

جامعة ميد أوشن



كلية العلوم الإنسانية

تخصص القيادة التربوية

أثر القيادة التربوية في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية

التعليمية: دراسة حالة على مدارس السعودية

إعداد الطالبة/

آلاء إبراهيم الجنيبي

العام الدراسي:

1447 – 2025



إِهْدَاءٌ

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا البحث إلى كل من ساهم في إنجازه،

إلى أستاذي المشرف الذي وجهني بكل حكمةٍ وصبر،

فلكم مني كل الشكر والتقدير.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التربوية بأبعادها المختلفة (استخدام السلطة، المرونة، الموضوعية، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال) في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية ، و تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من 350 مديراً في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع جداً من استخدام السلطة كأحد أبعاد القيادة التربوية ، وجود مستوى مرتفع جداً من المرونة كأحد أبعاد القيادة التربوية

بناءً على هذه النتائج ، توصي الدراسة بتعزيز نماذج القيادة التحويلية في البيئة التعليمية، لما لها من دور فاعل في تحفيز التفكير الإبداعي وتنمية الاستقلالية لدى الطلاب والمعلمين ، تضمين مفاهيم الحرية التعليمية ضمن برامج إعداد وتطوير القادة التربويين، لضمان وعيهم بأهمية دعم حرية التعبير والإبداع في المدارس

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية – الوعي الإبداعي – الحرية التعليمية

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
5	2.1 مشكلة الدراسة:.....
6	3.1 أهمية الدراسة:.....
7	1.3.1 أهمية الدراسة العلمية.....
8	2.3.1 أهمية الدراسة العملية.....
8	4.1 أهداف الدراسة:.....
9	5.1 تساؤلات الدراسة.....
9	6.1 فروض الدراسة:.....
10	7.1 الدراسات السابقة:.....
17	8.1 الفجوة البحثية.....
19	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
20	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....

11.1	مصادر جمع البيانات.....	21
12.1	أدوات الدراسة:.....	21
13.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	22
14.1	حدود الدراسة:.....	22
23	الفصل الثاني: الإطار النظري.....	23
23	المبحث الأول القيادة التربوية:.....	23
1.1.2	المقدمة.....	23
2.1.2	مبادئ القيادة:.....	25
3.1.2	أركان القيادة:.....	26
4.1.2	خصائص القيادة التربوية الفعالة:.....	27
5.1.2	نظريات القيادة:.....	27
6.1.2	أساليب القيادة التربوية:.....	31
7.1.2	أدوار القائد التربوي (مدير المدرسة):.....	34
39	المبحث الثاني: الوعي الإبداعي:.....	39
1.2.2	المقدمة.....	39
2.2.2	تعريف الوعي الإبداعي:.....	40
3.2.2	مكونات العملية الإبداعية:.....	41
4.2.2	تحليل الوعي بالمكونات لدى ستيرنبرج من منظور الوعي بالإبداع.....	41
5.2.2	أهمية الوعي الإبداعي.....	45
6.2.2	بعض النظريات المفسرة للوعي الإبداعي.....	46

47	7.2.2 أساليب قياس الوعي الإبداعي
47	8.2.2 بطارية الوعي العام بالعمليات الإبداعية
50	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
50	1.3 مقدمة
50	2.3 منهجية البحث
50	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
50	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات
51	5.3 الأساليب الإحصائية
51	6.3 أداة الدراسة
52	7.3 صدق أداة الدراسة
56	8.3 ثبات أداة الدراسة
58	الفصل الرابع: تحليل النتائج
58	1.4 مقدمة
58	2.4 خصائص عينة الدراسة
59	3.4 تحليل استمارة الاستبيان
65	4.4 اختبار فروض الدراسة
70	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
70	1.5 مقدمة
70	2.5 نتائج الدراسة
72	3.5 التوصيات

73	المقترحات4.5
75	Abstract
76	قائمة المراجع
76	أولاً: المراجع العربية
77	ثانياً: المراجع الأجنبية
83	الملاحق
84	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	55
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول	65
3.	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	58
4.	جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	60
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	61
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استخدام السلطة	62
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المرونة	63
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الموضوعية	64
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات افهم الآخرين	65
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تنمية الوعي الإبداعي	67

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
69	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التربوية على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على الأندية في المملكة العربية السعودية	11.
70	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استخدام السلطة على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية	12.
71	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر المرونة على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على الأندية في المملكة العربية السعودية	13.
71	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الموضوعية على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية	14.
72	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثرافهم الآخرين على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية	15.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

القيادة التربوية عاملٌ حيويٌّ يلعب دورًا أساسيًا في تشكيل البيئة التعليمية وتعزيز ممارسات التعلم. في ظلّ التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالمنا اليوم، أصبحت الحاجة إلى تنمية الوعي الإبداعي في المؤسسات التعليمية أمرًا حتميًا. فالإبداع ليس مجرد عنصر إضافي في العملية التعليمية، بل هو عنصرٌ أساسيٌّ يُساعد على تنمية مهارات الطلاب وتعزيز قدرتهم على التفكير النقدي وحل المشكلات. لذا، تُعدّ القيادة التربوية الفعّالة ركيزةً أساسيةً في تعزيز هذه العملية. (الرواس، 2023)

تتجاوز القيادة التربوية الإدارة التقليدية، وتتطلب منظورًا استراتيجيًا وشاملاً يهدف إلى تحقيق التميز التعليمي. فمن خلال القيادة الحكيمة، يُمكن للقادة التربويين إلهام المعلمين والطلاب لاستكشاف أفكار جديدة وتبني أساليب تدريس مبتكرة. إن وجود بيئة تعليمية تُشجع على التجريب والمخاطرة يُسهّل بشكل كبير في تنمية الوعي الإبداعي. فالقادة الذين يُشجعون الحوار المفتوح وتبادل الأفكار يُمكنهم خلق ثقافة مدرسية تدعم التفكير الإبداعي وتُحرّر الطلاب من القيود التقليدية التي قد تُعيق تفكيرهم. (الزواهرة، 2022)

علاوةً على ذلك، يُظهر تنمية الوعي الإبداعي في ظلّ قيادة تربوية فعّالة أهمية الحرية التعليمية كطريقٍ لتحقيق أهداف التعلم. لا تقتصر الحرية التعليمية على حرية اختيار المناهج فحسب، بل تشمل أيضًا حرية التفكير والتعبير عن الرأي. فالقيادات التربوية المؤمنة بأهمية الإبداع تُهيئ مناخًا يُسهّل استكشاف اهتمامات الطلاب ومواهبهم، ويُعزز قدرتهم على الابتكار، ويُهيئهم لمواجهة تحديات المستقبل. (محمد، 2022)

تُبرز أهمية القيادة التربوية في تنمية الوعي الإبداعي ضرورة تطوير القادة التربويين لمهاراتهم. ويُعدّ التدريب والتطوير المهني للقادة عنصرين أساسيين في زيادة قدرتهم على دعم الإبداع. ومن خلال

استراتيجيات مثل ورش العمل والدورات التدريبية والمشاركة في مجتمعات التعلم، يُمكن للقادة اكتساب مهارات جديدة تُساعدهم على خلق بيئات تعليمية تُشجع على الإبداع. (الحاج، 2019)

يُظهر تأثير القيادة التربوية على تنمية الوعي الإبداعي، كمسارٍ نحو الحرية التعليمية، ضرورة التركيز على الأبعاد الإنسانية والاجتماعية للعملية التعليمية. فالإبداع ليس مجرد مهارة، بل هو أسلوب حياة يُعزز قدرة الأفراد على التفكير النقدي، والتكيف مع التغيير، والمساهمة بفعالية في مجتمعاتهم. يتطلب تعزيز هذا الوعي الإبداعي تبني القادة التربويين لرؤى جديدة واستراتيجيات مبتكرة تُسهم في تهيئة بيئة تعليمية حرة ومُلهمة تُلبّي تطلعات الطلاب وتُهيئهم لمستقبل أفضل. (الحيدري، 2019)

تُعدّ القيادة التربوية من أهم ركائز نجاح المؤسسات التعليمية، إذ تلعب دورًا محوريًا في تشكيل بيئة التعلم وتحفيز العملية التعليمية. ولا تقتصر القيادة الفعالة على توجيه وإدارة العمليات التعليمية، بل تشمل أيضًا قدرة القادة على إلهام المعلمين والطلاب لتحقيق الأهداف التعليمية. يمتلك القائد التربوي الناجح رؤية واضحة للمستقبل، ويستطيع نقل هذه الرؤية إلى فريقه، مما يُسهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية ومشجعة وللقيادة التربوية أبعاد متعددة، تشمل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وبناء العلاقات الإنسانية. ويمكن للقادة ذوي المهارات القيادية القوية تشجيع الابتكار والإبداع بين المعلمين والطلاب، مما يُسهم في تحسين جودة التعليم. كما تُعزز القيادة التعليمية الفعالة مشاركة المعلمين في صنع القرار، مما يُسهم في بناء ثقة أكبر بينهم وبين الإدارة، ويزيد من شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المدرسة. (الغافري، 2021)

إضافةً إلى ذلك، تُؤثر القيادة التعليمية بشكل مباشر على مناخ المدرسة. يمكن للقادة الذين يركزون على خلق ثقافة مدرسية إيجابية أن يخلقوا بيئة تعليمية آمنة تدعم التجريب وتقبل الأخطاء كجزء من عملية التعلم. تشجع هذه البيئة الطلاب على المشاركة الفعالة في العملية التعليمية وتعزز تنمية مهارات التفكير النقدي والإبداع. إن وجود قائد تعليمي يُقدّر أهمية التعلم من خلال التجربة والاستكشاف أمرٌ ضروري لتمكين الطلاب من تحقيق كامل إمكاناتهم. تُظهر الأبحاث وجود علاقة وثيقة بين أسلوب القيادة ونتائج التعلم. يميل القادة الذين يتبنون أساليب قيادة ديمقراطية وتشاركية إلى تحقيق نتائج أفضل في

الأداء الأكاديمي للطلاب. إن إشراك المعلمين والطلاب في عمليات صنع القرار يزيد من شعورهم بالمسؤولية ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم. القادة الذين يدعمون ويقدرّون باستمرار فعالية المعلمين. (الحازمي، 2024)

يُعدّ تنمية الوعي الإبداعي أحد العناصر الأساسية التي تُسهم في التقدم والابتكار في مختلف مجالات الحياة. ففي عالمٍ سريع التغير، حيث تتزايد التحديات يومًا بعد يوم، أصبح الإبداع ضرورةً حتمية، سواءً في التعليم أو الأعمال أو حتى في الحياة اليومية. فالإبداع هو مفتاح حل المشكلات المعقدة وتطوير أفكار جديدة تُسهم في تحسين جودة الحياة. لذلك، فإنّ تنمية الوعي الإبداعي ليست مجرد خطوة إضافية، بل هي مسارٌ حيويٌّ يجب على الأفراد والمجتمعات اتباعه لتحقيق التنمية المستدامة. (إيمان، 2022)

يتطلب تنمية الوعي الإبداعي بيئةً تُشجع على التفكير الحر والتجريب. فالأشخاص الذين يُحاطون ببيئةٍ تُشجعهم على استكشاف أفكارٍ جديدة والمُخاطرة يميلون إلى تطوير مهاراتٍ إبداعيةٍ أعلى. إن وجود مساحةٍ تُتيح للناس التعبير عن أفكارهم بحرية، دون خوفٍ من النقد أو الفشل، يُعدّ عاملاً حيويًا في تعزيز الإبداع. تُساعد هذه البيئة الناس على التفكير خارج الصندوق وتمكّنهم من إيجاد حلولٍ مُبتكرةٍ للتحديات التي يواجهونها. (عباس، 2021)

كما يتطلب تنمية الوعي الإبداعي مزيجًا من التعليم والتدريب، فالتعليم التقليدي وحده لا يكفي لتطوير المهارات الإبداعية. يمكن أن تشمل هذه الأساليب التعلم القائم على المشاريع، وورش العمل التفاعلية، والمشاركة في الأنشطة الجماعية التي تشجع على المشاركة وتبادل الأفكار. من خلال هذه التجارب، يمكن للأفراد تعلم كيفية العمل مع الآخرين والاستفادة من وجهات نظر مختلفة، مما يُثري تجربتهم الإبداعية. (إبراهيم، 2024)

تتجاوز أهمية تنمية الوعي الإبداعي الفرد. فالمجتمعات التي تُعزز الإبداع وتدعم الابتكار تكون أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية. يزيد الإبداع من القدرة على التكيف والمرونة، مما يُسهم في تحسين نوعية الحياة ودعم التنمية المستدامة. كما تُمكن الابتكارات الجديدة المجتمعات من الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات أفرادها، وتعزز الشعور بالانتماء والوفاء. (القرشي، 2021)

إن تنمية الوعي الإبداعي استثمار في المستقبل. فرعاية الإبداع ليست مجرد وسيلة لتحسين الأداء الفردي، بل هي أيضًا وسيلة لبناء مجتمعات أكثر ازدهارًا ومرونة. فمن خلال دعم الأفراد في اكتشاف إمكاناتهم الإبداعية، يُمكننا إحداث تغييرات إيجابية تُساعد على تحقيق الأهداف المشتركة، وتزيد من قدرتنا على مواجهة التحديات من حولنا. لذلك، فإن زيادة الوعي الإبداعي ضرورة مُلحة تتطلب جهدًا جماعيًا ومشاركة فعّالة من جميع أصحاب المصلحة. الحرية التعليمية من الركائز الأساسية التي تزيد من فعالية العملية التعليمية وتساهم في تنمية الأفراد والمجتمعات. تعكس هذه الحرية الحق في التفكير النقدي، واختيار المناهج، وتطبيق أساليب التدريس المناسبة لاحتياجات الطلاب واهتماماتهم. في عالم دائم التغير ومتزايد التحديات، يُعد تمكين الأفراد من اتخاذ قراراتهم التعليمية بأنفسهم خطوة حاسمة نحو تحقيق تعليم شامل ومستدام. لا تعني الحرية التعليمية التحرر من القيود التقليدية فحسب، بل تعني أيضًا القدرة على استكشاف المعرفة بطرق مختلفة تشجع على الابتكار والإبداع. (الرواس، 2023)

الحرية التعليمية عنصرٌ أساسي في بناء شخصية الطالب. فعندما يُمنح الطلاب حرية اختيار ما يتعلمونه وكيفية تعلمه، يصبحون أكثر انخراطًا في عملية التعلم. هذه المشاركة الفعّالة تزيد من دافعيتهم للتعلم وتساعدهم على تطوير مهاراتهم الشخصية. يميل الأشخاص الذين يمارسون حريتهم التعليمية إلى أن يكونوا أكثر استقلالية وثقةً بقدراتهم، مما يساعدهم على مواجهة تحديات الحياة بفعالية أكبر. إن وعي الطلاب بأهمية الخيارات التعليمية يعزز شعورهم بالمسؤولية ويشجعهم على تحقيق أهدافهم الأكاديمية والشخصية. (الزواهرة، 2022)

بالإضافة إلى ذلك، تُسهم الحرية التعليمية في خلق بيئة تعليمية متنوعة وشاملة. عندما تتوافر أساليب تدريس متنوعة، يُمكن تلبية احتياجات الطلاب المختلفين. لكل طالب أسلوب تعلم فريد، وتُمكن الحرية التعليمية المعلمين من اعتماد أساليب مُصممة خصيصًا لهذه الفروق الفردية. يُثري هذا التنوع التجربة التعليمية ويُعزز قدرة الطلاب على التفكير النقدي وحل المشكلات، وهو أمر حيوي في عالم يتطلب مهارات متعددة. (محمد، 2022)

ومع ذلك، فإن الحرية التعليمية لا تخلو من التحديات. يجب أن تُمارس في إطار من القيم والمبادئ الأخلاقية، ولا ينبغي استخدامها لتبرير التعصب أو ضيق الأفق. لذلك، يتطلب تعزيز الحرية التعليمية

توازنًا بين حرية الاختيار والمسؤولية. يجب أن يدرك الطلاب أهمية التفكير النقدي والتحليل، مما سيساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة تُعزز تجربتهم التعليمية. (الحاج، 2019)

2.1 مشكلة الدراسة:

تُعد القيادة التربوية عاملاً حاسماً في تهيئة بيئة تعليمية فعّالة تُعزز الإبداع والتفكير النقدي لدى الطلاب. ومع ذلك، يواجه العديد من القادة التربويين تحديات كبيرة في تحقيق هذا الهدف. تتجلى هذه التحديات في عدم وضوح مفهوم القيادة التربوية ودورها في تعزيز الوعي الإبداعي، مما يُعيق جهود المؤسسات التعليمية في توفير بيئة حرة ومشجعة تُمكن الطلاب من استكشاف أفكار جديدة وتطوير مهاراتهم. كما يُمكن أن يؤدي غياب استراتيجيات القيادة التربوية الفعّالة إلى انخفاض مستوى الإبداع لدى الطلاب وإعاقة تطوير العملية التعليمية ككل.

علاوة على ذلك، تفتقر العديد من المدارس إلى التوجيه والدعم اللازمين لخلق ثقافة تُشجع على الإبداع. وكثيراً ما تُركز القيادة التربوية على الجوانب الإدارية والتنظيمية، مُتجاهلةً أهمية تنمية الوعي الإبداعي كجزء من العملية التعليمية. تؤدي هذه الفجوة إلى إضعاف قدرة المعلمين والطلاب على التفاعل الإبداعي، مما يؤثر سلباً على جودة التعليم. لذلك، يُصبح من المهم فهم كيفية تأثير القيادة التربوية على الوعي الإبداعي وسبل تعزيز هذه العلاقة.

ومن الجوانب الأخرى المثيرة للقلق الفجوة بين النظرية والتطبيق. في حين أن هناك العديد من الدراسات التي تُسلط الضوء على أهمية الإبداع في التعليم، إلا أن تطبيق هذه المفاهيم عملياً يُمثّل تحدياً. يفتقر العديد من القادة التربويين إلى المهارات والمعارف اللازمة لتطبيق استراتيجيات تدعم الإبداع في البيئات التعليمية. لذلك، من الضروري دراسة كيفية تمكين القادة التربويين من التغلب على هذه العوائق وتعزيز الوعي الإبداعي كجزء من ثقافة المدرسة.

يتداخل هذا مع مفهوم الحرية التعليمية، حيث تُعد حرية اختيار الأفكار والتعبير عنها عناصر أساسية تُعزز الإبداع. إن غياب بيئة تعليمية تُشجّع الحرية الفكرية يُعيق قدرة الطلاب على التفكير النقدي

واستكشاف اهتماماتهم. لذلك، تُعدّ العلاقة بين القيادة التربوية والوعي الإبداعي أمرًا بالغ الأهمية لفهم كيفية تعزيز الحرية التعليمية. يتطلب هذا دراسةً شاملةً للعوامل التي تُساهم في تهيئة بيئة تعليمية تدعم التفكير الإبداعي وتتيح للطلاب فرصة التعبير عن أنفسهم.

تُعبّر مشكلة الدراسة عن حاجة مُلحة لفهم كيفية تأثير القيادة التربوية على تنمية الوعي الإبداعي، مما يُساهم في تحقيق الحرية التعليمية. تتطلب معالجة هذه المشكلة تضافر الجهود لتطوير استراتيجيات قيادية تُعزّز الإبداع وتوفر بيئة تعليمية مُحفّزة. ومن خلال هذا الفهم، يمكننا العمل على تحسين ممارسات التدريس وتوفير التعليم العالي الذي يعزز قدرة الطلاب على الابتكار والمساهمة بشكل فعال في مجتمعاتهم.

3.1 أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة أثر القيادة التربوية على تنمية الوعي الإبداعي، كمسار نحو الحرية التعليمية، أهمية بالغة في ظل السياق التعليمي الراهن، حيث تواجه المؤسسات التعليمية تحديات عديدة تتطلب استجابات فعّالة من القادة التربويين. ويُعد فهم العلاقة بين القيادة التربوية والإبداع أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق تحسينات حقيقية في البيئة التعليمية. ومن خلال هذه الدراسة، يُمكن تسليط الضوء على كيفية تأثير القادة على التحفيز والإلهام، مما يُسهّل تحقيق الأهداف التعليمية ويُعزز قدرة الطلاب على التفكير النقدي والإبداعي.

علاوة على ذلك، تُساهم هذه الدراسة في رفع مستوى الوعي بأهمية تبني استراتيجيات قيادية مبتكرة تدعم الإبداع. ومع التقدم السريع في التكنولوجيا والمعلومات، أصبح من الضروري للقيادات التربوية تبني ممارسات تعليمية تُشجع الطلاب على إطلاق العنان لإبداعهم. ومن خلال توفير نماذج قيادية فعّالة، يُمكن للقادة المساعدة في تهيئة بيئات تعليمية مُشجعة تُعزز حرية التعبير والفكر، مما يُفيد الطلاب في تطوير مهاراتهم الشخصية والأكاديمية.

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضًا لأنها تُعالج ضرورة تحديث المناهج التعليمية وأساليب التدريس. ومن خلال فهم كيفية تأثير القيادة التربوية على الوعي الإبداعي، يُمكن تقديم توصيات عملية لتحسين

الممارسات التعليمية الحالية. إن تركيز هذه الدراسة على العلاقة بين القيادة والإبداع يُعزز أهمية تطوير برامج تعليمية مُخصصة للقيادات التربوية، تُساعد على صقل مهاراتهم وتمكينهم من التعامل مع التحديات المعاصرة بفعالية أكبر.

كما تُسهم هذه الدراسة في ترسيخ مفهوم الحرية التعليمية، إذ تُعدّ حرية اختيار الأفكار والتعبير عنها عنصراً أساسياً في تعزيز الإبداع. ومن خلال دراسة كيفية تأثير القيادة التربوية على هذه الحرية، يُمكن تقديم رؤى جديدة حول كيفية تحسين التفاعلات بين المعلمين والطلاب، وزيادة مشاركة الطلاب في عملية التعلم، وتحفيزهم على استكشاف اهتماماتهم بعمق أكبر.

تكمُن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم مساهمات قيّمة للأدبيات التربوية، وتوجيه صانعي القرار التربوي نحو تطوير استراتيجيات قيادية فعّالة. ومن خلال التركيز على العلاقة بين القيادة التربوية والوعي الإبداعي، تُسهم هذه الدراسة في تعزيز التعليم كعملية شاملة تُركز على تنمية الفرد والمجتمع، مما يُؤدّي إلى تعليم مُتمايز يُلبّي احتياجات العصر ويُعزز قدرة الطلاب على مواجهة تحديات المستقبل.

1.3.1 أهمية الدراسة العلمية

- تُساعد على بناء قاعدة معرفية متينة. من خلال البحث والتحقيق
- يُمكن تحديد المفاهيم الأساسية المحيطة بالقيادة التربوية والإبداع، مما يُساعد على صياغة نظريات تربوية جديدة.
- تُعزز هذه الدراسات فهمًا أعمق للعوامل المؤثرة على الإبداع في السياقات التعليمية
- تُساعد الأكاديميين والباحثين على تحليل البيانات وتقديم نتائج موثوقة تدعم تطوير استراتيجيات تربوية جديدة.
- كما تُعدّ الدراسات العلمية أداةً لتقييم فعالية ممارسات القيادة الحالية، مما يُساعد على تحديد نقاط القوة والضعف فيها
- يُمكن القادة من اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة لتحسين الأداء التربوي.

2.3.1 أهمية الدراسة العملية

- من منظور عملي، تُعدّ دراسة تأثير القيادة التربوية على تنمية الوعي الإبداعي أمرًا بالغ الأهمية لتطبيق النتائج على أرض الواقع.
- يُساعد هذا البحث على تطوير برامج تدريبية للقيادة التربويين، ويُعزز مهاراتهم وقدراتهم على قيادة التغيير في البيئات التعليمية.
- تُساعد هذه الدراسات على تحويل الأفكار النظرية إلى أفعال عملية، وتُمكن المؤسسات التعليمية من تطبيق استراتيجيات تدعم الإبداع وتوفر بيئة تعليمية تُحفّز التفكير النقدي.
- يُعدّ البحث الإجرائي أداةً لتطوير مبادرات تربوية جديدة تُعزز الحرية التعليمية. وباستخدام النتائج المستخلصة من الدراسات، يمكن للقيادة التربويين خلق بيئات تعليمية تشجع على المشاركة الفعالة وقبول الأفكار الجديدة، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التربوية بأبعادها المختلفة (استخدام السلطة، المرونة، الموضوعية، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال) في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية وتتفرع منها عدة أهداف فرعية منها:

- تحليل أثر استخدام السلطة في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية
- دراسة أثر المرونة في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية
- فحص أثر الموضوعية في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية
- تقييم أثر فهم الآخرين في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية
- تقييم أثر معرفة مبادئ الاتصال في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية

5.1 تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي الأول: ما هو أثر القيادة التربوية بأبعادها (استخدام السلطة، المرونة، الموضوعية، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال) في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية؟ ويتفرع منه عدة تساؤلات فرعية كالآتي:

- ما هو أثر استخدام السلطة في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية؟
- كيف تؤثر المرونة في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية؟
- ما هو تأثير الموضوعية في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية؟
- كيف يؤثر فهم الآخرين في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية؟
- ما هو أثر معرفة مبادئ الاتصال في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التربوية بأبعادها (استخدام السلطة، المرونة، الموضوعية، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال) في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية.

وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

— الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استخدام

السلطة في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر المرونة في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الموضوعية في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر فهم الآخرين في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر معرفة مبادئ الاتصال في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية

7.1 الدراسات السابقة:

- دراسة (الحيدري، 2019) درو القيادة التربوية في تطوير العملية التربوية والتعليمية وتنمية المجتمع في الجمهورية اليمنية: تطبيقاً على مدارس تحفيظ القرآن الكريم بأمانة العاصمة صنعاء
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التربوية في اليمن من وجهة نظر مديري مراكز الصيانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: حصول مفهوم القيادة التربوية على درجة موافقة عالية (موافق). كما تم تقييم دور القيادة التربوية في تطوير العملية التعليمية وتنمية المجتمع بدرجة موافقة عالية جداً (موافق)، وتم تقييم المعايير الأساسية لتطوير العملية التعليمية بدرجة موافقة، وحصلت التحديات التي تواجه القادة التربويين على درجة موافقة تامة. القيادة التربوية عملية تفاعلية بين القائد والهيئة التدريسية والموقف، ويجب على القائد التعاون فيها لتحسين الأداء والسعي للارتقاء بمستوى التعليم في جميع جوانبه في ظل التوجهات العديدة الصادرة عن وزارة التربية والتعليم. وبناءً على نتائج الدراسة، تقدم الباحثة التوصيات التالية، أهمها: زيادة اهتمام القادة بالمعلمين، وإعداد المعلمين في المدارس للقيادات الجديدة، وبذل جهود من القادة لتوفير فرص التطوير المهني للمعلمين، مع مراعاة واقع وفلسفة المجتمع والسعي للارتقاء بمستوى التعليم في جميع جوانبه.

■ دراسة (الحاج، 2019): القيم اللازمة للقيادة التربوية من منظور الفكر الإسلامي

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد القيم اللازمة للقيادة التربوية من منظور الفكر الإسلامي. وقد أبرزت الدراسة عددًا من الخصائص والسمات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد التربوي، حيث تصدرت عبارة "خلق جو منسجم ومناخ مناسب - وتحمل المسؤوليات بأمانة ونزاهة تامة" قائمة العبارات المدروسة. وفي العمل المنجز والالتزام بخدمة المبادئ والأهداف، تناولت الدراسة عدة معايير يمكن من خلالها اختيار القيادة التربوية، منها: القدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات بأمانة تامة، وتوزيع العمل على المرؤوسين بناءً على الخبرات والمؤهلات، بالإضافة إلى استخدام التعزيز المعنوي لتحفيز القيادة وتنظيم العاملين. وهي عملية بسيطة تراعي احتياجات كل فرد، بالإضافة إلى قدرته على خلق روح معنوية عالية في مجموعته. أما بالنسبة للجهة المسؤولة عن اختيار القائد، فقد أوضحت الدراسة أن الإدارات التعليمية ومجلس المدرسة والانتخابات هي... الأساليب المستخدمة لاختيار القادة التربويين.

■ دراسة (محمد، 2022) أثر برنامج لتنمية توكيد الذات على الوعي الإبداعي والكفاءة الاجتماعية لدى

التلاميذ الموهوبين من ذوي صعوبات التعلم في المرحلة الإعدادية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر برنامج يهدف إلى تنمية التعبير عن الذات على الوعي الإبداعي والكفاءة الاجتماعية لدى مجموعة من الطلاب الموهوبين ذوي صعوبات التعلم في المرحلة التمهيدية على عينة مكونة من 50 طالبًا وطالبة من الطلاب الموهوبين ذوي صعوبات التعلم للمجموعتين التجريبية والضابطة. استخدم الباحث في دراسته: (1) مقياس رينزولي لتقييم الخصائص السلوكية والإبداعية للطلاب الموهوبين (ترجمة نادية السرور)، (2) مقياس التعبير عن الذات من إعداد الباحث). (3) بطارية الوعي بالعملية الإبداعية (إعداد أيمن عامر)، (4) مقياس الكفاءة الاجتماعية (إعداد الباحث لقياس الفرق بين المجموعتين التجريبية والضابطة قبل وبعد البرنامج من إعداد الباحث). أشارت نتائج الدراسة إلى تحسن أداء المجموعة التجريبية مقارنة بالمجموعة الضابطة في كل من مجالات الوعي الإبداعي والكفاءة الاجتماعية والتأكيد على الذات. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة تفعيل مفهوم توكيد الذات بما يجعل المتعلم عنصرًا فاعلاً لدى الطلبة، وذلك باستخدام أساليب متنوعة للتوعية،

وخاصةً لتقييم المواهب، وما الذي يساعد على تشكيل هذا المصطلح، وفي أي مرحلة يتطور الوعي الإبداعي؟، وكذلك ضرورة تنمية الكفاءة الاجتماعية من خلال توفير برامج إرشادية للطلبة الموهوبين ذوي صعوبات التعلم في المرحلة التمهيدية.

■ دراسة (الشورة، 2020): أثر السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية: الدور المعدل للحوسبة السحابية في المصارف التجارية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى السلوك الإبداعي والمنظمات الذكية في البنوك التجارية الأردنية، وتحديد أثر السلوك الإبداعي من حيث أبعاده المركبة والفردية في المنظمات الذكية للبنوك التجارية الأردنية، وقياس هذا الأثر بوجود الحوسبة السحابية كمتغير معدل. شمل مجتمع الدراسة جميع البنوك التجارية الأردنية، وتم اختيار (13) بنكاً تجارياً منها لملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة، بإجمالي (480) فرداً. ولجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، تم إعداد استبانة مبنية على نموذج الدراسة للعاملين في الإدارة التنفيذية للبنوك التجارية الأردنية، وتم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS V20) لتحليل بيانات الدراسة، حيث تم استخدام معايير الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والمتدرج والهرمي. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى السلوك الإبداعي والمنظمات الذكية في البنوك التجارية الأردنية متوسط ومستوى الحوسبة السحابية مرتفع. توصي هذه الدراسة بزيادة الوعي والفهم لدى البنوك التجارية الأردنية حول أهمية تعزيز السلوك الإبداعي لدى جميع الموظفين، وتشجيعهم على تبني الأفكار الإبداعية، وتنمية مهارات الموظفين في اتخاذ القرار وحل المشكلات، وتركيز إدارة البنوك التجارية الأردنية على الخيارات الاستراتيجية طويلة المدى عند تقييم البدائل، وتقديم الدعم التحليلي من خلال دراسة السحابة، وتقديم الدعم التحليلي لتقييم البدائل، وغيرها. وقد أظهرت النتائج أن الحوسبة السحابية تلعب دوراً كمتغير معدل في تحسين أثر السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية في البنوك التجارية الأردنية.

■ دراسة (الرواس، 2023): أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى ممارسات القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار بين أثر متغير الموظف على الإدارة والتنظيم. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، وبلغت عينة الدراسة (270) موظفًا، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد جاءت هذه الدراسة بمعدل استجابة (مرتفع). عند مستوى الدلالة (0.05) لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى ممارسات القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار يعزى إلى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ووجود أثر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها: عقد ورش عمل تدريبية لزيادة وعي المديرين بأهمية دعم مستويات الالتزام التنظيمي وضرورة توفير برامج تدريبية للمدراء لتوضيح أهمية القيادة الأخلاقية.

■ دراسة (عوض الله، 2022) The Role of Educational Leadership Styles in Leading the

Digital Transformation Across Amman's Private Schools: Administrative

Perspectives

يساعد التحول الرقمي المؤسسات التعليمية على مواكبة التنمية المستدامة والتغلب على التحديات الحالية، والتي تتطلب أنماط قيادة تربوية قادرة على تنفيذ التحول بسلاسة. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور أنماط القيادة التربوية في توجيه التحول الرقمي في المدارس الخاصة في سلطنة عمان من منظور إداري. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام منهج المسح الوصفي لجمع البيانات لمجالين رئيسيين: أولاً: أنماط القيادة التربوية المتمثلة في القيادة الموقفية والقيادة الاستراتيجية والقيادة التكنولوجية، وثانياً: مستوى تنفيذ التحول الرقمي المتمثل في المدخلات والعمليات والمخرجات. تم جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من 250 مشاركاً تغطي جميع مستويات الإدارة التعليمية (رئيس القسم، نائب العميد، مشرف الطابق) في المدارس الخاصة في عمان، في منطقة الجامعة، للعام الدراسي 2021/2021.

أظهرت النتائج الإجمالية أن أنماط القيادة التربوية غالبًا ما تكون متاحة. القيادة التكنولوجية الاستراتيجية هي أسلوب القيادة السائد، كما أن تنفيذ التحول الرقمي غالبًا ما يكون متاحًا. المدخلات والمخرجات هي مستوى التحول الرقمي المطبق. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن أنماط القيادة الاستراتيجية والقيادة التكنولوجية تلعبان دورًا في إحداث التحول الرقمي، بينما لا تلعب أنماط القيادة الظرفية أي دور. كما أظهرت أن أسلوب القيادة التكنولوجية وحده هو القادر على التنبؤ بمستوى تطبيق التحول الرقمي. ومن أهم توصيات هذه الدراسة تطوير بدائل استراتيجية وخارطة طريق تكنولوجية تُساهم في تحقيق التحول الرقمي في المدارس، وترسيخ ثقافة التحول الرقمي لدى أفراد المجتمع، وإشراكهم في البرامج التعليمية الداعمة له.

■ دراسة (القرشي، 2021) Effect of Emotional Intelligence on the Effectiveness of

Management Leadership: A Field Study on the Male/ Female Leaders in Jeddah

Schools

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي من خلال أبعاده (الوعي بالذات، والتحكم في الانفعالات، والدافعية، والمهارات الاجتماعية، والتعاطف) على القيادة الإدارية الفعالة. يتكون مجتمع البحث من مديري المدارس ونوابهم في محافظة جدة. ونظرًا لكبر حجم مجتمع البحث، اختار الباحث عينة عشوائية من المدارس، واستعاد (194) استبانة من مجتمع البحث. ولتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته واختبار فرضياته، تم استخدام استبانة كأداة للدراسة، تضمنت (43) فقرة. وأجري تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد الذكاء العاطفي على القيادة التنفيذية الفعالة. وخلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة مرتفع نسبيًا لدى القادة الإداريين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة البحث (4.24). ويوصي الباحث بالتركيز على تطبيق الذكاء العاطفي لزيادة فاعلية القيادة الإدارية في المنظمة، كونه من أهم عوامل النجاح والإبداع.

■ دراسة (إبراهيم، 2024) The Impact of Educational Leadership Styles of Private School

Principals in Oman on Teacher Performance: The Modified Role of Work

Motivation

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء دور أنماط القيادة التربوية لمديري المدارس الخاصة في سلطنة عُمان على أداء المعلمين، مع وجود دور مُعالج لدافعية العمل. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته. يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة في العاصمة عُمان. اختيرت عينة عشوائية بسيطة قوامها (200) مدير ومديرة، ووُزِعَ استبيان مُصمم خصيصاً لأغراض البحث على مديري المدارس الخاصة في عينة الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أنه "عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة التربوية لمديري المدارس الخاصة في سلطنة عُمان على أداء المعلمين، مع وجود دور مُعالج لدافعية العمل". بناءً على هذه النتائج، توصي هذه الدراسة بضرورة قيام مدير المدرسة، لتشجيع روح القيادة لدى مدير المدرسة وتحفيز عمل المعلم لتحسين أدائه مستقبلاً، بتحسين قدرته على قيادة المعلمين وتحفيزهم وتمكينهم لتحسين أدائهم المهني.

■ دراسة (عباس، 2021) **The Impact of Information Technology in Strengthening Organizational Leadership: Analytical Research in the Najaf Directorate of Education**

هدفت هذه الدراسة إلى صياغة الإطار المفاهيمي لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية، وبحث العلاقة والتأثير بينهما. أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من كبار المديرين ورؤساء الأقسام في مديرية تربية محافظة النجف، حيث تم توزيع (78) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (70). تم تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25. أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير معنوي بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية. كما قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، كان من أهمها ضرورة تركيز المنظمات على استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية لما لها من أثر إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي.

■ دراسة (كريم، 2022) **Determining the Dimensions of the Values of the Moral Leadership of the Leaders of Private Schools in Jeddah City from the Point of View of Educational Leadership Expertise**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد وقيم القيادة الأخلاقية لمديرات المدارس الخاصة بجدة، والكشف عن معوقات تطبيقها. وقد تم استخدام أسلوب دلفي في ثلاث جولات، وباستخدام أداتين: الاستبيان والمقابلات الشخصية على عينة مكونة من (10، 17، 17) فائدة من قادة المدارس الخاصة، التعليم والتدريب، مالكات المدارس الخاصة، الأكاديميات). وقد توصلت النتائج إلى قائمة بقيم القيادة الأخلاقية لمديرات المدارس الخاصة بجدة، تضمنت 35 قيمة أخلاقية، تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية و 7 محاور فرعية، وذلك خوفاً من خلط المؤيدات لها بالأدب. كما أظهرت النتائج أن أهم الأسباب التي تحول دون تطبيق القيادة الأخلاقية هي عدم الاهتمام باختيار القيادات النسائية الكفؤة، وقلة التوجيه والتدريب لهن. وتوصي هذه الدراسة، نظراً لتأثيرها الواسع على المدى القريب والبعيد، باعتماد قائمة مرجعية للقيادة الأخلاقية في اختيار وتقييم مديرات المدارس الخاصة كمرجع في هذا المجال.

■ دراسة (الحازمي، 2024) Leadership Styles and Their Impact on the Creative Behavior

in Establishments: Applied Study on King Fahd Hospital in Medina

أُجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي لدى منسوبي مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة. كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة من وجهة نظر منسوبيها، والكشف عن مستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين من وجهة نظرهم. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها 329 من منسوبي مستشفى الملك فهد كاستبانة بحثية بالمدينة المنورة. وخلصت هذه الدراسة في نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة (النمط الأوتوقراطي - النمط الديمقراطي - النمط الحر) على تحقيق السلوك الإبداعي لدى منسوبي مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة. كما أظهرت النتائج. كما أظهرت هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي لدى موظفي مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة، والتي تُعزى إلى المتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، حيث لم تكن قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ذات دلالة إحصائية. وبناءً على هذه النتائج، أوصى الباحثون بتبني ممارسات إدارية حديثة كالتمكين والتفويض الإداري، مما يزيد من مشاركة الموظفين، مما ينعكس بدوره على الإبداع والتطوير.

8.1 الفجوة البحثية

1. تتجلى الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية "أثر القيادة التربوية في تنمية الوعي الإبداعي كمسار للحرية التعليمية: دراسة حالة المدارس السعودية" في عدة جوانب رئيسية. أولاً، تُركز الدراسات السابقة، مثل دراسة الحيدري (2019) والحاج (2019)، على أبعاد القيادة التربوية من منظور تطوير العملية التعليمية وتحديد القيم اللازمة للقيادة القائمة على الفكر الإسلامي. تُبين هذه الدراسات أهمية القيادة التربوية في تحسين الأداء التعليمي وتنمية المجتمع، إلا أنها لا تتناول العلاقة المباشرة بين القيادة التربوية وتنمية الوعي الإبداعي لدى الطلاب.
2. في حين أن دراسة محمد (2022) بحثت في أثر برنامج تنمية الثقة بالنفس على الوعي الإبداعي والكفاءة الاجتماعية، إلا أنها لم تتناول دور القيادة التربوية في تعزيز هذه المهارات. لذلك، تبرز هذه الفجوة من خلال عدم وجود دراسة شاملة تربط القيادة التربوية بشكل مباشر بالوعي الإبداعي لدى الطلاب، وخاصة في سياق المدارس السعودية. يُعد هذا الارتباط بالغ الأهمية لفهم كيفية مساهمة القيادة التربوية في تهيئة بيئة تعليمية تُحفّز الإبداع وتمنح الطلاب مزيداً من الحرية للتعبير عن أفكارهم.
3. علاوة على ذلك، تناولت الدراسات السابقة بشكلٍ كافٍ كيفية تأثير القيادة التربوية على الحرية التعليمية، وهو عنصرٌ مهمٌ في سياق الدراسة الحالية. تُعدّ الحرية التعليمية عاملاً حاسماً في تعزيز الإبداع، إذ تُتيح للطلاب فرصة استكشاف أفكار جديدة واتخاذ قراراتٍ بشأن تعلمهم. في هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يُمكن للقيادة التربوية تهيئة مناخٍ مناسبٍ يُعزز حرية التعبير لدى الطلاب، مما يُؤثر إيجاباً على وعيهم الإبداعي.
4. لم تُقدّم الدراسات السابقة تحليلاً شاملاً لكيفية قياس تأثير القيادة التربوية على الوعي الإبداعي، بينما تتبنى الدراسة الحالية منهجيةً واضحةً لقياس هذا التأثير، مما يسمح بنتائج أكثر دقةً ووضوحاً. يُمكن أن يُوفر استخدام أدوات قياس مُحددة، مثل الاستبيانات أو المقاييس التي تُقيّم الإبداع والقيادة، رؤىً جديدةً حول كيفية تحسين الأداء التعليمي وتعزيز الإبداع في المدارس.
5. وبالتالي، تُتيح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فرصةً لتوسيع نطاق البحث في مجال القيادة التربوية، بالتركيز على كيفية تأثيرها على تنمية الوعي الإبداعي والحرية التعليمية. هذا

- المجال لا يزال غير مستكشف إلى حد كبير، مما يفتح المجال أمام الباحثين لتطوير استراتيجيات جديدة تُعزز فعالية القيادة التربوية في المدارس، وتسهم في تطوير بيئات تعليمية أكثر إبداعًا وحرية.
6. تظهر الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة، مثل دراسة الشورى (2020) وعوض الله (2022)، والدراسة الحالية "أثر القيادة التربوية على تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية: دراسة حالة المدارس السعودية"، في عدة مجالات رئيسية. أولاً، تُركز الدراسات السابقة بشكل أساسي على آثار السلوك الإبداعي والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، دون التطرق إلى كيفية تأثير القيادة التربوية على تنمية الوعي الإبداعي لدى الطلاب. في حين تناولت دراسة الشورى السلوك الإبداعي في البنوك التجارية الأردنية، ودراسة عوض الله أنماط القيادة في سياق التحول الرقمي، إلا أن هاتين الدراستين لا تُقدمان تحليلاً شاملاً للعلاقة بين القيادة التربوية والوعي الإبداعي لدى الطلاب، مما يُشير إلى وجود فجوة واضحة في الأدبيات التربوية.
7. علاوة على ذلك، تفتقر الدراسات السابقة إلى الصلة بين القيادة التربوية والحرية التعليمية، وهو عنصر أساسي في هذه الدراسة. وبينما تُركز دراسة عوض الله على أنماط القيادة في سياق التحول الرقمي، إلا أنها لا تتناول كيفية تأثير هذه الأنماط على حرية الطلاب في التعبير عن أفكارهم وإبداعهم. الحرية التعليمية أساسية لتعزيز الإبداع، إذ تتيح للطلاب فرصة استكشاف اهتماماتهم واتخاذ قرارات بشأن تعلمهم. لذا، تكمن الفجوة في نقص الدراسات التي تتناول هذه الصلة بشكل شامل.
8. كما تناولت الدراسات السابقة كيفية قياس تأثير القيادة التربوية على الوعي الإبداعي، بينما تتبنى الدراسة الحالية منهجية واضحة لقياس هذا التأثير. يمكن أن يوفر استخدام أدوات قياس محددة، مثل الاستبيانات أو المقاييس التي تُقيّم الإبداع والقيادة، رؤية جديدة حول كيفية تحسين الأداء التعليمي وتعزيز الإبداع في المدارس. وبينما تُركز الدراسات السابقة على قياس السلوك الإبداعي أو التحول الرقمي، إلا أنها لا تُقدم إطاراً شاملاً لفهم كيفية تعزيز القيادة التربوية لهذه العناصر.
9. تشمل فجوة البحث أيضاً نقص التركيز على السياق المحلي، حيث درست الدراسات السابقة آثار القيادة في دول متنوعة مثل الأردن وعمان. وبينما تُركز الدراسة الحالية على المدارس السعودية، فإن هذا يتطلب فهماً أعمق للسياق الثقافي والاجتماعي الذي يؤثر على القيادة التربوية والوعي الإبداعي

للطلاب. إن مراعاة الاختلافات الثقافية والاجتماعية يُمكن أن يُعزز نتائج الدراسة الحالية ويُساهم في تقديم توصيات أكثر تخصيصاً.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

القيادة التربوية: عملية إدارية وتوجيهية تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية من خلال وضع رؤية واضحة، وتحديد أهداف استراتيجية، وتوفير بيئة تعليمية داعمة ومحفزة. ويتولى القادة التربويون، كمديري المدارس والمشرفين التربويين، توجيه العملية التعليمية من خلال اتخاذ قرارات مدروسة، وتحفيز المعلمين والطلاب، والسعي لتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية. وتتميز القيادة التربوية الفعالة بقدرتها على استيعاب المتغيرات الحديثة في مجال التعليم، وابتكار حلول جديدة للمشكلات التربوية، وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون بين أفراد المؤسسة التعليمية. كما تسعى إلى تهيئة بيئة تعليمية مرنة تشجع على التفكير النقدي والإبداعي، وتزيد من مشاركة جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية، مما يساهم في جودة التعليم وتنمية مهارات المعلمين والمتعلمين.

الوعي الإبداعي: القدرة على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية لمعالجة المشكلات والتحديات، بما في ذلك الفهم العميق لمفاهيم الإبداع والابتكار والتحديث في مختلف المجالات. يُعدّ الوعي الإبداعي مهارة أساسية في العصر الحديث، إذ يُساعد الأفراد على تنمية قدراتهم العقلية، وتحليل المواقف من زوايا متعددة، وإيجاد حلول مبتكرة تُزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم. وفي البيئة التعليمية، يلعب الوعي الإبداعي دوراً محورياً في تطوير أساليب التعليم والتعلم، مما يُمكن الطلاب من استيعاب المعلومات بديناميكية أكبر، ويساعدهم على تنمية مهارات التفكير النقدي والتعلم المستقل. ويُساهم تعزيز الوعي الإبداعي في المدارس والجامعات في تكوين أجيال قادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة، والتفكير بطرق إبداعية تُساهم في إحداث تغييرات إيجابية على مستوى الفرد والمجتمع.

تنمية الوعي الإبداعي: عملية تعليمية تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد من خلال توفير بيئة مُحفزة للتفكير الابتكاري، واستخدام أساليب تدريس مرنة، وتعزيز مهارات البحث والاستكشاف.

وتتضمن هذه العملية توجيه الطلاب والمعلمين للتفكير خارج الصندوق، وتشجيعهم على استكشاف أفكار جديدة، وتجربة استراتيجيات تدريس مبتكرة. ويمكن استخدام مجموعة واسعة من الأساليب لتحقيق ذلك، مثل التعلم القائم على المشاريع، والتعلم التفاعلي، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم. يؤدي القادة التربويون أيضًا دورًا محوريًا في تعزيز الوعي الإبداعي من خلال توفير فرص التطوير المهني للمعلمين، وتهيئة بيئة تعليمية تحترم حرية التعبير وتشجع ريادة الأعمال. فعندما يُدعم الإبداع في بيئات التعلم، يصبح الطلاب أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات، واتخاذ قرارات مستنيرة، والمشاركة بفعالية في رسم مستقبلهم الأكاديمي والمهني.

الحرية التعليمية: مفهوم يمنح الطلاب والمعلمين حرية أكبر في اختيار أساليب التدريس والتعلم التي تناسب احتياجاتهم وقدراتهم، دون التقيد بالأساليب التقليدية الجامدة. ويهدف هذا النهج إلى تمكين المتعلمين من اتخاذ القرارات بشأن محتوى الدراسة، وأدوات التعلم، وأساليب التقييم، مما يعزز الاستقلالية، ويشجع على الاستكشاف والتفكير النقدي. وتستند الحرية التعليمية إلى مبدأ أن لكل فرد طريقته الفريدة في التعلم، وأن توفير بيئة مفتوحة ومرنة يزيد من فعالية التعلم ويجعل التجربة التعليمية أكثر تفاعلية وإبداعًا. علاوة على ذلك، يدعم هذا المفهوم تكافؤ الفرص التعليمية لأنه يتيح للطلاب الوصول إلى مجموعة متنوعة من الموارد التعليمية المصممة خصيصًا لاهتماماتهم الشخصية، ويساعد في بناء مجتمع تعليمي قائم على التنوع والابتكار.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يستخدم لجمع وتحليل البيانات بطريقة منظمة لتفسير الظواهر ودراستها بشكل دقيق. يتميز هذا المنهج بالتركيز على وصف خصائص الظاهرة المدروسة، وتحليل العلاقات بينها وبين المتغيرات الأخرى، ومن ثم تفسير النتائج بناءً على البيانات التي تم جمعها.

في هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لفحص القيادة التربوية بأبعادها المختلفة (استخدام السلطة، المرونة، الموضوعية، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال) ومدى تأثيرها على تنمية

الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية. تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، حيث تم توزيع استبيانات على عينات من المدارس السعودية، وتم تحليل النتائج إحصائيًا لتحديد العلاقة بين القيادة التربوية والوعي الإبداعي

11.1 مصادر جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، حيث تم استخدامهما لضمان دقة النتائج وتحليل دور القيادة التربوية في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية

تمثلت البيانات الأولية في المعلومات التي تم جمعها مباشرة من المشاركين من خلال الاستبيانات، والتي تم توزيعها على عينة من المدارس لقياس مدى تأثير القيادة التربوية على وعيها الإبداعي. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين والمديرين لفهم القيادة التربوية المطبقة بشكل عملي، وكذلك الملاحظة المباشرة لمتابعة الوعي الإبداعي

أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من مصادر مختلفة مثل الدراسات السابقة، والتقارير البحثية، والمقالات العلمية التي تناولت القيادة التربوية وتأثيرها على الوعي الإبداعي، مما ساعد في بناء الإطار النظري للدراسة. ساهمت هذه المصادر الثانوية في دعم التحليل الإحصائي وتعزيز المصداقية العلمية للدراسة، مما وفر نظرة شاملة حول الموضوع قيد البحث.

12.1 أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لقياس أثر القيادة التربوية بأبعادها المختلفة (استخدام السلطة، المرونة، الموضوعية، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال) في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية. تم تصميم الاستبيان بعناية ليتناسب مع أهداف الدراسة، حيث شمل مجموعة من الأسئلة التي تساعد في جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يمكن الباحث من استخلاص نتائج دقيقة تدعم فرضيات الدراسة.

تم تقسيم الاستبيان إلى عدة محاور، بحيث يغطي كل محور أحد أبعاد القيادة التربوية وتأثيرها على الوعي الإبداعي. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، مما يساعد في تحليل الاتجاهات والميول المختلفة لدى الشركات المستهدفة.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، كما يلي:

الإحصاء الوصفي:

- ❖ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف البيانات وتحديد الاتجاهات العامة.
- ❖ التكرارات والنسب المئوية لتحليل توزيع الاستجابات.

الإحصاء الاستدلالي:

- ❖ معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين القيادة التربوية والوعي الإبداعي.
- ❖ تحليل الانحدار الخطي لتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة التربوية على الوعي الإبداعي.
- ❖ اختبار (T-test) لمقارنة المتوسطات بين المجموعات المختلفة من العينة.

14.1 حدود الدراسة:

- ← حدود موضوعية: تركز الدراسة على القيادة التربوية بأبعادها المختلفة (استخدام السلطة، المرونة، الموضوعية، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال) في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية التعليمية في المدارس السعودية
- ← حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال الفترة 2024 إلى 2025 م.
- ← حدود مكانية: أجريت الدراسة في المدارس السعودية
- ← الحدود البشرية: تم استهداف مديري المدارس في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول القيادة التربوية:

1.1.2 المقدمة

للقيادة تعاريف عديدة ومتنوعة، تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها إلى هذه الظاهرة،

وفي ما يلي بعض هذه التعاريف:

وقد تم تعريف القيادة التربوية بأنها «دور اجتماعي تربوي يقوم به القائد مع الجماعة المدرسية ويتسم هذا الدور بالقوة والقدرة على التأثير في الجماعة وتوجيه سلوكها في سبيل تحقيق الأهداف التربوية. (Razak & Sanusi, 2023)

يعرفها جليل وديع شكور بأنها «وظيفة اجتماعية لابد منها بغية الحفاظ على الصالح لعام عن طريق التعامل الاجتماعي السليم والهادف.

يرى جودت عزت عطوي بأنها «السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك. وقد تم تعريفه بأن القيادة التربوية تعني «القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. (Al-Fayez, 2024)

وقد تم تعريف بأن القيادة التربوية «هي قدرة القائد الإداري مدير المدرسة على التأثير في سلوك واتجاهات مرءوسيه (الإداريين، المعلمين والتلاميذ) وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة. (Mustafa, 2023)

من بين التعاريف الإجرائية الشاملة للقيادة ما قدمه طريف شوقي في قوله:

مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والاتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد المنوطة بالجماعة، بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرا عاليا من تماسك الجماعة.(Ghanem, 2024)

وقد تم تعريف بأنها عملية سلوكية وتفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر وليست فقط مجرد مركز ومكانه وقوة)

وهناك تعاريف أخرى للقيادة منها:

وقد تم تعريف أن القيادة هي نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه.

وقد تم تعريف بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات . بأنها النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤسيه يقومون بعمل فعال.(Alghamdi, 2024)

بالإضافة إلى التعاريف السابقة يمكن سرد تعاريف أخرى للقيادة منها تم تعريفها بأن القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم لتحقيق أحد الأهداف.

وقد تم تعريفها بأنها الارتفاع ببصيرة الإنسان ومستوى أدائه إلى مستويات أعلى وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية.(Khalil & Jarraya, 2025)

وقد تم تعريفها أنها عملية التأثير على نشاط الأفراد في مهمة تحديد الأهداف وتحقيقها.

يبدو أن أفضل تعريف يتضمن المعنى الجوهرى للقيادة هو ذلك التعريف الذي ينظر إلى القيادة على أنها نوع من العلاقة بين شخص ما وبين بيئته، حيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه والسيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه»

بناء على ما سبق يمكننا القول بأن القيادة التربوية هي ذلك التفاعل الاجتماعي التربوي بين مدير المدرسة والجماعة المدرسية) العمال - المدرسين - التلاميذ وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات التأثير واتصال وتوجيه، واتخاذ القرارات وحل المشكلات الغرض تحقيق الأهداف التربوية. (Zourgot, Hocine, Hammouche, Chikhaoui, & Belouadah, 2023)

وبناء على ما سبق نستنتج أن القيادة التربوية تعتبر عملية:

- تفاعل اجتماعي تربوي بين المدير والجماعات المدرسية
- تأثير يمارسه المدير على الأعضاء الذين يشرف عليهم
- مجموعة من السمات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المدير كقائد
- عملية تفجير طاقات ومواهب الأفراد في المدرسة
- عملية تتأثر بالظروف المحيطة بالمدرسة (المجتمع)
- عملية تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية

2.1.2 مبادئ القيادة:

إن القيادة التربوية الحقيقية والفعالة يجب أن تتضمن مجموعة من المبادئ التي يتوقف عليها نجاح الدور القيادي التربوي للقائد وتتمثل في ما يلي: (Belakhdar, 2023)

- إنها تعتمد على التفاعل الاجتماعي بين القائد والإتباع
- إن المراكز الوظيفية لا تمنح أصحابها القيادة فليس كل من يشغل مركزا رسميا قائدا
- إن القيادة تنظم للأدوار في أي مؤسسة، فالقائد يمارس دوره على نوابه، والنواب يمارسون
- دورهم على مرؤوسهم وهكذا ... إلخ. ويقوم القائد بالتنسيق بين الأدوار المختلفة
- إن معايير الجماعة ومبادئها هي التي تقرر من هو القائد، فالقائد في موقف ما يمكن أن
- يكون تابعا في موقف آخر.

- إن الشخص الذي يمارس دور القيادة يجب أن يكون معنيا بمشاعر وحاجات أفراد جماعته التي يشرف عليها.

3.1.2 أركان القيادة:

إن أي جماعة منظمة لابد أن يكون على رأسها قائد يوجهها وينسق جهود أفرادها وإلا أصبحت هذه الجماعة عبارة عن أفراد لا رابطة بينهم، ولكي يكون للقيادة وجود فعلي لا بد أن تتوفر فيها الأركان الآتية: (Aisha, 2025)

- وجود مجموعة من الأفراد لها هدف أو أهداف مشتركة (الاتباع).
- شخص يوجه هؤلاء الأفراد ويمثلهم ويقوم بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه ... (القائد).
- ظروف الموقف الذي يتواجد فيه الأفراد والقائد (المدرسة).

وهناك من أضاف ركنا رابعا وهو البيئة المحيطة بالمتغيرات الثلاث.

في حين هناك من يرى أن الدعائم الأساسية للقيادة تتمحور حول الكفاءات الشخصية للقائد والمتمثلة فيما يلي:

- الوعي بالذات الذي يقود إلى الثقة بالنفس.
- الثقة بالنفس التي تمد القائد بالشجاعة.
- الشجاعة التي تقود إلى المبادرة وتحمل المسؤولية.
- المسؤولية التي تتضمن النزاهة.
- النزاهة التي تسمح بإدارة الأولويات
- بعد النظر الذي يجعل إستراتيجية العمل ممكنة.

4.1.2 خصائص القيادة التربوية الفعالة:

تتميز القيادة التربوية عن الأنواع الأخرى من القيادة ببعض الخصائص والمعاليم يمكن إنجازها

فيما يلي:

1. إن القيادة التربوية تحترم رغبات وحاجات الأفراد وتعمل على تحقيقها وإشباعها فالقائد الناجح هو الذي لا يسعى إلى مضايقة مرءوسيه ولا يحملهم أعمالاً لا يرغبون فيها أو إنجاز ما لا تسمح لهم قدراتهم واستعداداتهم بإنجازه ويراعي ظروفهم ويأخذها بعين الاعتبار فالمدير مثلاً الذي يعرف بأن أحد المدرسين لا يستطيع أن يقوم بتدريس الحصّة الأولى لظروف عائلية أو صحية ويتعمد برمجة الحصّة في الساعة الأولى فهذا مدير لا يستحق مركزه القيادي. (Razak & Sanusi, 2023)
2. إن القيادة التربوية الناجحة تسعى دائماً إلى معرفة واستغلال وإثارة الحوافز والبواعث الذاتية للنشاط الأفراد مما يتطلب من القائد التربوي (مدير المدرسة) دراسة الجماعة وديناميتها ويتعرف على الفروق الفردية بين يتسنى له معاملتهم بما يرضيهم ويتجنب قدر الإمكان ما يغضبهم مما يعني توطيد علاقته بهم وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لدى الجميع ومنه ضمان استمرار الجماعة وتماسكها في ظل فريق عمل متكامل ومنسجم. (Ayash & Hamdan, 2024)
3. إن القيادة التربوية الناجحة هي التي تعترف وتحترم إنسانية الفرد وتقدر كفاءته، وتستمع إلى وجهة نظره فمدير المدرسة الناجح في ظل هذه الخاصية هو الذي لا تسهويه وظيفته ولا يغريه مركزه فيتعالى على الآخرين ويبسط سلطته عليهم وأما أيّاهم أنه سيفوز باحترامهم إن القائد التربوي الحكيم هو الذي يشعر أفراد جماعته بأنه واحد منهم يستمع إليهم ويتقبل انتقاداتهم يستشيرهم واضعاً نصب عينيه مصلحة المتعلم فوق كل اعتبار. (Hoganstad, Boy, Adwan, & Saima, 2024)

5.1.2 نظريات القيادة:

لقد شغلت ظاهرة القيادة بال المختصين والباحثين منذ القدم وقاموا ببحوث ودراسات كثيرة بغية التعرف على طبيعتها وخصائصها وقد أسفرت هذه النتائج على اختلاف واضح في وجهات النظر إلى ظاهرة القيادة ومعالمها وفيما يلي أهم هذه الآراء والنظريات: (Bazadough, Al-Shaqran, & Al-Fayoumi, 2022)

✓ نظرية الرجل العظيم:

تعتبر من النظريات الأولى التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة ومن أشد دعائها وتقوم هذه النظرية على افتراض مفاده أن التغيرات التي حدثت في المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات خارقة تشبه في مفعولها قوة السحر وخصائص عبقرية غير عادية جعلت منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها. (Abdul Hamid, Al Mahdi, Abu Zaid, Al Wadi, & Jalal, 2021)

لا شك في أن هذه النظرية تحمل في طياتها بعض الصدق، لكنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من أهميتها حيث نجد أن هؤلاء العباقرة الذين أظهروا نجاحا في قيادة جماعاتهم لم يستطيعوا قيادة جماعات أخرى كما أنهم عجزوا عن قيادة جماعاتهم في ظروف مغايرة. (Al-Daghreer, 2024)

وبالتالي يمكننا القول بأن القيادة تركز على عوامل أخرى منها نوعية الجماعة وظروف الموقف القيادي، ولعل هذا ما ذهب إليه وجهة نظر ديناميات المجال التي ترى بأنه تتوقف درجة التغيير التي يستطيع الفرد إحداثها على بناء أو تنظيم الجماعة ككل وعلى موقفه في هذا البناء. (Quansah, 2024)

✓ نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن القائد يولد قائدا وأنه لا يمكن لشخص ما لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائدا ، حيث تنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة لا تتوفر في الأتباع وقد بينت البحوث في هذا المجال أن القادة يتمتعون بمميزات معينة في النواحي الجسمية والعقلية والوجدانية ، فمن الناحية الجسمية وجد أن القائد يتميز بالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر ومن الناحية العقلية يتميز بالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ والتصرف ومن الناحية الوجدانية يتسم بالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس بالإضافة إلى صفات اجتماعية كحب التعاون والميل للدعابة والقدرة على رفع الروح المعنوية للجماعة بالرغم من أهمية هذه السمات المختلفة في تشكيل القائد إلا أن هذه النظرية واجهت انتقادات حادة مفادها أن هذه السمات لا يمكن تحديد عددها بدقة بالإضافة إلى تباينها بين القادة أنفسهم

فمثلا روح الشجاعة والإقدام التي نجدها عند قائد حربي قد لا يتناسب وجودها في موقف تربوي لدى مدير

المدرسة. (Zourgot, Hocine, Hammouche, Chikhaoui, & Belouadah, 2023)

كما أن أساليب دراسة سمات الشخصية وقياسها لا تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات بالرغم من هذه الانتقادات الموجهة لهذه النظرية لم يمنع الأخذ بها وتعتبر من المقاييس المطبقة على نطاق واسع في بعض المنظمات من أجل اختيار أصح المديرين. (Alghamdi, 2024)

☑ النظرية الموقفية:

إن النظريتين السابقتين (الرجل العظيم) و (السمات) تتفقان في أن القيادة أساسها شخصية القائد فعلى العكس منهما تماما جاءت النظرية الموقفية التي تستند إلى المنهج النبوي ، وفي ضوءها لا يمكن أن يكون القائد قائدا إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف ملائمة لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته ، أي أن ظهور القائد يتوقف على قوى خارجية عن ذاته ذلك أن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة، وطبقا لهذه النظرية أن « العامل المشترك بين القيادة ليس سمات معينة ولكنه مقدرة القادة على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة موقفية . (Khalil & Jarraya, 2025)

تتميز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي تجعل القيادة مشاعة بين الجميع لأنها ترى بمجرد أن يتحكم الفرد في الموقف الذي هو فيه يصبح قائد كما أن التجربة أثبتت أن قائدا ناجحا في موقف ما قد يفشل في موقف آخر بالإضافة إلى أن الباحثين لم يتفقوا حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائما أم لا. (Aisha, 2025)

☑ النظرية الوظيفية:

ترى هذه النظرية أن القيادة ترتبط بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تساهم في تحسين التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم، فالقيادة، حسب هذه النظرية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة فهي

محددة في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف.

(Al-Ghamdi, 2020)

يرى البعض أن هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

☑ النظرية التفاعلية:

وتقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة، فهي ترى أن أساس القيادة هي مجموعة من العوامل التي أخذها بعين الاعتبار وهي السمات الشخصية للقائد ظروف الموقف القيادي والعوامل الوظيفية كما تعطي هذه النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين، فالقيادة حسب هذه النظرية «تعمل مع الأفراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم» (Mustafa, 2023)

نستنتج من هذه النظرية ما يلي:

1. إن القيادة تختلف باختلاف الجماعات.
2. إن القيادة عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يجب أن يكون عضوا في جماعة يشاركها آمالها وآمالها.
3. إن القيادة دور يشارك فيه الكثير من الأعضاء في الجماعة.
4. إن القيادة تحدد في أربعة متغيرات أساسية وهي:

- القائد (شخصية) ب الأتباع (الجماعة) (ج العلاقة) (التفاعل) بين القائد والأتباع
- الموقف (طبيعة ظروفه، عوامله المادية ...)

لقد ساهمت النظرية في تحديد خصائص القيادة بشكل شامل وموضوعي أكثر من النظريات السابقة وفق هذه النظرية، فالقائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع خصائص الجماعة التي يقودها ومدركا لعناصر الموقف القيادي الذي هو فيه ورغم ذلك يتعذر تحديد خصائص عامة للقائد

الناجح والفعال نظرا لاختلاف ثقافات وأيديولوجية كل مجتمع. (Zourgot, Hocine, Hammouche, Chikhaoui, & Belouadah, 2023)

من خلال عرضنا لهذه النظريات يتضح لنا أن القيادة ظاهرة ديناميكية من الظواهر النفسية الاجتماعية فهي دائمة التغيير وذلك تبعاً لتغيير الموقف وحاجات الجماعة.

ويتضح أيضاً أن نتائج تفاعل بين مجموعة من العوامل التي يطلق عليها محددات السلوك

القيادي، ولا يمكن تفسير هذا السلوك أو فهم طبيعته بمعزل عن هذه القوى. (Belakhdar, 2023)

كما يتضح لنا أيضاً أن القيادة أمر ضروري تفرضه التفاعلات بين الأفراد والجماعات وتعتبر

نشاطاً وتأثيراً وهدفاً حيويًا، فالقائد منظم وموجه للأفراد نحو تحقيق أهداف معينة مشتركة وذلك في إطار

النظام العام والقانون والنسق الثقافي للمجتمع. إن القيادة التربوية تحترم رغبات وحاجات الأفراد وتعمل

على تحقيقها وإشباعها فالقائد الناجح هو الذي لا يسعى إلى مضايقة مرءوسيه ولا يحملهم أعمالاً لا

يرغبون فيها أو إنجاز ما لا تسمح لهم قدراتهم واستعداداتهم إنجازه ويراعي ظروفهم ويأخذها بعين الاعتبار

فالمدير مثلاً الذي يعرف بأن أحد المدرسين لا يستطيع أن يقوم بتدريس الحصة الأولى لظروف عائلية أو

صحية ويتعمد برمجة الحصة في الساعة الأولى فهذا مدير لا يستحق مركزه القيادي. (Razak & Sanusi, 2023)

6.1.2 أساليب القيادة التربوية:

تختلف المدارس فيما بينها من ناحية تسييرها وإدارتها كما تختلف في طريقة أداء العمل المدرسي

ويعود ذلك إلى اختلاف شخصية قائدها (مديرها) الذي يعتبر قمة الجهاز الإداري حيث يسير كل التنظيمات

والنشاطات ويتخذ القرارات بما يتماشى وفلسفته التي يراها محققة للأهداف التربوية ويمكننا أن نميز بين

ثلاثة أساليب في قيادة المدرسة وهي: (Hoganstad, Boy, Adwan, & Saima, 2024)

☑ القيادة الديكتاتورية:

ويقوم هذا النوع على فكرة الزعامة حيث يتولى القائد المدير منفرداً وضع سياسة العمل وتحديد

خطوطها كما يقوم بتوزيع المسؤوليات على الأعضاء دون استشارتهم حيث يستبد القائد برأيه ويستخدم

أساليب الفرض الإكراه الإهاب والتخويف وأن أهم ما يميز هذا النمط هو الحزم والانضباط في إدارة المدرسة وعدم تقبل القائد للنقد الموضوعي وعدم سليمة بل يطلب تنفيذها ومحاسبة من لا يقوم بها. (Ghanem, 2024)

ومع أن هذا الأسلوب في القيادة قد يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على المدرسة بوجه عام حيث نجد انعدام العلاقات الإنسانية وغياب روح التعاون الجماعي والكفاية الإنتاجية، كما أنه يفقد أعضاء الجماعة المدرسية الشعور بالرضى ويقتل روح البحث التفكير والابتكار بين العاملين في المدرسة. (Al-Daghreer, 2024)

إن هذا النمط ينطبق تماما على ما أورد في نظريته بأنه الأسلوب الذي يعتمد على نظرة المدير تجاه موظفيه ومدرسيه، فالمدير الذي يتبنى هذا الأسلوب يرى أن: (Ayash & Hamdan, 2024)

- المدرس أو الموظف عموما يكره العمل ولذا ينبغي أن يجبر عليه.
- المدرس أو الموظف كسول ولا يستطيع تحمل المسؤولية.
- المدرس أو الموظف يحتاج إلى مراقبة مباشرة للتأكد من إنجاز المهام.

من خلال ما سبق يبدو أن الأسلوب الديكتاتوري مرفوض من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر بل يعتبر مناقضا للتربية الحديثة لأنه يهمل شخصية الآخرين وحاجاتهم فالمدرس الذي يعمل تحت هذا النمط لا يستطيع أن يستخدم أسلوبا آخر مع تلاميذه لذا يصبح أداة للأوتوقراطية التي تنعدم فيها وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمدرس والتلميذ وهذا ما يتعارض وروح التربية الحديثة « وأكبر السلبات لهذا الأسلوب في نظرنا هو تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق وغياب الرقابة الذاتية وبالتالي يصبح تحقيق الأهداف التربوية أمرا بعيد المنال. (Bazadough, Al-Shaqran, & Al-Fayoumi, 2022)

☑ القيادة الفوضوية (المتساهلة):

وتقوم على فكرة العمل في ظل الحرية المطلقة حيث يتميز القائد (مدير المدرسة من هذا النمط بشخصية مرحة متواضعة ويتحدث إلى كل فرد من أفراد المدرسة باهتمام واحترام ويترك لهم الحرية في

التصرف والعمل كما يجعل العاملين يسرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم ومن أهم مميزات هذا النمط انعدام الجدية والانضباط - غياب التوجيه والإشراف - غياب العمل الجماعي وروح التعاون مما يجعل المدرسة تعيش نوعاً من الفوضى حيث ينتشر الملل واللامبالاة بين الأفراد ويغيب الحماس ويعود ذلك إلى ضعف شخصية القائد (المدير) وتذبذبه في اتخاذ القرارات و التهرب من تحمل المسؤولية. ومنه «يسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال ولا رقابة فعالة الأمر الذي يجعل المدرسة لا تحقق أهدافها».(Al-Fayez, 2024)

تشير الأبحاث في هذا المجال إلى أن القيادة الفوضوية يترتب عنها ارتفاع الروح المعنوية إلا أن الإنتاج يكون منخفضاً.(Al-Sanea, 2025)

نستنتج أن هذا الأسلوب غير مناسب للمدرسة لأن تحقيق الأهداف التربوية يتطلب نوعاً ممن التوجيه والانضباط وتوزيع الأدوار وتحمل المسؤوليات تنظيم جهود كل أفراد الجماعات المدرسية. (Quansah, 2024)

يتضح لنا مما سبق أن القيادة الديمقراطية في المجال التعليمي هي الأسلوب القادر على تحقيق الأهداف التربوية لأنها أقرب إلى نفوس العاملين والمعلمين والمتعلمين أكثر الأساليب القيادية الأخرى كما يعتبر الأسلوب الديمقراطي الأفضل لمؤسسة تربوية كالمدرسة من وجهة نظر الفكر الإداري الحديث لأنه «يساهم في رفع معنويات العاملين كما يعتبر وسيلة عملية لتدريبهم وتنمية قدراتهم كما يتماشى ومبادئ التربية الحديثة التي تنادي باحترام شخصية الفرد والتعلم الذاتي وتنمية الشخصية من جميع جوانبها وكذا الاعتراف بالفروق الفردية وجعل المتعلم جوهر العملية التربوية من خلال عرضاً لأساليب القيادة التربوية نستنتج أن الأسلوب الديمقراطي».(Al-Ghamdi, 2020)

هو الأسلوب الأمثل الذي يجب تطبيقه في إدارة المدارس وهذا لا يمنع من استخدام الأساليب الأخرى حسبما تمثله طبيعة الموقف القيادي والظروف المحيطة به.

وأخيراً يمكن القول بأن الأسلوب القيادي الذي يتبناه مدير المدرسة كفائد تربوي يتحدد بناءً على

عدة عوامل كالسن والجنس والخبرة وخصائص الشخصية.(Al-Daghreer, 2024)

7.1.2 أدوار القائد التربوي (مدير المدرسة):

إن المتبع للسلوك اليومي لمدير المدرسة يلاحظ أن دوره يصب في جانبين أساسيين : الجانب القيادي (الفني المتمثل في تطوير المناهج ، وزيادة فعالية التعليم والتعلم ، ومساعدة التلاميذ على التحصيل المعرفي والنمو السليم وكذا مساعدة المعلمين على النمو المهني وتطوير مهاراتهم في التدريس بالإضافة إلى تربيته وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع أما الجانب الثاني فيتمثل في المجال الإداري التنفيذي والذي يتمحور حول التأكد من سير الأمور في المدرسة بشكل عادي وذلك يتفقد المباني والتجهيزات وصيانتها والحفاظ عليها وكذا مراقبة الحضور لجميع العاملين في المدرسة والتأكد من سير الحصص التدريس اليومية بالإضافة إلى الأعمال الورقية المتمثلة في الواجبات الإدارية الروتينية التي يقوم بها كل إداري في أي مؤسسة أخرى التي تعتبر حسب بعض الدراسات من أكثر الأعمال استهلاكاً للوقت والجهد. (Quansah, 2024)

• القيادة الديمقراطية:

ويقوم هذا النمط على أساس احترام شخصية الفرد كما يقوم على حرية الاختيار والإقناع بالإضافة إلى مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، فالقائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ولا يفرض عليهم قراراته بل يترك لهم حرية اتخاذ القرار وإيجاد البدائل والحلول كما يراعي رغباتهم ومطالبهم ويتميز مدير المدرسة من هذا النوع بقوة الشخصية مع التواضع وتقبل النقد البناء وإعطاء الفرصة ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات والمهام واحترام الآخرين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية وتقدير ظروفهم (Alghamdi, 2024)...

وحسب نظرية x و y فإن هذا النمط يطابق أسلوب لا عنده حيث يعتقد قائد المدرسة أن:

- المدرس أو الموظف يحب العمل ويطلب بنفسه أن يتحمل المسؤولية.
- المدرس أو الموظف يمكن الوثوق به ويعمل من تلقاء نفسه إرضاء لذاته.
- المدرس أو الموظف يمكنه أن يبدع ويبتكر لو سمحت له الفرصة.

وواضح أن لهذا الأسلوب نتائج إيجابية على المناخ المدرسي بصفة عامة حيث ترتفع الروح المعنوية و العمل الجماعي كما يرتفع مستوى الرضا والرقابة الذاتية لدى العاملين الذين تزيد كفاياتهم الإنتاجية ويساعدهم هذا النمط على التعلم الذاتي واستقلالية التفكير النمو السليم للشخصية وبالتالي تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي ، إن جوهر القيادة الديمقراطية يمكن في ذلك التأثير المتبادل بين القائد والجماعة ، بمعنى أن الجماعة تشارك في تحديد الأهداف ورسم الخطط واختيار وسائل تنفيذها بالإضافة إلى اتخاذ القرار تحت توجيه وإرشاد القائد.(Khalil & Jarraya, 2025)

إن مدير المدرسة الديمقراطي يسعى إلى الارتقاء بأفراد مؤسسته إلى أعلى المستويات ويحمل قيمهم ومعاييرهم ويفضل المصلحة العامة على رغباته الشخصية.(Mustafa, 2023)

إن دور مدير المدرسة يتجلى في الإشراف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحيا وخلقيا وجسميا ليصبح قادرا على المساهمة في تنمية مجتمعه.(Bazadough, Al-Shaqran, & Al-Fayoumi, 2022)

ومن أجل تحقيق هذه الغاية التربوية العظيمة والنبيلة يقوم مدير المدرسة بالأدوار الآتية:

1. دوره كمخطط:

تعتبر عملية التخطيط من العمليات الهامة التي تساهم في نجاح العمل المدرسي ويتجلى ذلك في دراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية ومن ثمة تحديد برامج المدرسة ومشاريعها وكيفية تنفيذها، فكثير من المشكلات التي تتخبط فيها المدرسة مردها إلى انعدام التخطيط للعمل المدرسي، وحتى تكون الخطة فعالة على مدير المدرسة أن يقوم بدراسة عميقة لأهداف المدرسة وكل القوانين واللوائح والقرارات المرتبطة بالمرحلة التعليمية وكذا معرفة حاجات المدرسين والطلاب وجميع العاملين في المدرسة ويجب أن تتضمن هذه الخطة الغابات والوسائل الضرورية لتحقيقها والعمل على تنفيذها بشكل جماعي وفق إمكانيات المدرسة.(Ghanem, 2024)

2. دوره كمنظم:

يقوم مدير المدرسة بعد رسمه لخطة عمل مدرسته بعملية التنظيم لغرض تنفيذ هذه الخطة ويتجلى دوره التنظيمي في التنسيق بين جميع العاملين في المدرسة ساعيا إلى تحديد الموارد والإمكانيات التي تحتاجها وتوقيت الأداء وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بالإضافة إلى تحديد معايير دقيقة لتقويم العمل المدرسي، إن عملية التنظيم بشيء ضروري لأن تحقيق الأهداف التربوية يقوم بها العديد من الأشخاص الذين وجب تنظيمهم والتنسيق فيما بينهم لضمان الفعالية والنجاح.. (Abdul Hamid, Al Mahdi, Abu Zaid, Al Wadi, & Jalal, 2021)

3. دوره كموجة:

يعتبر التوجيه عملا تربويا وأهميته بالغة بالنسبة إلى العمل المدرسي حيث يقوم المدير كقائد تربوي بتوجيه المدرسين والموظفين والطلاب الذين يعتبرون الأطراف الأساسية في المعادلة التربوية ومن الضروري أن تتم عملية التوجيه في إطار من التفاهم والاحترام المتبادل وذلك باستعمال الأساليب التربوية والفنية السليمة كالاتصال المباشر وعقد اجتماعات دورية ، ولكي يكون التوجيه فعالا ينبغي على مدير المدرسة أن يكون على دراية بمشكلات المدرسين وحاجاتهم وعلى معرفة تامة بخصائص مراحل نمو الطلاب ومشكلاتهم وطرق علاجها بالإضافة إلى معرفة الظروف الاجتماعية والثقافية المحيطة بمدرسته ، ويحاول توجيه الجميع إلى السلوك التربوي والاجتماعي السليم في ضوء قيم المجتمع وعاداته. (Zourgot, Hocine, Hammouche, Chikhaoui, & Belouadah, 2023)

4. دوره في تنمية العلاقات الإنسانية:

لا شك أن مدير المدرسة يختلف تماما عن مدير مصنع أو شركة لأن همه الإنسان ويتعامل مع البشر في حين نجد أن هم مدير المصنع هو الإنتاج المادي، من هنا تظهر ضرورة العلاقات الإنسانية وأهميتها في المدرسة ومن واجب المدير أن يعمل على ترقيتها وتطويرها لخلق جو من التفاعل التربوي والاجتماعي السليم. (Al-Sanea, 2025)

إن مدير المدرسة يتعامل مع المدرس والتلميذ والموظف ... ووكل واحد منهم له حاجات تتطلب إشباعاً وله خصائص وسمات معينة يجب التعامل على أساسها وكل ذلك يتطلب من مدير المدرسة أن يكون بحق إنساناً مع هؤلاء جميعاً أي أن يشعرهم بالأمان والاحترام والتقدير ويعمل على تقوية الروح المعنوية بينهم ومن جهة أخرى يسعى إلى تجنب التوبيخ والإهانات والإكراه وبالتالي يعمق لدى كل القوى البشرية الشعور بالانتماء وحب المدرسة والتفاني في خدمة العملية التربوية بها. (Razak & Sanusi, 2023)

5. دوره في العمل مع الجماعات المختلفة:

إن مدير المدرسة يتفاعل مع العديد من الجماعات حيث يعتبر قائدها وفي نفس الوقت أحد أعضائها وفي هذا المجال يتمحور دور المدير حول ما يلي:

- مساعدة أعضاء الجماعة على تحديد أهدافها ومشكلاتها.
- استثمار مواهب الأعضاء واستغلال معارفهم.
- إتاحة الفرص للتفكير الجماعي.
- اكتشاف قدرات وكفاءات واهتمامات الأعضاء.
- تشجيع التفاعل بين مختلف الجماعات
- خلق مناخ تعاوني موجه نحو تحقيق الأهداف التربوية.

6. دوره في ربط المدرسة بالبيئة

لما كانت التربية عملية اجتماعية فإن المدرسة مؤسسة اجتماعية وجدت لخدمة أبناء المجتمع ومؤسساته ، كما أن نجاحها متوقف على سدها لحاجات المجتمع المختلفة والحفاظ على إرثه الحضاري ومن هنا وجب على المدير أن يعمل جاهداً على ربط مدرسته بالمجتمع ويسعى إلى التفاعل المثمر بينهما وذلك من خلال برامج لخدمة البيئة وفتح ملاعب المدرسة ومكتبتها لأبناء المجتمع بالإضافة إلى إعداد برامج لمحو الأمية وتعليم الراشدين وإلقاء محاضرات وعقد ندوات فكرية وثقافية وكذا العمل على الاستفادة من

مختلف المؤسسات الأخرى وتقريبها من المتعلمين من أجل اكتساب الخيارات والتعليم الفعال. (Al-Ghamdi, 2020)

7. دوره كمسؤول إداري ومالي

المدرسة كأى مؤسسة أخرى تحتوي على الجانب الإداري والمالي لأداء رسالتها حيث يتولى المدير باعتباره المسؤول الأول في المؤسسة أمور التسيير سواء فيما يتعلق بالموارد البشرية من ناحية متابعة قضايا التوظيف والترقية والعطل ... أو فيما يتعلق بالتسيير المالي من حيث إعداد الميزانية ومتابعة النفقات سواء المتعلقة بأجور العمال والأساتذة أو المتعلقة بالتجهيز والصيانة. (Belakhdar, 2023)

إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتفهم دوره تماما وما يتضمنه هذا الدور من إشراف وتوجيه ومتابعة وتنفيذ، وأعظم دور يجب أن يؤديه المدير كقائد تربوي فعال هو خلق ما التي تتميز بأنها أسماء. (Al-Fayez, 2024)

- تفاعلية ومفاوضة
- مبتكرة وحالة للمشاكل.
- سباقية وملبية
- تشاركية وتعاونية.
- مرنة ومتحدية
- مخاطرة ومقدمة.
- تقويمية وتأملية
- داعمة ومطورة.

المبحث الثاني: الوعي الإبداعي:

1.2.2 المقدمة

هو أول من طرح مفهوم الوعي الإبداعي، حيث لا توجد إشارة مباشرة لهذا المفهوم قبل أن يقوم بطرحه، ومع ذلك يمكن تتبع هذا المفهوم من خلال الإشارة إلى مفهوم الوعي بالعمليات المعرفية الذي طرحه، حيث عرفه بأنه " القدرة على التفكير في عمليات التفكير، والمعرفة بالعمليات المعرفية، حيث لاحظ أن الدراسات التي عُنيت بالوعي الإبداعي قد اهتمت بالجانب المعرفي من العملية الإبداعية، ولم تحظ بجميع صور الوعي التي تصاحب العملية الإبداعية؛ ولهذا فقد اقترح مفهوم الوعي الإبداعي ليميز الوعي بكافة العمليات المعرفية والوجدانية والحسية التي تصاحب مسار العملية الإبداعية، وتؤدي بالفرد إلى الفكرة أو المنتج الجديد. (Bekhouche, Boutellaa, & Khoualed, 2023)

وقد تم التعريف ان الذكاء 1909 إلى وجود ثلاث عمليات تميز مفهوم الذكاء هي:

1. التوجيه: ماذا تريد أن تفعل؟ وكيف تفعل ما تريد؟
2. الكيفية استراتيجيات مراقبة الذات أثناء المهمة.
3. النقد الذاتي: نقد وتقييم الأفكار والإجراءات.

وقد تم التعريف أن هذه العمليات الثلاث يتم تناولها الآن في إطار الوعي بالمعرفة، أنه يمكن النظر إلى الوعي الإبداعي في إطار اختبار: ماذا نفعل؟، وكيف نفعل ما نفعله أثناء العملية الإبداعية؟ أي أثناء انتقاء الاستراتيجيات المناسبة لأداء الفعل الإبداعي، وأثناء مراجعة الأفكار والمشاعر خلال العملية الإبداعية. (Mohammed, El Naggar, & Ibrahim, 2020a)

وقد اهتم الباحثون المعنيون بدراسة العملية الإبداعية وما حولها بالبحث عن إجابات العديد من

الأسئلة، ومنها:

- هل يخطط المبدع في عمله؟

- وهل يكون المبدع واعياً تماماً بالمشكلة محل اهتمامه عندما يبدأ وبالأهداف التي يسعى إليها أم أن البداية يشوبها الغموض؟
- في التجهيزات التي يقوم بها المبدع قبل أن يبدأ؟
- إلى أي مدى يتأثر المبدع بالعوامل الاجتماعية البيئية والنفسية المحيطة به؟
- كيف يتغلب المبدع على العوامل التي تعيق العملية الإبداعية لديه؟
- ماذا بفعل كي يقتنص الأفكار الإبداعية؟
- هل يكون المبدع على دراية بالنهاية التي سيصل إليها أو المنتج النهائي؟
- كيف ومتى يقوم المبدع بتقييم عمله الإبداعي.

2.2.2 تعريف الوعي الإبداعي:

قد تم التعريف الوعي الإبداعي بأنه الإدراك للعمليات المعرفية والوجدانية والجسمية التي تصاحب مسار العملية الإبداعية وتؤدي بالفرد إلى الوصول إلى فكرة أو منتج جديد. (Tantawy & Khamis, 2021)

وقد تم التعريف أنه القدرة على إعادة صياغة الماضي ليتواءم مع محددات الحاضر أثناء العملية الإبداعية اعتماداً على المعرفة الجادة والخبرة والعمل الشاق والمثابرة والإدراك لجميع جوانب العملية الإبداعية. (Radwan, El-Marsafy, & Edris, 2023)

قد تم تعريف بأنه معرفة الفرد التقريرية والإجرائية بالعمليات والحالات النفسية، المعرفية والوجدانية، والجسمية، والاجتماعية المصاحبة لتفكيره في مشكلة ما تتطلب حلاً إبداعياً، بالإضافة إلى درايته بكل ما يتصل بتخطيطه المعرفي في إنجاز هذه المهام ومراقبته لنمو وتطور هذه العمليات بداخله أثناء الأداء الإبداعي، فضلاً عن درايته بالمحكات التي يستخدمها للتقويم المتأني والبعدي لأدائه في مختلف جوانبه خلال العملية؛ لتحديد درجة النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المرجوة، وما يبذل من محاولات لتوجيه هذه العمليات، والتحكم فيها إرادياً وقد تم تعريف بأنه إدارة ومراقبة وتقييم الفرد لكل ما يقوم به

من عمليات تقريرية وتنفيذية وانفعالية أثناء إنتاجه لعمل ما وقدرته على التحكم في تلك العمليات وتوجيهها بطريقة إيجابية. (Abu Elresh & Ahmed, 2022)

ويتبنى الباحث تعريف أيمن عامر للوعي الإبداعي معرفة الفرد التقريرية والإجرائية بالعمليات والحالات النفسية، المعرفية، الوجدانية، والجسمية والاجتماعية المصاحبة لتفكيره في مشكلة ما تتطلب حلاً إبداعياً، بالإضافة إلى درايته بكل ما يتصل بتخطيطه المعرفي في إنجاز هذه المهام ومراقبته لنمو وتطور هذه العمليات بداخله أثناء الأداء الإبداعي، فضلاً عن درايته بالمحكات التي يستخدمها للتقويم المتأني والبعدي لأدائه في مختلف جوانبه خلال العملية؛ لتحديد درجة النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المرجوة، وما يبذله من محاولات لتوجيه هذه العمليات، والتحكم فيها إرادياً". (Mohammed, El Naggar, & Ibrahim, 2020b)

3.2.2 مكونات العملية الإبداعية:

وتقسم مكونات العملية الإبداعية إلى أربعة مجالات أساسية طبقاً لما أشار إليه بحيث تشمل:

1. المناخ الإبداعي الداخلي المتصل بشخصية المبدع قدراته وسماته المزاجية، واتجاهاته، ودوافعه وقيمه، وأسلوبه المعرفي ... إلخ)
2. المناخ الإبداعي الخارجي المتصل بالسياق الاجتماعي، وكذلك الفيزيقي المحيط بالفرد من حيث عناصره، وآليات تنشيطه للإبداع وإعاقته له)
3. العملية الإبداعية (مراحلها وخطواتها والعمليات النوعية التي تمر بها)
4. المنتج الإبداعي خصائصه، ومحكات تقييمه ... إلخ)

4.2.2 تحليل الوعي بالمكونات لدى ستيرنبرج من منظور الوعي بالإبداع

أن صياغة أية نظرية شاملة حل المشكلات، يجب أن تُعنى بالوعي بمكونات العملية التنفيذية، والتي تتضمن تسع مكونات، تستخدم في تخطيط عملية حل المشكلات ومراقبتها وتقويمها، وهذه العمليات تتضمن الوعي بكل من: (Ibrahim & Al-Marsafy, 2023)

1. تحديد المشكلة
2. اختيار العملية
3. اختيار الاستراتيجية
4. اختيار طريقة التمثيل
5. توزيع وقت وموارد العملية
6. مراقبة الحل
7. الحساسية للعائد أو المردود
8. ترجمة العائد إلى خطة عمل
9. تنفيذ خطة العمل

وبالتالي أوضح أن الوعي بالإبداع يتضح في هذه العمليات على النحو التالي:

يقصد بالوعي بالمشكلة الوعي بطبيعة المهمة، بحيث ينتج من هذا الوعي - على نحو مباشر أو غير مباشر - اكتشاف الفرد أن هناك مشكلة تتطلب حلاً. وهو ما يترتب عليه - كما سبق وأشار أرومبوستر في تحليله المراحل والاس تحديد هدف نهائي لممارسة النشاطات العقلية. ويشير إلى ضرورة توافر مقدار مناسب من المعلومات والمهارات كشرط أساسي لاكتشاف المشكلة. أما خلال مرحلتي الوعي بالعملية والوعي بالإستراتيجية، فيتصل الأمر باختيار الفرد للعمليات العقلية اللازم استخدامها لحل المشكلة، بالإضافة إلى اختياره للاستراتيجيات الإبداعية التي تفيد في تحقيق أهدافه، سواء اتصلت هذه الاستراتيجيات بكيفية التعامل مع البيئة المحيطة به لتيسير النشاط العقلي، أو اتصلت بالذات، وإدارته لعملياته المتقلبة. ويقوم هنا التقويم بدور مهم في تمديد درجة ملاءمة الإستراتيجية لإنجاز المهمة. من ناحية أخرى، يعد من أهم معارف الوعي بالمعرفة والإبداع - خلال هاتين العمليتين إدراك الفرد أن العملية الإبداعية لا تتم بتتابع منطقي ومتسلسل، بل هي عملية تفاعل بين التفكير المنطقي والتفكير الافتراضي والتفكير الحدسي. وتساعد هذه المعرفة في السيطرة على مجري عمليات التفكير. (Abu Elresh & Ahmed, 2021a)

وتختص عملية الوعي بطريق التمثيل بالدراسة بكيفية تمثيل المعلومات المستمدة من الداخل أو الخارج)، وإحداث التناغم بينها، ولأن هذا التمثيل للمعلومات بتعمد على الصور العقلية وعلى ما ينتجه

الحدس من حالات إبداعية، فإن الوعي بهذه العمليات يكون غائماً إلى حد كبير، ويكون من الصعب على المبدع أن ينقل معارفه من هذه العمليات إلى أشخاص آخرين، ما لم يكن هؤلاء الأشخاص على دراية بطبيعة العملية الإبداعية، ولديهم معلومات كافية عنها. (Halwa, 2020)

ويتطلب الوعي بالوقت والموارد إدارة الفرد لعملياته العقلية بما يسمح بالتوزيع المناسب - اثناء العملية بين الوقت المطلوب للاسترخاء أو الراحة من التفكير في المشكلة) اثناء مرحلة الاختمار من ناحية، والوقت المخصص للتركيز الشديد والوعي لفهم المشكلة وإنتاج الحلول لها من ناحية أخرى، ويتضح هنا دور التخطيط المعرفي، والمراقبة النشطة للعمليات النفسية. (Abboud, 2021)

وخلال مراقبة الحل، يتابع الفرد ما فعله، وما يفعله، وما بقي له أن ينعله، ويقوم بتقويمها فيراقب ويسجل المشكلات الجديدة التي قد تبزغ خلال عملية حل المشكلة الراهنة) وهو ما يتطلب بمصطلحات جيلفورد حساسية للمشكلات. (Fakhry, 2023)

وقد تم التعريف يكون تأثير العائد الداخلي في العملية أكبر من العائد الخارجي، وتزيد قيمة النقد الخارجي إذا تمتع هذا النقد بخاصيتين: أن يكون مبنياً على معلومات متصلة بالمجال الإبداعي وأن يكون مستوعباً للمعاني التي خلقها المبدع. وترجع قيمة الحساسية العائد والاستمرار في تقويم الذات طوال مسار العملية فيما يحققه هذا من تأثير على عمليات التكيف والتعديل خلال مسار العملية الإبداعية وقد أبرز التحليل أهمية مختلف مكونات عملية الوعي بالمعرفة، خلال مراحل الإبداع، من تنبؤ (عند تحديد المشكلة، وتوجيه وتحكم عند اختيار العملية والاستراتيجيات)، ومعرفة بالعمليات عند تحديد طريقة التمثيل)، والتخطيط للعملية المعرفية عند توزيع الوقت والموارد)، ومراقبة لمسار العملية عند مراقبة الحل)، والتقويم عند تقويم العائد، والشروع في تنفيذه. (Bekhouche, Boutellaa, & Khoualed, 2023)

ولكن يلاحظ على التحليل السابق أنه ركز معظم اهتمامه على الوعي بالجوانب المعرفية في العملية الإبداعية، دون اهتمام كبير بالوعي بالجوانب الوجدانية أو الفسيولوجية في العملية. وهي الجوانب التي نجدها بشكل أكثر وضوحاً في التصور النظري للعملية الإبداعية. (Turafy, 2021)

وقد التعريف تصوراً يمكن من خلاله تقسيم مكونات عملية الوعي بالعمليات الإبداعية إلى ثلاثة محاور.

- **المحور الأول:** ويختص بنوع العمليات أو الحالات النفسية، التي يعي بها الفرد، وهي خمس فئات من العمليات والحالات العمليات المعرفية، والحالات الوجدانية والحالات الجسمية (حسية، أو حركية)، والعمليات الاجتماعية، أما الفئة الخامسة فتتصل بوعي الفرد بما يخص تكامل عمل هذه العمليات معاً وهو ما أطلقنا عليه اسم الوعي بمنظومة الذات والمثال على ذلك أن يعي الفرد التأثير الذي يمكن أن تحدثه حالته الجسمية (التعب مثلاً على عملياته المعرفية، مقابل تأثيرها على حالته الوجدانية).

- **أما المحور الثاني:** فيتعلق بأي جانب من جوانب العمليات الأربعة السابقة سيكون محور انتباه الفرد. ففي حالة العملية المعرفية مثلاً، هل سيتجه انتباهه إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بمسار ومراحل عملية حل المشكلة، أم بالمعوقات المعرفية التي تعوق هذا المسار أم باستراتيجيات التغلب على هذه المعوقات. أم بالنتائج المعرفية كما يظهر في صورة حل مقترح او منتج ملموس. (Tantawy & Khamis, 2021)

- **ويتعلق المحور الثالث:** بمكونات الوعي، هلهو وعى تقرير بالعمليات النفسية أي معرفة بمستوى العملية النفسية من مختلف جوانبها أم هو وعى إجرائي بعمليات تقليدية مثل الدراية بعمليات من قبيل التخطيط للعملية، أو مراقبتها، أو تقويمها، أو التحكم فيها، أو توجيهها. (Radwan, El-Marsafy, & Edris, 2023)

ولو أخذنا مثلاً توضيحاً يبين طبيعة مكونات هذه المصفوفة، وليكن هذا المثال منصّباً على الخلايا الخاصة بجانب الدراية أو المعرفة من مكونات الوعي عند المستوى الأول، بتقاطعها مع خلايا المستويين الآخرين، فإن هذه الخلايا ستتعلق بالآتي: (Mostafa, 2024)

- **عند مستويات العمليات المعرفية، سينصب الاهتمام مثلاً على دراية الفرد ومعرفته ب:**

1. طبيعة العمليات المعرفية المتطلبة للتصدي لحل مشكلة ما ومراحلها.

2. المعوقات المعرفية لحل المشكلة.

3. الاستراتيجيات المعرفية المستخدمة للتغلب على هذه المعوقات.

- عند مستوى الحالات الوجدانية، سينصب الاهتمام على دراية الفرد ب:

1. طبيعة المشاعر الوجدانية ومسار تطورها أثناء مراحل حله لهذه المشكلة.

2. المعوقات الوجدانية.

3. استراتيجيات التغلب على هذه المعوقات.

- عند مستوى الحالات الجسمية، سينصب الاهتمام على دراية الفرد ب:

1. طبيعة الحالة الجسمية كمنحنى التعب الذي يمر به أثناء مراحل حله لهذه المشكلة.

2. المعوقات الجسمية (كالتعب الفسيولوجي، وحالة النوم واليقظة، والأوضاع الجسمية غير المريحة

المعوقة للأداء الكفاء)

3. الاستراتيجيات التي يمكن التغلب بها على مختلف المعوقات الجسمية كتمارين الاسترخاء (الخ).

- عند مستوى العمليات الاجتماعية

1. طبيعة العمليات الاجتماعية التي تصاحب حل المشكلة وتؤثر فيها سلباً أو إيجاباً

2. المعوقات الاجتماعية التي تحول دون حله للمشكلة على نحو كفاء.

3. الاستراتيجيات الاجتماعية التي يمكن التغلب بها على مختلف المعوقات الاجتماعية (كالمهارات

الاجتماعية المطلوبة لاقتناع الآخرين بالحل الخ).

5.2.2 أهمية الوعي الإبداعي

وقد تم التعريف أن تصور آليات الإبداع كعملية تفكير في التفكير او وعي ذاتي بالاستراتيجيات

تساعد الأفراد على تنظيم الذات من خلال مراقبة التفكير والسلوك وتنظيمها خلال الحل الإبداعي

للمشكلات. وقد تم تعريف أن الوعي بالإبداع يساعد على تنشيط العملية الإبداعية والقدرات الإبداعية

عن طريق ما يطلق عليه تقرير حالة الوعي الإبداعي. (Fakhry, 2023)

ويشير البعض أنه إذ أمكن فهم دور الوعي بالعمليات النفسية أثناء مسار العملية الإبداعية فإن هذا سيعيد مدخلاً لإمداد مصممي برامج الإبداع ببعض الأسس التي يصممون على أساسها برامجهم، حيث يرى العديد من الباحثين أن معظم برامج تنمية الإبداع تعتمد على تدريب المشاركين على الوعي بعملياتهم الإبداعية (الخبرات، المعارف، الاستراتيجيات). (Ibrahim & Al-Marsafy, 2023)

وقد تم التعريف أن الوعي بالإبداع يساعد الفرد على التركيز وتنظيم أفكاره، ويزيد من قدرة الفرد على التمييز واختيار الاستراتيجيات الفعالة، ويساهم في عالية الأداء من خلال توليد تمثيلات عقلية جديدة التي تشكل أساس الناتج الإبداعي، كما يعمل على تنمية الاتجاه نحو المادة. وإن الوعي الإبداعي في التعليم يجعل الطلاب قادرين على التفكير أثناء تعلمهم فهم يوظفون ما لديهم من إمكانيات إبداعية أثناء طلبهم للمعرفة. (Mohammed, El Naggar, & Ibrahim, 2020b)

6.2.2 بعض النظريات المفسرة للوعي الإبداعي

وقد تم التعريف بعض النظريات المفسرة للوعي الإبداعي، حيث تذهب النظرية السلوكية إلى أن التفكير الإبداعي تفكير ترابطي ناتج عن العلاقة بين المثير والاستجابة، وتحدد قيمة التفكير الإبداعي بمدى نوعية الرابطة بين المثير والاستجابة حيث يُنظر إلى الوعي الإبداعي بوصفه إعادة تنظيم للعناصر المتداوية أو المترابطة في تكوينات أو تشكيلات جديدة تحقق أغراضاً معينة. (Abu Elresh & Ahmed, 2021b)

بينما يرى سيجموند فرويد في نظرية التحليل النفسي بأن المبدع لديه آمال وأحلام يظهر ما هو مسموح منها من قبل المجتمع وأخرى لا يظهرها وهي تلك الأماني والأحلام غير المسموح بها وهي التي تدفع الكاتب نحو الإبداع. (Abu Elresh & Ahmed, 2022)

وأوضحت أن أبراهام ماسلو في النظرية الإنسانية يرى أن تحقيق الذات الإبداعي ينبع من الشخصية ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية، ويظهر الإدراك الحسي كعنصر مهم في تحقيق الذات الإبداعي؛ وعلى هذا الأساس فإن المبدعين يكونون متجاورين ومعبّرين عن أنفسهم أكثر من العاديين يعيشون واقعهم أكثر من الذين يحلقون في عالم النظريات والمجردات والمعتقدات النمطية كما يرى أن المبدعين أكثر تعبيراً عن أنفسهم من غيرهم وأكثر طبيعية وتلقائية وأقل ضبطاً في تعبيراتهم. (Alregab &

Abdelhamed, 2023)

7.2.2 أساليب قياس الوعي الإبداعي

يجمع عديد من الباحثين على أن صعوبات قياس الوعي الإبداعي تمثل أكبر مشكلة تواجه بحوث الوعي الإبداعي، ومع ذلك فإنه في السنوات القليلة الأخيرة بذلت جهود مثمرة، فتحت أفاقاً جديدة لقياس هذا المفهوم، وقد كان من ثمار هذه الجهود، عديد من أساليب القياس، فقد حدد بروتش أنه من الممكن الاستفادة من أربعة أساليب أساسية لقياس المفهوم الذي اقترحه، وهي: (Halwa, 2020)

1. التقارير الذاتية للمبدعين حيث يتم جمع المعلومات من المبدعين، عن خبراتهم الإبداعية بعد مرورهم بهذه الخبرات. مثل التقارير التي أجراها شاعر عبد الحميد مع كتاب القصة القصيرة.
2. تحليل مشاهدات باحثين خارجيين: أي ملاحظة أداء المشاركين في التجربة أثناء قيامهم بنشاطهم الإبداعي من خلال ملاحظ خارجي على نحو ما يفعل بعض الباحثين مع الفنانين التشكيليين، حيث يشاركون هؤلاء الفنانين جلسات إنتاجهم للوحاتهم).
3. المقاييس الفسيولوجية فبعض الحالات الإبداعية يرتبط الأداء فيها بتغيرات فسيولوجية معينة يمكن رصدها بالمقاييس الفسيولوجية. والمثال على ذلك الدراسة التي أجراها للكشف عن العمليات الفسيولوجية المصاحبة لحل مختلف أنماط المشكلات ضعيفة البناء ومحكمة البناء وذات الطبيعة الاستبصارية وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن المشكلات ضعيفة البناء يصاحبها زيادة متصاعدة في معدل دقات القلب بينما يصاحب حل المشكلات الاستبصارية زيادة مفاجئة في هذه المعدلات. (Abu Elresh & Ahmed, 2021a)
4. الاختبارات الموقفية: وهي تمثل أشكالاً أخرى من التقارير الذاتية، يعني فيها بالقياس الموقفى الحالات بزوغ الإبداع.

8.2.2 بطارية الوعي العام بالعمليات الإبداعية:

يستخدم الباحث بطارية الوعي العام بالعمليات الإبداعية لما فيها من شمولية فيما يتعلق بقياس الوعي الإبداعي؛ حيث اشتملت على أربعة جوانب فرعية.

1. جانب الوعي التقريري بالعمليات الإبداعية ويتكون هذا الجانب الفرعي من أربعين (40) بند، تقيس معرفة الفرد ووعيه بمسار عمليات تفكيره، ومعوقات التفكير لديه، والاستراتيجيات التي يستخدمها للتغلب على هذه المعوقات. وتتطلب الإجابة عن الجانب أن يحدد الفرد درجة انطباق كل بند عليه باستخدام مقياس شدة يتراوح ما بين (صفر) و (خمس) درجات.
 2. جانب الوعي التقريري بالحالة الوجدانية الإبداعية ويتكون هذا الجانب الفرعي من خمسة عشر (15) بنداً، تكشف معرفة الفرد بالأسباب وراء المعوقات الوجدانية التي تحول دون تقدمه في حل المشكلات فضلاً عن معرفته بالاستراتيجيات التي يستخدمها التفكير لديه، والاستراتيجيات التي يستخدمها للتغلب على هذه المعوقات. وتتطلب الإجابة عن الجانب يحدد الفرد درجة مطابقة كل بند عليه باستخدام مقياس شدة يتراوح من (صفر) إلى (خمس) درجات. (Mostafa, 2024)
 3. جانب الوعي الإجرائي بالعمليات التنفيذية المتصلة بالجانب المعرفي): ويتكون هذا الجانب الفرعي من ثمانية وعشرون (28) بنداً، تقيس دراية الفرد ومراقبته وتقييمه وتحكمه وتوجيهه لعمليات تفكيره أثناء حله الابداعي للمشكلات. وتتطلب الإجابة عن هذا الجانب أن يحدد الفرد درجة انطباق كل بند باستخدام مقياس شدة يتراوح بين (صفر) إلى (خمس) درجات.
 4. جانب الوعي الإجرائي بالعمليات التنفيذية المتصلة بالجانب الوجداني ويتكون هذا الجانب الفرعي من عشرين (20) بنداً، تقيس دراية الفرد ومراقبته وتحكمه في عمليات تفكيره أثناء حله الابداعي للمشكلات. وعلى نحو مشابه لباقي مقاييس البطارية تتطلب الإجابة عن الجانب أن يحدد الفرد درجة تطابق كل بند عليه باستخدام مقياس شدة يتراوح من (صفر) إلى (خمس) درجات. (Turafy, 2021)
- ويشكل الجانبان الأول والثاني: بطارية الوعي التقريري بالعمليات الإبداعية البطارية الفرعية الأولى) أما الجانبان الثالث والرابع فيكونان الوعي الإجرائي بالعمليات الإبداعية (البطارية الفرعية الثانية)، وتشكل الدرجة الموزونة على كل من البطارتين الفرعيتين درجة الوعي العام بعمليات الحل الإبداعي للمشكلات. (Tantawy & Khamis, 2021)

تعقيب الباحث على المحور الثالث الخاص بالوعي الإبداعي:

لوحظ من خلال عرض الإطار النظري الخاص بالوعي الإبداعي من خلال الرجوع للأدبيات والدراسات المختلفة - رغم ملاحظته الندرة النسبية للأدبيات العربية المتعلقة بهذا الشأن - التركيز على أهمية الوعي الإبداعي لما لها من دور بارز في تحويل مسار العملية الإبداعية من عملية عشوائية إلى عملية محكمة بأسس ومعايير، وهو ما يعزز أهميتها وبالتالي أهمية الحرص على تنميتها من خلال تطوير المهارات المختلفة كما هو الحال في الدراسة الحالية. (Mohammed, El Naggar, & Ibrahim, 2020a)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في قسم إدارة الأزمات بوزارة الصحة دراسة تطبيقية على الأندية في المملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

☑ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

✓ **المصادر الأولية:** حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التربوية) وتضمن خمس ابعاد (استخدام السلطة، المرونة، الموضوعية، فهم الآخرين ، معرفة مبادئ الاتصال) واشتملت على 25

عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (تنمية الوعي الإبداعي) دراسة تطبيقية على على مدارس المملكة العربية السعودية واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

- مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4
- مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: القيادة التربوية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
استخدام السلطة			
1	يتخذ القائد التربوي قراراته بناءً على مصلحة المؤسسة التعليمية دون تحيز.	0.588**	0.000
2	يُمارس القائد سلطته بطريقة تُحفّز الفريق لا تُرهقه.	0.687**	0.000
3	يستخدم القائد العقوبات بشكل تربوي يساعد على تعديل السلوك.	0.481**	0.000
4	يحافظ القائد التربوي على توازن بين الحزم والتسامح في إدارته.	0.607**	0.000
5	يفرض القائد النظام من خلال القدوة والانضباط الذاتي.	0.646**	0.000
المرونة			
6	يتقبل القائد التربوي الأفكار الجديدة حتى لو كانت تخالف رأيه.	0.778**	0.000
7	يُغيّر القائد أساليبه الإدارية حسب طبيعة الموقف التربوي.	0.590**	0.000
8	يسمح القائد ببعض التعديلات على الإجراءات بما يتناسب مع المواقف الطارئة.	0.782**	0.000
9	يحرص القائد على فتح باب النقاش للوصول إلى حلول أفضل.	0.795**	0.000
10	يُظهر القائد تفهّمًا للضغوط الشخصية التي يمر بها العاملون.	0.488**	0.000
الموضوعية			
11	يُقيّم القائد التربوي أداء العاملين بمعايير واضحة وعادلة.	0.721**	0.000

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
12	يراعي القائد الإنجازات الفعلية عند اتخاذ قرارات الترقية أو الثناء.	0.730**	0.000
13	يتجنب القائد الانحياز عند توزيع المهام بين فريقه.	0.529**	0.000
14	يعتمد القائد على بيانات واقعية عند معالجة المشكلات.	0.634**	0.000
15	يُعامل القائد الجميع على قدم المساواة دون تمييز.	0.671**	0.000
فهم الآخرين			
16	يُجيد القائد التربوي التعاطف مع مشكلات العاملين.	0.778**	0.000
17	يحرص القائد على فهم دوافع سلوكيات العاملين قبل إصدار الأحكام.	0.590**	0.000
18	يخصص القائد وقتًا للاستماع بانتباه لما يُقال له من الفريق.	0.782**	0.000
19	يُظهر القائد مرونة في التعامل مع الاختلافات الفردية.	0.795**	0.000
20	يستطيع القائد استيعاب الفروق النفسية والاجتماعية بين العاملين.	0.488**	0.000
معرفة مبادئ الاتصال			
21	يملك القائد التربوي القدرة على إيصال المعلومات للمعلمين بشكل واضح ومباشر.	0.778**	0.000
22	يستخدم القائد وسائل الاتصال المناسبة حسب طبيعة الموقف التعليمي.	0.590**	0.000
23	يحرص القائد التربوي على الاستماع الفعال لجميع أطراف المجتمع المدرسي.	0.782**	0.000

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
24	يُظهر القائد فهماً جيداً لأهمية التغذية الراجعة في تعزيز التفاعل المؤسسي.	0.795**	0.000
25	يتمتع القائد التربوي بالمرونة في أساليب التواصل مع مختلف الفئات التعليمية.	0.488**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور القيادة التربوية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور القيادة التربوية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: تنمية الوعي الإبداعي

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تُشجّع الإدارة التربوية طرح الأفكار المبتكرة داخل المؤسسة.	0.694**	0.000
2	يُخصص وقت كافٍ ضمن الأنشطة المدرسية لتنمية التفكير الإبداعي.	0.709**	0.000
3	يتم احتضان المبادرات الفردية وتطويرها داخل البيئة التعليمية.	0.649**	0.000
4	تُستخدم أساليب تدريس تُحفّز المتعلمين على الإبداع.	0.725**	0.000
5	تُقام ورش عمل وأنشطة لتمكين المعلمين والطلاب من التفكير خارج الصندوق.	0.652**	0.000

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
6	يشعر العاملون بحرية التعبير عن أفكارهم دون خوف من الرفض.	0.750**	0.000
7	يتم توظيف أدوات التكنولوجيا لدعم عمليات التفكير الإبداعي.	0.448**	0.000
8	يُكافأ العاملون والطلاب عند تقديم حلول جديدة وفعالة للمشكلات.	0.649**	0.000
9	تُوفر القيادة التربوية بيئة تعليمية مرنة تساعد على الابتكار.	0.630**	0.000
10	يُشجّع القائد التربوي استخدام تقنيات التفكير الإبداعي في مواجهة التحديات.	0.673**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تنمية الوعي الإبداعي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تنمية الوعي الإبداعي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
القيادة التربوية	0.850	20
تنمية الوعي الإبداعي	0.898	10

إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	30
--------------------------	-------	----

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من 25 سنة	60	17.1
	من 25 الى أقل من 35 سنة	100	28.5
	من 35 الى أقل من 45 سنة	100	28.5
	45 سنة فأكثر	90	25.7
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2
	رئيس قسم	80	22.8

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: القيادة التربوية

1- استخدام السلطة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استخدام

السلطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتخذ القائد التربوي قراراته بناءً على مصلحة المؤسسة التعليمية دون تحيز.	4.253	0.683	4	مرتفع جدا
يُمارس القائد سلطته بطريقة تُحقِّز الفريق لا تُرهقه.	4.276	0.766	2	مرتفع جدا
يستخدم القائد العقوبات بشكل تربوي يساعد على تعديل السلوك.	4.198	0.773	5	مرتفع
يحافظ القائد التربوي على توازن بين الحزم والتسامح في إدارته.	4.372	0.564	1	مرتفع جدا
يفرض القائد النظام من خلال القدوة والانضباط الذاتي.	4.273	0.775	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

تم ترتيب عبارات استخدام السلطة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي

الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يحافظ القائد التربوي على توازن بين الحزم والتسامح

في إدارته) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.372 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما

كانت العبارة (يستخدم القائد العقوبات بشكل تربوي يساعد على تعديل السلوك) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.198 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات استخدام السلطة تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من استخدام السلطة كأحد أبعاد القيادة التربوية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

2- المرونة

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات المرونة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتقبل القائد التربوي الأفكار الجديدة حتى لو كانت تخالف رأيه.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
يُغيّر القائد أساليبه الإدارية حسب طبيعة الموقف التربوي.	4.161	0.758	5	مرتفع
يسمح القائد ببعض التعديلات على الإجراءات بما يتناسب مع المواقف الطارئة.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
يحرص القائد على فتح باب النقاش للوصول إلى حلول أفضل.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
يُظهر القائد تفهّمًا للضغوط الشخصية التي يمر بها العاملون.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات المرونة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يحرص القائد على فتح باب النقاش للوصول إلى حلول أفضل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يُغيّر القائد أساليبه الإدارية حسب طبيعة الموقف التربوي) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات المرونة تبين أن اربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من المرونة كأحد ابعاد القيادة التربوية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

3- الموضوعية

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات

الموضوعية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يُقيّم القائد التربوي أداء العاملين بمعايير واضحة وعادلة.	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
يراعي القائد الإنجازات الفعلية عند اتخاذ قرارات الترقية أو الثناء.	4.453	0.539	1	مرتفع جدا
يتجنب القائد الانحياز عند توزيع المهام بين فريقه.	4.391	0.633	2	مرتفع جدا
يعتمد القائد على بيانات واقعية عند معالجة المشكلات.	4.266	0.731	4	مرتفع جدا
يُعامل القائد الجميع على قدم المساواة دون تمييز.	4.216	0.773	5	مرتفع جدا
المتوسط	4.340	0.648		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات الموضوعية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يراعي القائد الإنجازات الفعلية عند اتخاذ قرارات الترقية أو الثناء) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.453 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يُعامل القائد الجميع على قدم المساواة دون تمييز) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.216 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الموضوعية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من الموضوعية كأحد ابعاد القيادة التربوية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

4- فهم الآخرين

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات افهم

الآخرين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يُجيد القائد التربوي التعاطف مع مشكلات العاملين.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
يحرص القائد على فهم دوافع سلوكيات العاملين قبل إصدار الأحكام.	4.161	0.758	5	مرتفع
يخصص القائد وقتًا للاستماع بانتباه لما يُقال له من الفريق.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
يُظهر القائد مرونة في التعامل مع الاختلافات الفردية.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
يستطيع القائد استيعاب الفروق النفسية والاجتماعية بين العاملين.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات افهم الآخرين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يُظهر القائد مرونة في التعامل مع الاختلافات الفردية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يحرص القائد على فهم دوافع سلوكيات العاملين قبل إصدار الأحكام) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات افهم الآخرين تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا منافهم الآخرين كأحد ابعاد القيادة التربوية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 وانحراف معياري 0.675

المحور الثاني: تنمية الوعي الإبداعي

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تنمية

الوعي الإبداعي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تُشجّع الإدارة التربوية طرح الأفكار المبتكرة داخل المؤسسة.	4.169	0.953	3	مرتفع
يُخصص وقت كافٍ ضمن الأنشطة المدرسية لتنمية التفكير الإبداعي.	4.076	0.796	7	مرتفع
يتم احتضان المبادرات الفردية وتطويرها داخل البيئة التعليمية.	4.091	0.855	5	مرتفع
تُستخدم أساليب تدريس تُحفّز المتعلمين على الإبداع.	4.154	0.678	4	مرتفع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تُقام ورش عمل وأنشطة لتمكين المعلمين والطلاب من التفكير خارج الصندوق.	4.010	0.754	8	مرتفع
يشعر العاملون بحرية التعبير عن أفكارهم دون خوف من الرفض.	3.982	0.780	9	مرتفع
يتم توظيف أدوات التكنولوجيا لدعم عمليات التفكير الإبداعي.	4.078	0.764	6	مرتفع
يُكافأ العاملون والطلاب عند تقديم حلول جديدة وفعالة للمشكلات.	3.917	0.907	10	مرتفع
تُوفر القيادة التربوية بيئة تعليمية مرنة تساعد على الابتكار.	4.221	0.667	2	مرتفع جداً
يُشجّع القائد التربوي استخدام تقنيات التفكير الإبداعي في مواجهة التحديات.	4.250	0.596	1	مرتفع جداً
المتوسط	4.095	0.775		مرتفع

تم ترتيب عبارات تنمية الوعي الإبداعي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يُشجّع القائد التربوي استخدام تقنيات التفكير الإبداعي في مواجهة التحديات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (يُكافأ العاملون والطلاب عند تقديم حلول جديدة وفعالة للمشكلات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تنمية الوعي الإبداعي تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جداً وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تنمية الوعي الإبداعي في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 وانحراف معياري 0.775.

4.4 اختبار فروض الدراسة

✓ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التربوية بأبعادها (استخدام السلطة، المرونة، الموضوعية، افهم الآخرين) على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على الأندية في المملكة العربية السعودية.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التربوية على تنمية الوعي الإبداعي
دراسة تطبيقية على الأندية في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى القيادة التربوية بأبعادها (استخدام السلطة، المرونة، الموضوعية، افهم الآخرين) على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التربوية بأبعادها (استخدام السلطة، المرونة، الموضوعية، افهم الآخرين ، معرفة مبادئ الاتصال) على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (القيادة التربوية) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية الوعي الإبداعي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة التربوية بمقدار 1 % ازداد مستوى القيادة التربوية بأبعادها (استخدام السلطة، المرونة، الموضوعية، افهم الآخرين ، معرفة مبادئ الاتصال) على تنمية الوعي الإبداعي دراسة

تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

☑ الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استخدام السلطة على تنمية الوعي الإبداعي

دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استخدام السلطة على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام السلطة على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (استخدام السلطة) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية الوعي الإبداعي) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استخدام السلطة بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

☑ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل الفعال

على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر المرونة على تنمية الوعي الإبداعي دراسة

تطبيقية على الأندية في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى المرونة على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المرونة على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (المرونة) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية الوعي الإبداعي) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى المرونة بمقدار 1 % ازدادت تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

☑ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الموضوعية على

تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الموضوعية على تنمية الوعي الإبداعي دراسة

تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الموضوعية على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الموضوعية على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الموضوعية) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية الوعي الإبداعي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الموضوعية بمقدار 1 % ازداد مستوى تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

☑ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتقييم

والتحسين المستمر على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر افهم الآخرين على تنمية الوعي الإبداعي دراسة

تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوياتهم الآخرين على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة $(Sig F) = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينافهم الآخرين على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (فهم الآخرين) يفسر 48.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية الوعي الإبداعي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوياتهم الآخرين بمقدار 1 % ازداد مستوى تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على على مدارس المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من استخدام السلطة كأحد ابعاد القيادة التربوية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من المرونة كأحد ابعاد القيادة التربوية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من الموضوعية كأحد ابعاد القيادة التربوية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا منافهم الآخرين كأحد ابعاد القيادة التربوية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ ارتفاع مستوى تنمية الوعي الإبداعي في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التربوية بأبعادها (استخدام السلطة، المرونة، الموضوعية، افهم الآخرين ، معرفة مبادئ الاتصال) على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (القيادة التربوية) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية الوعي

الإبداعي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة التربوية بمقدار 1 % ازداد مستوى القيادة التربوية بأبعادها (استخدام السلطة، المرونة، الموضوعية، افهم الآخرين) على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام السلطة على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استخدام السلطة) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية الوعي الإبداعي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استخدام السلطة بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المرونة على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (المرونة) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية الوعي الإبداعي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى المرونة بمقدار 1 % ازدادت تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الموضوعية على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الموضوعية) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية الوعي الإبداعي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الموضوعية بمقدار 1 % ازداد مستوى تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينافهم الآخرين على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (فهم الآخرين) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية الوعي الإبداعي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوافهم الآخرين بمقدار 1 % ازداد مستوى تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينا فهم الآخرين على تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (معرفة مبادئ الاتصال) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية الوعي الإبداعي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى افهم الآخرين بمقدار 1 % ازداد مستوى تنمية الوعي الإبداعي دراسة تطبيقية على مدارس المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

3.5 التوصيات

- ✓ تعزيز نماذج القيادة التحويلية في البيئة التعليمية، لما لها من دور فاعل في تحفيز التفكير الإبداعي وتنمية الاستقلالية لدى الطلاب والمعلمين.
- ✓ تضمين مفاهيم الحرية التعليمية ضمن برامج إعداد وتطوير القادة التربويين، لضمان وعيهم بأهمية دعم حرية التعبير والإبداع في المدارس.
- ✓ إعادة النظر في السياسات الإدارية الصارمة التي تحدّ من المبادرات الإبداعية داخل المدارس، وتعديلها لتكون أكثر مرونة وتشجيعاً للمبادرات الذاتية.
- ✓ ربط أساليب القيادة التربوية بأهداف تنمية الوعي الإبداعي في الخطط المدرسية واستراتيجيات التقييم.

- ✓ تدريب المعلمين على تبني ممارسات صفية محفزة للإبداع تحت إشراف القيادة التربوية، بما في ذلك أنشطة حل المشكلات والتفكير النقدي.
- ✓ تشجيع ثقافة التعلم من الخطأ والتجريب داخل المجتمع المدرسي كأداة لبناء الثقة وتعزيز الابتكار.
- ✓ اعتماد أدوات تقييم تقيس الوعي الإبداعي ومخرجاته لدى الطلاب والمعلمين، وتضمينها في تقارير الأداء المدرسي.
- ✓ دمج أولياء الأمور في بيئة تشجع الحرية التعليمية والتفكير الإبداعي، لخلق امتداد داعم خارج المدرسة.
- ✓ توفير بيئات مدرسية مرنة ومزودة بموارد تكنولوجية تسهم في تحفيز الإبداع وتدعم مبادرات الحرية التعليمية.
- ✓ التركيز على بناء العلاقات الإنسانية داخل المدرسة بين القيادة والمعلمين والطلاب، كأساس لبناء بيئة داعمة للإبداع والثقة. الأهداف الفردية مع رؤية الشركة المستقبلية.

4.5 المقترحات

- إجراء دراسات مقارنة بين نماذج قيادية متعددة (كالقيادة التحويلية والقيادة التشاركية) لقياس تأثيرها في تنمية الإبداع في السياق السعودي.
- تصميم برنامج تدريبي وطني للقيادة التربويين حول "القيادة من أجل الإبداع والحرية التعليمية"، وتطبيقه تجريبياً في عدد من المدارس.
- إجراء دراسات طولية لقياس العلاقة بين القيادة التربوية وتطور مؤشرات الوعي الإبداعي لدى الطلاب خلال مراحل دراسية مختلفة.
- دراسة دور المناهج الدراسية في دعم توجهات القيادة نحو الإبداع، ومدى تكاملها مع جهود القيادة المدرسية.
- اقتراح أطر تقييم جديدة للإبداع داخل المدارس تكون مرنة ولا تعتمد فقط على المؤشرات الكمية.

- توسيع الدراسة لتشمل مدارس مختلفة في المناطق الريفية والحضرية لتحديد الفروقات في أثر القيادة التربوية على الإبداع.
- تحليل العلاقة بين الأساليب القيادية وسلوكيات الطلاب المرتبطة بالاستقلالية والحرية التعليمية.
- تبني مشروع تجريبي في مجموعة مدارس لقياس أثر تطبيق نماذج قيادية إبداعية على نتائج التحصيل والفكر الحر.
- دراسة تأثير البيئة الثقافية والاجتماعية للمجتمع المحلي على فعالية القيادة التربوية في تعزيز الإبداع.

Abstract

The study aimed to identify the impact of educational leadership in its various dimensions (use of authority, flexibility, objectivity, understanding others, knowledge of communication principles) on developing creative awareness as a pathway toward educational freedom in Saudi schools.

A proportionate stratified random sample of 350 senior and middle-level school leaders was selected. Data were collected using an electronic questionnaire and analyzed through the descriptive analytical method, applying a set of statistical techniques.

The results of the study revealed a very high level of authority usage as one of the dimensions of educational leadership, as well as a very high level of flexibility.

Based on these results, the study recommends enhancing transformational leadership models in the educational environment due to their effective role in stimulating creative thinking and promoting autonomy among students and teachers. It also recommends integrating the concepts of educational freedom into leadership preparation and development programs to ensure leaders are aware of the importance of supporting freedom of expression and creativity in schools.

Keywords: Educational Leadership – Creative Awareness – Educational Freedom

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، فلورا سامي فرح. (2024). أثر أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان على أداء المعلمين: الدور المعدل لدافعية العمل. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج44، ع1، 345 - 356.
- باجابر، إيمان سعيد، كريم، منى خالد، و باجابر، محمد عبدالله. (2022). تحديد أبعاد وقيم القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة جدة من وجهة نظر خبراء القيادة التربوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج6، ع58، 57 - 82.
- الحاج، زينة المدينة حسن أحمد، و التوم، علي محمد عثمان حسن. (2019). القيم اللازمة للقيادة التربوية من منظور الفكر الإسلامي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- الحازمي، سلطان صالح، و أبو مالح، عوض بن عمر. (2024). أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي بالمنشآت: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج38، ع1، 45 - 80.
- الحيدري، شروق امين ناجي، و عبدالهادي، محمد البشير محمد. (2019). درو القيادة التربوية في تطوير العملية التربوية التعليمية وتنمية المجتمع في الجمهورية اليمنية: تطبيقاً علي مدارس تحفيظ القرآن الكريم بأمانة العاصمة صنعاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.
- الرواس، أمينة بنت سعيد بن أحمد طيارش. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. مجلة كلية التربية، مج89، ع1، 42 - 63.

- الزواهره، علي مصطفى علي، والشورة، محمد سليم خليف. (2022). أثر السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية: الدور المعدل للحوسبة السحابية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج8، ع1، 113 - 153.
- عباس، فراس عدنان، و حسان، أكرم شاني. (2021). تأثير تكنولوجيات استراتيجية المعلومات في تعزيز القيادة التنظيمية: بحث تحليلي في مديرية تربية النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج17، ع3، 172 - 191.
- الغافري، حمد بن حمود بن سليمان. (2021). تأثير الذكاء الوجداني في القدرة على القيادة التربوية لدى مديري المدارس بسلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج10، ع2، 275 - 298.
- القرشي، سوزان محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، مج35، ع2، 25 - 69.
- محمد، أسامة محمد فؤاد، إبراهيم، أماني سعيدة سيد، وأحمد، عاصم عبدالمجيد كامل. (2022). أثر برنامج لتنمية توكيد الذات على الوعي الإبداعي والكفاءة الإجتماعية لدى التلاميذ الموهوبين من ذوي صعوبات التعلم في المرحلة الإعدادية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القاهرة، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abboud, D. G. (2021). Enhancing Mobile Advertising Performance Using New Creative Formats of Digital Video Advertising. Journal of Architecture, Arts and Humanities, vol. 26, 612-625.
- Abdul Hamid, Faten Saad Mahmoud, Al Mahdi, Osama, Abu Zaid, Abdul Baqi, Al Wadi, Hassan, and Jalal, Mahmoud Osama. (2021). Investigating School Leaders', Teachers' and Education Officials' Perceptions of the Effectiveness of an Educational Leadership

- Program in Bahrain: A Multilevel Conceptual Framework Approach. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol. 22, No. 3, 311-346.
- Abu Elresh, M. H. E. M., and Ahmed, M. A. (2021). Investigating Creative Writing Difficulties Encountered Sudanese Secondary School Students. *Journal of Linguistic and Literary Studies*, Vol. 22, No. 4, 171-180.
 - Abu Elresh, M. H. E. M., and Ahmed, M. A. (2021). Investigating the Significance of Using Literature in Enhancing Creative Writing Skills from Teachers' Perceptions. *Journal of Linguistic and Literary Studies*, Vol. 22, No. 4, 181-192.
 - Abu Elresh, M. H. E. M., and Ahmed, M. A. (2022). Investigating Creative Writing Difficulties Encountered Sudanese Secondary School Students. *Journal of Linguistic and Literary Studies*, Vol. 23, No. 2, 98-106.
 - Aisha, S. (2025). Technologies in Education: The Role of Educational Leadership and Organizational Models in Increasing Student Motivation for Learning. *The Arab Journal of Arts and Humanities*, Issue 35, 563-602.
 - Al-Daghreer, Wafaa bint Muhammad Hassan. (2024). An Analysis of Leadership Strategies in Higher Education to Close the Gap between Education and the Labor Market Requirements in Saudi Arabia Kingdom. *Journal of Educational Sciences*, Vol. 11, No. 2, 375-403.
 - Al-Fayez, Tahani Musa Fahd. (2024). Understanding the Relationship between Educational Leadership and the Path to Success. *Journal of the Faculty of Education, Mansoura University*, Issue 127, Vol. 1, 1-18.

- Alghamdi, A. M. (2024). Green Leadership: A Promising Strategy for Promoting Sustainable Entrepreneurship at Saudi Universities. *King Faisal University Journal - Humanities and Administrative Sciences*, Vol. 25, No. 2, 41-49.
- Al-Ghamdi, Ghazlaa Mohammed. (2020). Entrepreneurial Leadership: The Perceived Concepts of Academic leaders at Saudi Universities. *Al-Baha University Journal for Humanities*, Issue 25, pp. 414-433.
- Alregab, H., and Abdelhamed, R. (2023). The Role of Corporate Governance Mechanisms in Limiting Creative Accounting Practices: A View from Specialists in Middle East Countries. *Scientific Journal of Business Research*, Vol. 10, No. 4, 9-37.
- Al-Sanea, Lulwa. (2025). Which Educational Leadership Strategies Influence Secondary Public School Principals in the Hawalli Educational District “Kuwait” and Why is this the Case? *Arab Journal of Scientific Publishing*, Issue 79, 38-67.
- Ayash, Saleh Falah Saleh, and Hamdan, Akram. (2024). The Effect of Digital Leadership in Implementing the Digital Transformation Policy of the Palestinian Ministry of Education (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
- Bazadough, Dina Saeed Abdel Hamid, Al-Shaqran, Rami bin Ibrahim bin Abdul Rahman, and Al-Fayoumi, Khalil Abdul Rahman Muhammad. (2022). The Effect of Leadership Patterns on the Productivity of Employees in Educational Administration in Jordan. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol. 6, No. 33, pp. 118-134.
- Bekhouche, H. S., Boutellaa, M., and Khoualed, M. (2023). The Role of Corporate Governance in Reducing Creative Accounting Practices: A Field Study. *Journal of Economics and Human Development*, Vol. 14, No. 2, 163-180.

- Belakhdar, N. (2023). The Relationship between Transformational Leadership and Digital Transformation Support in Educational Institutions: Tiaret University as a Model. *Al-Asil Journal of Economic and Administrative Research*, Vol. 7, No. 2, 17-41.
- Fakhry, N. A. M. (2023). Utilization of Guerilla Advertising Strategies in Health Awareness Campaigns in Egypt. *International Journal of Design*, Vol. 13, No. 5, 181-191.
- Ghanem, Faiza bint Adel Ahmed. (2024). Resilience in Academic Leadership in Higher Education in Saudi Arabia. *Tabuk University Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 4, No. 1, 603-618.
- Halwa, Hasnaa Sabry Abdel Hamid Ahmed. (2020). Using a Program Based on Mobile Computer -Supported Collaborative Learning and Social Media Applications in Developing Student Teachers EFL Creative Reading Skills and Cultural Awareness. *Educational Journal*, No. 75, 1-48.
- Hoganstad, Karen, Boy, Mart, Adwan, Sami Abdel-Razzaq Ibrahim, and Saima, Samia Mustafa. (2024). The Perception of Leadership Styles among Palestinian Directors of Early Childhood Education Centers. *Hebron University Journal of Research - Humanities*, Vol. 19, No. 1, 274-307.
- Ibrahim, S. M. I., and Al-Marsafy, A. H. (2023). A Schema-Learning Based Program to Develop Al-Azhar Secondary Stage Students' EFL Creative Reading Skills. *Journal of Reading and Knowledge*, No. 264, 53-81.
- Khalil, J. D., and Jarraya, M. (2025). The Dynamic Leadership Style of the Sports Leader in Managing the Behavior of Special Education Students. *Arab Journal of Scientific Publishing*, No. 77, 18-30.

- Mohammed, A. M. A. E. F., El Nagggar, B. E. D. E. S., and Ibrahim, M. H. (2020). Utilizing a Suggested Program Based on Critical Discourse Analysis and Interactive Visuals on Developing the EFL Secondary School Students' Creative Reading, Critical Thinking and Critical Language Awareness. *College of Education Journal*, vol. 31, no. 124, 71-90.
- Mohammed, A. M. A. E. F., El Nagggar, B. E. E. S., and Ibrahim, M. H. (2020). Utilizing a Suggested Program Based on Critical Discourse Analysis and Interactive Visuals on Developing the EFL Secondary School Students' Creative Reading, Critical Thinking and Critical Language Awareness. *College of Education Journal*, vol. 31, no. 123, 1-16.
- Mostafa, D. A. M. (2024). Egyptian Folk Identity as a Source of Creativity in Designing Multifunctional Furniture. *Journal of Heritage and Design*, Vol. 4, Special Issue, 1723-1737.
- Mustafa, Amira Yousef Zaher. (2023). Reengineering the Leadership Competencies of the Leaders at the Jordanian Ministry of Education Acoording to the Contemporary Leadership Trends. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*, Vol. 43, No. 3, 301-316.
- Quansah, J. Y. D. (2024). Distributed Leadership Practices in Schools in Ghana: Perspectives of Headteachers and Teachers in Basic Schools in the Northern Region. *International Journal of Research in Educational Sciences*, Vol. 7, No. 4, 257-298.
- Radwan, S. A. F. M., El-Marsafy, A. H., and Edris, A. A. (2023). The Impact of Task Based Learning Strategy on Enhancing some EFL Creative Reading Skills of Secondary Stage Students. *Journal of Reading and Knowledge*, Vol. 261, 31-51.

- Razak, A. A., and Sanusi, Z. A. (2023). Sejahtera leadership: An Indigenous Malay Concept in Higher Education for Sustainable Development. *Journal of Islam in Asia*, Vol. 20, No. 2, 345-371.
- Tantawy, D. M. A., and Khamis, N. E. E. D. M. A. (2021). Cultural Buildings Design between Visual Creativity and Psychological Impact. *Journal of Architecture, Arts, and Humanities*, Vol. 26, 79-101.
- Turafy, A. A. E. S. (2021). Designing Advertising Awareness Campaigns for Food and Beverage Companies in Quarantine Period: A Crisis Management Strategy Design. *Journal of Architecture, Arts, and Humanities*, 30, 616–635.
- Zourgot, K., Hocine, H., Hammouche, A., Chikhaoui, S., and Belouadah, R. (2023). Leadership Organizational Behavior in the Algerian Private Educational Institutions: A Field Study of some Private Institutions. *Journal of Management and Economics Research*, Vol. 5, No. 3, 252-280.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة أثر القيادة التربوية في تنمية الوعي الإبداعي كمسار نحو الحرية

التعليمية: دراسة حالة على مدارس سعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،

وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 25 – 35 سنة
☐ 35 – 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتورة

4- الوضع المهني ☐ مدير ☐ نائب مدير
☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة التربوية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
استخدام السلطة					
يتخذ القائد التربوي قراراته بناءً على مصلحة المؤسسة التعليمية دون تحيز.					
يُمارس القائد سلطته بطريقة تُحفّز الفريق لا تُرهقه.					
يستخدم القائد العقوبات بشكل تربوي يساعد على تعديل السلوك.					
يحافظ القائد التربوي على توازن بين الحزم والتسامح في إدارته.					
المرونة					
يتقبل القائد التربوي الأفكار الجديدة حتى لو كانت تخالف رأيه.					
يُغيّر القائد أساليبه الإدارية حسب طبيعة الموقف التربوي.					
يسمح القائد ببعض التعديلات على الإجراءات بما يتناسب مع المواقف الطارئة.					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يحرص القائد على فتح باب النقاش للوصول إلى حلول أفضل.
					يُظهر القائد تفهمًا للضغوط الشخصية التي يمر بها العاملون.
الموضوعية					
					يُقيّم القائد التربوي أداء العاملين بمعايير واضحة وعادلة.
					يراعي القائد الإنجازات الفعلية عند اتخاذ قرارات الترقية أو الثناء.
					يتجنب القائد الانحياز عند توزيع المهام بين فريقه.
					يعتمد القائد على بيانات واقعية عند معالجة المشكلات.
					يُعامل القائد الجميع على قدم المساواة دون تمييز.
فهم الآخرين					
					يُجيد القائد التربوي التعاطف مع مشكلات العاملين.
					يحرص القائد على فهم دوافع سلوكيات العاملين قبل إصدار الأحكام.

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يخصص القائد وقتًا للاستماع بانتباه لما يُقال له من الفريق.
					يُظهر القائد مرونة في التعامل مع الاختلافات الفردية.
					يستطيع القائد استيعاب الفروق النفسية والاجتماعية بين العاملين.

✿ المحور الثاني: تنمية الوعي الإبداعي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	البعد
					تُشجّع الإدارة التربوية طرح الأفكار المبتكرة داخل المؤسسة.
					يُخصّص وقت كافٍ ضمن الأنشطة المدرسية لتنمية التفكير الإبداعي.
					يتم احتضان المبادرات الفردية وتطويرها داخل البيئة التعليمية.
					تُستخدم أساليب تدريس تُحفّز المتعلمين على الإبداع.
					تُقام ورش عمل وأنشطة لتمكين المعلمين والطلاب من التفكير خارج الصندوق.
					يشعر العاملون بحرية التعبير عن أفكارهم دون خوف من الرفض.
					يتم توظيف أدوات التكنولوجيا لدعم عمليات التفكير الإبداعي.
					يُكافأ العاملون والطلاب عند تقديم حلول جديدة وفعالة للمشكلات.
					تُوفّر القيادة التربوية بيئة تعليمية مرنة تساعد على الابتكار.

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يُشجّع القائد التربوي استخدام تقنيات التفكير الإبداعي في مواجهة التحديات.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization: Business Administration



**The Impact of Educational Leadership on Developing
Creative Awareness as a Path to Educational Freedom: A
Case Study of Saudi Schools**

Preparation:

Alaa Ibrahim Al-Junaibi

1447 – 2025