تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية.
10. دواني، كمال سليم (2013). القيادة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
11. الزبيدي، سلمان عاشور (2001م). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة ، مطابع الثورة العربية الليبية ، طرابلس، ليبيا.
12. سرور، ناديا (2002م). مقدمة في الإبداع، ط1، عمان : دار وائل للطباعة والنشر.
13. السكارنة، بلال خلف، (2011). الإبداع الإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن  
د/ سلوى حسن طالبي مدخلي

14. السلطان، فهد بن صالح (2004م). التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الرياض: مطابع الخالد للأوفست.
15. الشربيني، زكريا؛ وصادق، يسرية (2002م). أطفال عند القمة: الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع. القاهرة: دار الفكر العربي.
16. شقور، محمد حسن (2002م). الإدارة المدرسية في عصر العولمة، ط 3، دار المسيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
17. الشهري، غادة بنت محمد فاضل الوليدي (2017): دور مشرفات القيادة المدرسية في تنمية أنماط التفكير الإستراتيجي لقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة النماص، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
18. العاجز، فؤاد علي، وشلدان، فايز كمال (2009): دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، مقدم لمؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين: (رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل) في الفترة ما بين 26- 28 تموز (يوليو) 2009م.
19. عبدو، عبد القادر (2000م). إدارة المدرسة الابتدائية، ج 3، القاهرة : مكتبة النهضة.
20. العريضي، منيرة محمد فارس، (2010). تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
21. المدهون، حنان خليل محمد (2012م). أثر استخدام برنامج قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مبحث حقوق الإنسان لدى تلاميذ الصف السادس بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
22. مرضاح، نجوى سالمين (2007م). العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرعوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
23. مصطفى، وفاء محمد (2001م). أسرار التميز والنجاح: مهارات التميز. بيروت : دار ابن حزم.
24. يونس، موسى (2000م). التفوق الإداري. الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Dowdle, J. G. (2001). 'The knowledge and skills required for effective school administration as perceived by Elementary school principals within the strata of A Alabama, **Dissertation abstracts international**, Vol 41, No: 8, 1981.
- Evan, S, J. (1999). **Creative thinking in the decision management sciences**. Cincinnati. Ohio: South Western publishing Co.
- Show, B. (2003). **Creative manager**, retrieved from [http://www.prm.nau.edu/prm426/creative\\_Manager\\_lesson.htm](http://www.prm.nau.edu/prm426/creative_Manager_lesson.htm)
- Toremén, F. (2003). Creative school and administration. **Educational sciences : theory & practical**, 3(1) ،248-253.
- Ventrà, A. (2003) **Creativity Future of the management**, University of Oceania, Malyizia.