

باب التربية وعلم النفس:

1. درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات مدارس التعليم العام للبنات وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت

The degree of creative leadership practice among female principals of general education schools and its relationship to job performance from the teachers' point of view in the State of Kuwait

الدكتورة: فاطمة حمزة عباس المطوع

f.h.almoutaw3@hotmail.com

وزارة التربية - دولة الكويت

تاريخ القبول: 2021/5/5

تاريخ الاستلام: 2021/4/5

مستخلص البحث:

تهدف الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية، والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها، والمقترحات اللازمة لتطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات والمقترحات والتي تُعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل، الخبرة، البرامج التدريبية)، وذلك باتباع المنهج الوصفي المسحي، وقد طبق البحث على عينة تبلغ (250) معلمة من معلمات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة.

وتوصلت الباحثة إلى أن أفراد العينة موافقات بدرجة مرتفعة على درجة ممارسة المديرات لجميع عمليات القيادة الإبداعية، وكذلك المعوقات التي تواجه مديرات المدارس نحو ممارسة القيادة الإبداعية، ومن ناحية أخرى فإن أفراد العينة موافقات بدرجة (متوسطة) على المقترحات اللازمة لتطبيق مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية، بمتوسط (3.31).

كلمات مفتاحية: دولة الكويت، التعليم العام، تعليم البنات، القيادة، الإبداع.

Abstract:

The researcher aims in this study to identify the degree of applying creative leadership to female principals of public education schools in the State of Kuwait, to uncover the obstacles that hinder their practice, and the necessary proposals for their application from the viewpoint of the study sample, and to uncovering differences of statistical significance in the responses of the sample individuals. The study on the obstacles and proposals that are attributed to the study variables (qualification, experience, training programs), by following the descriptive survey approach. The research was applied to a sample of (250) female teachers from public education schools for girls in the State of Kuwait, and the researcher used the questionnaire tool to measure the responses of the sample individuals.

The researcher concluded that the sample individuals agree with a high degree of the degree of female principals' practice for all creative leadership processes, as well as the obstacles facing school principals. Towards the practice of creative leadership, On the other hand, the sample individuals agreed with a (medium) degree on the proposals necessary for the application of female public education school principals in the State of Kuwait for creative leadership, with an average of (3.31) .

Key words: State of Kuwait, Girls Education, leadership, Creativity.

1. مقدمة:

تشهد دولة الكويت في الوقت الحالي تطوراً في العملية التعليمية، إيماناً منها بأن العلم هو وسيلة تقدم المجتمعات، وصاحب هذا التطور اهتمام كبير من الدولة بالمؤسسات التعليمية، مع توفير الأساليب الحديثة التي تساهم في مواكبة هذا التطور، وتعد القيادة السبيل الرئيس لنجاح أي عمل، حيث إن القيادة الناجحة هي التي تستطيع التعرف على قدرات العاملين في المجالات المختلفة، وتوظيفها في سبيل تحقيق الأهداف، وتحرص على إطلاق طاقات العاملين وتوجيهها في الاتجاه الصحيح، والقيادة التربوية الناجحة هي القادرة على التخطيط الجيد، والتعامل مع العاملين والأفراد. (الحري، 2009، ص64) وقد أصبحت التربية في عالم اليوم المعاصر أداة اجتماعية واقتصادية ترسم فيها معالم التقدم في أي مجتمع، بل إنها اعتُبرت وسيلة فعّالة تتحدد من خلالها مسيرة الإصلاح التنموي. (الخرجي، 2010، ص11).

ولأن المدرسة تعد النواة التربوية الحساسة التي تتشكل من خلالها عملية التربية، فقد تغيرت النظرة لدور المدرسة، وتعددت وظائفها وأهدافها، حيث لم يعد هدفها محصوراً في نقل التراث الثقافي فقط، بل إن التعليم أصبح وظيفة اجتماعية تهدف إلى تكوين شخصية الفرد على اعتبار أن التربية والتعليم عملية تلازم الفرد طوال حياته (السويد، 2014، ص16).

ومن الأنماط التي أفرزها التقدم العلمي، والتطور التقني نمط القيادة الإبداعية، والتي من أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المؤسسات، ومواكبتها للتطورات، والتحديات المعاصرة حيث تعد القيادة الإبداعية من أشهر النظريات التي حظيت باهتمام كبير من العلماء والمهتمين في مجال القيادة والإدارة، وبالتالي فهي تعد الخيار الأمثل لدى المنظمات التي تتمتع بالحيوية التنظيمية، وذلك لقدرتها على إحداث الميزة التنافسية للمؤسسات. (الفحطاني، 2016، ص140)

ويمكن القول إن مفهوم القيادة الإبداعية جذب اهتمام كثير من الباحثين حيث أكدوا من خلال دراساتهم النظرية، والميدانية فاعليتها، وقدرتها على تفهم حاجات العاملين، ورفع معنوياتهم من خلال السلوكيات التي يمارسها أولئك القادة، والتي تساعدهم في تحقيق نتائج تفوق التوقعات وإسهامها في بيان خصائص القيادة الإدارية المبدعة الفعالة، وهذا بدوره ساعد في انتشار هذه النظرية عالمياً ودفع بالباحثين إلى اختبار سلوكيات القادة في مختلف المنظمات (Bass & Riggio, 2016).

1- إشكالية الدراسة:

في هذه الدراسة تسعى الباحثة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها، والمقترحات اللازمة لتطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات والمقترحات والتي تُعزى لمتغيرات الدراسة.

مفهوم القيادة:

القيادة من أهم الموضوعات التي تناولها الباحثون بالدراسة، وعلى الرغم من تعدد الدراسات حولها، إلا أنها لم تتوصل إلى اتفاق حول مفهوم القيادة، فيرى (الحلاملة والمدادحة، 2010، ص162) أنها «عملية جامدة ديناميكية، يمكن من خلالها أن يقوم القائد نفسه بأدوار مختلفة وفقاً لمتطلبات الموقف»، فيما عرفتها (كعكي، 2014، ص 10) بأنها «قدرة الفرد المهارية على التأثير على الآخرين ودفعم لبذل جهود طوعية لاقتناعهم بالأهداف المحددة، وتوافر مهارة التخطيط وصنع القرار وسعة الأفق والرؤية الواضحة والمرونة»، ومن التعريفات السابقة يتضح أن القيادة تشمل أن لكل قائد أتباعاً، وللقائد قوى مؤثرة متنوعة على أتباعه، كما يوجد للقائد أهداف يسعى لتحقيقها، والقيادة قائمة على الإقناع والتأثير من القائد على أتباعه.

أنماط القيادة:

يُعرّف النمط القيادي بأنه النمط والأسلوب الذي يمارسه القائد التربوي مع المعلمين والعاملين والطلبة، وقد تعدّد تصنيف أنماط القيادة لدى الباحثين في الإدارة وذلك تبعاً لطبيعة المؤسسة واتجاهات الباحثين أنفسهم، والفكر الإداري المعاصر يصنف أنماط القيادة التربوية كالتالي (الرفاعي، 2013، ص8):

1- القيادة الموقفية:

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

2- القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي نمط من أنماط القيادة تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث

تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة من خلال الاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي، فهي عملية تسعى إلى حفز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مثل وقيم سامية بدلاً من التركيز على المصالح الذاتية، فترتكز هذه القيادة على جاذبية قائد المدرسة، وقدرته على تحفيز العاملين.

3- القيادة التشاركية:

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

4- القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية هي القدرة على تغيير، أو تجديد أو استحداث نهج، أو أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة مع متطلبات البيئة، وتكون مناسبة لتطلعات وحاجات المجتمع والعصر الحديث، و القيادة الإبداعية تحوي جميع خصائص تلك الأنماط، بل إن كل نمط منها يقتبس خاصية أو ميزة من مزايا القيادة الإبداعية.

مفهوم القيادة الإبداعية:

القيادة بمفهومها العام هي عبارة عن التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل أن يصبح هذا التأثير فعالاً يجب أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في كافة جوانبها، لتتم ترجمة المعرفة التي تم اكتسابها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة، وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها، فالمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون وأن هناك طريقة أفضل للحل، والقائد المبدع شخصية واثقة تأخذ بزمام المبادرة وتترك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية ومثابرة، وتلعب القيادة الإبداعية دوراً كبيراً في التطور والتحسين المستمر للأداء وإرضاء العملاء، في وجود بيئة تهيئ الأفراد للعمل بحماس وتحفيزهم على إخراج إبداعاتهم الكامنة. (السلمي، 2012، ص45)

علاقة القيادة بالإبداع:

إن القيادة والإبداع لا ينفصلان، وتتضح العلاقة بينهما في ما يلي (الباز، 2002، ص54):

- 1- إن الإبداع في الأساس يعتبر من مكونات القيادة ولا يمكن أن يكون المدير قائداً إذا لم يكن مبدعاً، فالإبداع إحدى وسائل التأثير في الأفراد.
- 2- إن الإبداع والابتكار عملية جماعية تتطلب التعاون والتضامن وإن كانت بدايتها فردية، ومن مهام القائد المحافظة على تماسك الجماعة.
- 3- إن الابتكار والإبداع كليهما يتطلعان إلى المستقبل، والقائد ينبغي أن يتميز بالنظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات ويرفض العيش في إطار الماضي.
- 4- القائد يستطيع التأثير في الأتباع من خلال الإبداع في حل المشكلات، فهي مجال خصب لإبداعاته.

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

6- يسهم الإبداع في قيام القائد بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسينات فائق في أساليب العمل، والتوظيف الأمثل للإمكانيات للوصول إلى قيادة ناجحة، وهناك تكامل بين القيادة والإبداع يتضح في الدور المميز لهما برغم اختلاف مفهوم كل واحد عن الآخر، ويظهر ذلك نتيجة وجود أهمية للقيادة والإبداع، وهي الدلالة على وجود علاقة بينهما. (السويد، 2014، ص36)

وترى الباحثة أنه ليصبح القائد مستوفياً لشروط القيادة الناجحة عليه أن يكون مبدعاً ومبتكراً، والقيادة تتطلب غير مباشر يؤثر على الفرد المبدع وعلى إنتاجاته الإبداعية، حيث إن الإنتاجية الإبداعية عند الأفراد تتطلب سمات أساسية كالذكاء والمعرفة والدافعية، مما يؤكد علاقة الإبداع بالقيادة علاقة عكسية.

أهمية القيادة الإبداعية:

وتعد القيادة الإبداعية وظيفة استراتيجية للمؤسسات التعليمية، كما أن لها أهمية تتضح في ما يلي (الزهراني، 2013، ص21):

- 1- إن الخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج إلى تنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به أناس مختلفون في العرق والسن والجنس مع تباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وشخصياتهم وأنماط سلوكهم.
- 2- يعد الإبداع وقوداً أساسياً لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة.
- 3- تعتبر القيادة الإبداعية، البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات

والاستراتيجيات.

4- القيادة الإبداعية هي قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

مراحل القيادة الإبداعية:

تحتاج ممارسة القيادة الإبداعية إلى أن تمر بعدة مراحل يتم من خلالها تطوير العملية الإبداعية، تتضح في ما يلي (جومان، 2001، ص92):

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

أبعاد القيادة الإبداعية:

يقف وراء التفكير الإبداعي مجموعة من الأبعاد والقدرات والتي تقوم عليها القيادة الإبداعية، وهي سمات تميز القادة المبدعين عن غيرهم، وهي كما يلي (غريبي، 2016، ص48):

1- الحساسية للمشكلات:

وهي التي تُعرف بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء.

2- الطلاقة

وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين والسرعة في توليدها، وهي في جوهرها عملية استدعاء اختيارية لخبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.

3- المرونة

وهي التي يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وقدرته

على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:

3.1- المرونة التكيفية: وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي يُنظر من خلالها إلى حل مشكلة محدودة، وتسمى تكيفية.

3.2- المرونة التلقائية: هي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة.

4- الأصالة:

يقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل يبتعد عن المؤلف، فلا يكرر أفكار الآخرين، ومن هنا يتضح أن الشخص المبدع يسعى إلى تقديم أفكار أو حلول جديدة وإبداعية ومتميزة عما يقدمه الآخرون، وترى الباحثة أن القيادة الإبداعية تمتلك أبعاداً ومقومات ذات أفق واسع، تمكنها من توجيه العاملين تحت مظلتها إلى عمل أفضل وإنتاجية عالية، وهذا ما تتطلبه المدارس لتحقيق أهدافها وفق سياسة التعليم في دولة الكويت.

معوقات القيادة الإبداعية:

توجد عوامل تقف عائقاً حول تطبيق القيادة الإبداعية، حيث إن بعضها مرتبط بشخصية القائد وبعضها مرتبط بالعاملين بالمؤسسة، وبعضها مرتبط بطبيعة بيئة العمل، وهذه العوامل قد تكون مباشرة وغير مباشرة اتفق عليها كثيراً من الباحثين في دراساتهم، وتتحصر المعوقات فيما يلي (الرفاعي، 2013، ص42):

1- المعوقات الشخصية:

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

2- المعوقات التنظيمية (الإدارية):

وهي المتعلقة بطبيعة نظام الإدارة في المدارس، ومن أبرز المعوقات التنظيمية التي تحد من الإبداع لدى مديرات المدارس؛ المركزية الشديدة في الإدارة، والرقابة الشديدة لمتابعة أدائهن.

أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس:

هناك متطلبات تساهم في التغلب على التحديات التي تعيق تطبيق القيادة الإبداعية،

وهذه المتطلبات هي ما أكدت عليه العديد من الدراسات وتتلخص في ما يلي (كعكي، 2014، ص17):

- 1- تشجيع المديرات المبدعات والمتميزات من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- 2- دعم الأنشطة الإبداعية وتميئتها من خلال تخصيص ميزانية كافية لمديرات المدارس.
- 3- توفير دورات تدريبه تُعنى بالقيادة الإبداعية، لتنمية مهارات الإبداع لدى المديرات.
- 4- زيادة الصلاحيات الإدارية للمديرات، وتحقيق المرونة في الإجراءات الإدارية مما يدفعهن للإبداع والابتكار.
- 5- نشر ثقافة الإبداع والعمل بروح الفريق المتعاون، في ظل توافر الرغبة لإحداث تغييرات إبداعية مثمرة بمساعدة ودعم من وزارة التربية.
- 6- رفع مهارات الإبداع عند الخريجين، والتي تخولهم قيادة إبداعية ناجحة من خلال تضمين مقرر القيادة الإبداعية للتخصصات الإدارية في الجامعات.
- ومن وجهة نظر الباحثة فإن القيادة الإبداعية تستحق بذل كل الجهد لتحقيقها، وتوظيف جميع الإمكانيات التي تؤدي إلى تطبيقها، وذلك لدورها الفعال في نجاح المؤسسة التربوية.

خصائص وسمات القادة المبدعين:

يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم، فهم يمتلكون قدرات إبداعية فريدة تقودهم إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي (البارودي، 2015، ص119):

- 1- يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بطريقة واحدة لحل مشكلات العمل.
- 2- لديهم تصميم وإرادة قوية لا تهزمها المواقف الصعبة.
- 3- لديهم أهداف واضحة يصرون على الوصول إليها ويجتهدون لتحقيق هذه الأهداف.
- 4- يتجاهلون التعليقات السلبية ولا يرون إلا المساحات البيضاء والحقائق.
- 5- لا يخشون الفشل ولا يملون التجارب.
- 6- مبادرون، متفائلون، إيجابيون، لا يميلون للروتين.
- 7- لديهم حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر لكل جديد بالعمل.
- 8- لديهم الرغبة في التقصي والاكتشاف لمعظم التفاصيل الصعبة.
- 9- يتميزون بالبراعة والدهاء وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات بالمقارنة بأقرانهم.

- 10- يمتلكون القدرة على عرض أفكارهم بصور مبدعة، والتمتع بقدرة عالية على التصور الذهني.
- 11- يمتلك القادة المبدعون خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة كما أنهم كثيرو القراءة والاطلاع.
- 12- يتميز القادة المبدعون بالاستقلالية في الفكر.

مصطلحات الدراسة:

1 القيادة:

القيادة اصطلاحاً: هي القدرة على التأثير على جماعة ما للقيام بعمل أو نشاط في إطار أهداف محددة، وقد تكون القيادة قادرة على الضبط والإدارة والتنظيم، وقد تكون غير منضبطة، وقد تكون بين المسؤولين. (القاني، والجمل، 2013، ص29)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها قدرة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت على فهم سلوك معلماتهم بهدف توجيه ذلك السلوك توجيهاً يؤدي إلى قيام أولئك المعلمين بأداء الأعمال الموكلة إليهم وصولاً لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

2 الإبداع:

هو مزيج من القدرات والخبرات والخصائص الشخصية ومجموعة من السمات والقدرات العقلية التي يتمتع بها مدير المدرسة ويحرص على استغلالها في تطوير العملية التربوية بما يحقق أهداف المؤسسة المدرسية بكفاءة وفاعلية. (المصاروة، 2017، ص 1532)

3 القيادة الإبداعية:

3. 1- القيادة الإبداعية اصطلاحاً: هي قدرة القائد على التغيير والتطوير لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، والقدرة على اكتشاف المشاكل وحلها، مستغلاً الإمكانيات المتاحة والتأثير لديه. (الرفاعي، 2013، ص10)

3. 2- تعرف الباحثة القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها القيادة التي تمكن مديرة المدرسة من إحداث تغيير في المدرسة للأفضل، بواسطة طرق إبداعية ابتكارية بعيداً عن الطرق التقليدية المعتادة.

حدود الدراسة:

- 1 - الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بمعلمات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت.
- 2 - الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي

.2019/2018

3 - الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت.

4 - الحدود الاجتماعية: ركزت الدراسة على عينة عشوائية من معلمات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت.

الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية:

1.1 - دراسة عبد المجيد (2000) التعليم في المرحلة الثانوية وإعادة تشكيل

العقل في ضوء ثقافة الإبداع:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الآليات والوسائل التي يمكن من خلالها للتعليم في المرحلة الثانوية العامة أن يعيد تشكيل العقل في ضوء ثقافة الإبداع وتجاوز ثقافة الذاكرة، وقد استخدمت الباحثة المنهج النقدي الذي يعتمد على التقويم العملي الدقيق للواقع مع إعطاء البدائل.

وتوصلت الدراسة إلى أن مجموعة الكتب التي تم تحليلها تعتبر عامة وحيادية في نكريسها لقيم ثقافتها الذاكرة والإبداع، وبالرغم من ذلك لا يوجد كتاب من الكتب المفحوصة يكرس بشكل مقصود قيم ثقافة الإبداع، كما أن الفكر في معظمه نقلي لا عقلي، فهو فكر يتجه إلى الماضي أكثر من توجهه للمستقبل، كما توصلت إلى أن هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون تشكيل العقل المبدع.

1.2 - دراسة فقيه (2001) تطبيقات أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية

للقائدات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية:

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع برامج التنمية الإدارية للقائدات التربوية النسائية، وتحديد أساليب القيادة الإبداعية التي من شأنها تحقيق التنمية الإدارية للقائدات التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في دراسة العلاقة بين أساليب تنمية الإبداع الإداري والتنمية الإدارية للقائدات التربوية النسائية.

توصلت الدراسة إلى ضرورة إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة، حتى تستطيع المؤسسات الإدارية مواكبة التغيرات الهائلة من حولها، كما توصلت الباحثة إلى أن تدريب القيادات التربوية النسائية على الإبداع الإداري يحقق تنمية إدارية لهن في مجالات متعددة.

1. 3- دراسة المعلم (2002) مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مهارات الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي، ومساعدة مديري المدارس الابتدائية على تطوير أدائهم من خلال مهارات الإبداع الإداري لديهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى وجود مشكلات في السلوك الإبداعي للمديرين حسب رأي مشرفي الإدارة المدرسية والمعلمين، كما توصل إلى وجود تأثير مباشر للمهارات الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي لدى مديري المدارس، بالإضافة إلى وجود معوقات تحد من ممارسة الإبداع الإداري.

1. 4- دراسة اللحام (2016) تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد:

هدفت الدراسة إلى معرفة تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس وبيان ما إذا كانت وجهات النظر هذه تختلف باختلاف المؤهل العلمي، والخبرة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية.

توصلت الدراسة إلى أن كثرة السلوكيات الإدارية الديمقراطية ممارسةً لمدير المدرسة هي التي تتصل بعلاقات المدير بالطلبة وأولياء أمورهم، وبين المدير وأعضاء الهيئة التدريسية، وأقلها ممارسة تلك التي تتصل بمتطلبات العمل وظروفه، كما توصلت إلى أن تطبيق السلوك الإداري الديمقراطي لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظة إربد كان بدرجة عالية.

2- الدراسات الأجنبية:

2. 1- دراسة ستيفن (Stephen 2015) إدارة الإبداع والتعلم:

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مشروع بحث مشترك حول كيفية تنمية الإبداع والابتكار، ومن ثم كيفية إدارته بفاعلية، وقام معهد إدارة (روفي بارك) بمشاركة العديد من القطاعات الحكومية والخاصة في بريطانيا بذلك المشروع الذي تتلخص محاوره في العمل كفريق من أجل تشكيل مجموعة عمل إبداعية، أسلوب التعلم المدار ذاتياً، السمات والمهارات المطلوبة في المدير المبدع، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على أسلوب المقابلة كأداة للدراسة.

وبينت نتائج الدراسة أن المدير الفعال في المجموعات الإبداعية يشجع على وحدة الفريق والتعاون الجماعي، كما أن مدير الغد في حاجة إلى التفكير بطريقة إبداعية، ويكون متفتح العقل، وقادراً على تطوير مهاراته ومهارات الأفراد الذين يعملون معه، كما أن منهج التعليم المدار ذاتياً هو نوع ملائم من التعلم، حيث يسمح للمشاركين باستخدام معارفهم ومهاراتهم الجديدة في العمل مباشرة.

2. 2- دراسة سكوت (Scott, Randall K. 2015) الموظفون المبدعون -

تحدّ للمديرين:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإبداع وسمات الأفراد المبدعين، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب والوسائل الإدارية القادرة على تنمية الإبداع لدى الموظفين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي.

وبينت الدراسة أن المبدعين يحتاجون إلى الاستقلالية والشعور بأنهم موضع ثقة من قبل الإدارة، ومن ثم لا تعترض الإدارة على جهودهم الإبداعية أو تعيقها، كما بينت الدراسة أن المبدعين يفضلون التجديد والتحدي من خلال التعامل مع المواقف المعقدة، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة، لذا على الإدارة أن تعطيهم الوقت الكافي لصيانة واختبار حلولهم المفترضة لمعالجة تلك المواقف، وتوصلت الدراسة إلى أن من المهم تشجيع ومناقشة الأفكار مهما كانت غريبة وغير تقليدية.

2. 3- دراسة أراد وهانسون وشنايدر (Arad, Hanson, And Schneider

2017) إطار عمل لدراسة العلاقات بين الخصائص التنظيمية والإبداع التنظيمي:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية، وهي حجم ونوع المنظمة، أداء العاملين المتميز في تلك المنظمة، استخدام فرق العمل وتبادل المعلومات اللامركزية، وكذلك وضع الأهداف، هذا إلى جانب التعرف على درجة الإبداع الموجود في ستة مجالات أساسية تمثل الخصائص التنظيمية لأي منظمة وهي: الهيكل التنظيمي، القيادة، الموارد البشرية، أداء العمل، الأهداف، القيم التنظيمية، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين حجم المنظمة ودرجة الإبداع الموجود في الخصائص التنظيمية للمنظمات، كما لا توجد فروق جوهرية بين نوع المنظمة ودرجة الإبداع الموجود في الخصائص التنظيمية للمنظمات، بالإضافة إلى أن استخدام فرق العمل، تبادل المعلومات، اللامركزية، وضع الأهداف) يؤثر تأثيراً إيجابياً

على درجة الإبداع الموجود في الخصائص التنظيمية للمنظمات. 2. 4- دراسة ماكفادزين (Mcfadzean 2018) حفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات:

هدفت الدراسة إلى عرض عدد من الأساليب المستخدمة في حل المشاكل بطريقة إبداعية مختلفة والتي يمكن استخدامها مع مختلف المجموعات، كما هدفت إلى تعليم المديرين كيفية تحسين المناخ الإبداعي في منظماتهم، ومعرفة الطرق والأساليب التي تساعد على تحسين عملية الإبداع داخل المنظمات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يجب تحفيز الإبداع داخل المنظمة، وعلى الإدارة العليا أن تشجع على توفير مناخ من التفوق في إطار المنظمة، كما أن وجود ثقافة تنظيمية لا تتقبل الأفكار الجديدة، ووجود بنية تنظيمية جامدة وبيروقراطية يعيقان الإبداع داخل المنظمة.

تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة، ترى الباحثة أنها تتشابه مع الدراسة الحالية بنتاولها موضوع الإبداع الإداري وأهميته، وتناولت تلك الدراسات العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وقد تميزت الدراسة الحالية بمحاولة تحديد درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات مدارس البنات في دولة الكويت، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمات، وتتفق دراسة (المعلم) مع الدراسة الحالية في الوقوف على واقع الإبداع الإداري، وقد أفادت الباحثة في تحديد المتغيرات التنظيمية المؤثرة على القيادة الإبداعية، كما اتفقت مع دراسات كل من (ماكفادزين Mcfadzean، أراد وهاتسون وشنايدر Arad Sharon Hanson Mary & Ann Schneider Robert J، في السعي لتفعيل القيادة الإبداعية في المنظمات، وقد أفادت الباحثة في تحديد أساليب تنمية القيادة الإبداعية، والتعرف على العوامل المعيقة، والداعمة للقيادة الإبداعية، كما اتفقت مع دراسات كل من (سكوت راندل Scott Randall K. - كينج ستيفن King Stephen) في السعي لتفعيل القيادة الإبداعية في المنظمات، وسبل رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت، وقد أفادت الباحثة في تحديد المناخ التنظيمي المحفز للإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (عبد المجيد) التي تميزت بمنهجها النقدي، وتحديدها للفارق بين ثقافة الذاكرة

وثقافة الإبداع. ورغم اختلافها عن الدراسة الحالية في المنهج والأهداف، إلا أنها أفادت الباحثة في تحديد المعوقات التي تحول دون تشكيل العقل المبدع، وقد تميزت الدراسة الحالية بمحاولتها بحث العلاقة بين موضوع القيادة الإبداعية والأداء الوظيفي للمعلمات، وكذلك في بيئة تطبيق الدراسة حيث طُبقت في مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت، واستفادت منها في تطوير أداة الدراسة والأساليب الإحصائية.

الطريقة والإجراءات:

1- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على اتباع خطوات المنهج

الوصفي المسحي.

2- عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية تتكون من (250) معلمة من معلمات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت، وتم توزيع (250) استبانة، استرجع منها (193) صالحة للتحليل بما نسبته (77 %)، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (وزارة التربية، 2016، ص55):

جدول (1) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	56	29 %
	بكالوريوس	111	57.5 %
	ماجستير - دكتورة	26	13.5 %
سنوات الخبرة	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	34	17.6 %
	من 5 إلى 10 سنوات	57	29.5 %
	أكثر من 10 سنوات	102	52.9 %
عدد الدورات التدريبية	من 1 إلى 4 دورات تدريبية	86	44.6 %
	من 5 إلى 10 دورات تدريبية	56	29 %
	أكثر من 10 دورات تدريبية	51	26.4 %

3- أداة الدراسة: وفي ضوء أدبيات الدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة

الدراسة؛ أعدت الباحثة استبياناً لقياس مدى استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، كما قامت بإعداد مقياس لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى المديرات بما يناسب أفراد العينة، وتكون المقياس في صورته النهائية من مجموعة من البنود،

تندرج تحت جزأين أساسيين كالتالي:

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية لأفراد العينة.

الجزء الثاني: ويتكون من ثلاثة محاور لقياس متغيرات الدراسة وهي:

• **المحور الأول:** درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية، ويقاس أربعة مجالات هي:

أ - الأصالة.

ب - المرونة.

ت- حل المشكلات.

ج - الطلاقة.

أ- **المحور الثاني:** معوقات تطبيق مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية، ويقاس مجالين هما:

أ- المعوقات الشخصية.

ب- المعوقات الإدارية.

• **المحور الثالث:** المقترحات التي تسهم في تطبيق مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية.

4- صدق الأداة:

لكي تتأكد الباحثة من صدق المقياس قامت بعرضه على (10) من المحكمين المتخصصين في التربية وعلم النفس والإدارة، ومناقشة التحديد الإجرائي لكل محور من محاور المقياس.

5- ثبات الأداة:

استخدمت الباحثة معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات الأداة الدراسية.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

1- البيانات الديموغرافية:

1.1- متغير المؤهل العلمي:

• دبلوم.

• بكالوريوس.

• ماجستير ودكتوراه.

1. 2- متغير عدد سنوات الخبرة:

- من 1- 5 سنوات.
- من 5 إلى 10 سنوات.
- أكثر من 10 سنوات.

1. 3- عدد الدورات التدريبية:

- من 1 إلى 4 دورات تدريبية
- من 5 إلى 10 دورات تدريبية
- أكثر من 10 دورات تدريبية

2- المحور الأول: درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة

الكويت للقيادة الإبداعية، ويقاس أربعة مجالات هي:

2. 1- الأصالة.

2. 2- المرونة.

2. 3- حل المشكلات.

2. 4- الطلاقة.

• 3- المحور الثاني: معوقات تطبيق مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة

الكويت للقيادة الإبداعية، ويقاس مجالين هما:

3. 1- المعوقات الشخصية.

3. 2- المعوقات الإدارية.

• 4- المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تطبيق مديرات مدارس التعليم

العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية.

نتائج الدراسة والإجابة عن التساؤلات:

وفي ما يلي تعرض الباحثة ما توصلت إليه من نتائج بعد تطبيق أداة الدراسة على

أفراد العينة المختارة:

1- السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة

الكويت للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والدرجة والترتبة لكل مجال من مجالات ممارسة المديرات للقيادة الإبداعية كما

في الجدول (2):

جدول (2) استجابات أفراد الدراسة على جميع مجالات محور درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	1	الأصالة	3.48	0.755	مرتفع
2	3	المرونة	3.41	0.746	مرتفع
3	4	حل المشكلات	3.34	0.858	متوسط
4	2	الطلاقة	3.45	0.786	مرتفع
			3.42	0.735	مرتفع
					المتوسط العام لدرجة الممارسة

من خلال الجدول (2) وجدت الباحثة أن درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة ككل جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.735)، وقد جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.755)، أما مجال الطلاقة فجاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.786)، ومن ناحية أخرى فقد جاء مجال المرونة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.746)، بينما جاء مجال حل المشكلات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.858).

2- السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لكل مجالات معوقات تطبيق المديرات للقيادة الإبداعية كما في الجدول (3):

جدول (3) استجابات أفراد الدراسة على جميع مجالات محور معوقات ممارسة القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	2	المعوقات الشخصية	3.38	0.800	متوسط
2	1	المعوقات الإدارية	3.61	0.751	مرتفع
			3.49	0.697	مرتفع
					المتوسط العام لجميع المعوقات

من خلال الجدول (3) وجدت الباحثة أن معوقات تطبيق مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.697)، أما المعوقات الإدارية فقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.751)، والمعوقات الشخصية جاءت في الثانية بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.800).

3- السؤال الثالث: ما المقترحات اللازمة لتطبيق مديرات مدارس التعليم العام

للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسطات والانحرافات

المعيارية لعبارات هذا المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (4):

جدول (4) استجابات أفراد الدراسة على عبارات مقترحات تطبيق القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
7	1	اختيار قيادات مؤهلة تملك مهارات إبداعية لقيادة المدارس	3.46	1.287	مرتفع
4	2	تصميم برامج تدريبية وورش عمل تنمي مهارات الإبداع لدى المديرات	3.45	1.122	مرتفع

مرتفع	0.983	3.44	تحديث لوائح وزارة التربية لخدمة الإبداع والمبادرات المبدعات	3	1
متوسط	1.270	3.35	تضمين مقرر للقيادة الإبداعية في كلية التربية	4	8
متوسط	1.230	3.27	دعوة الهيئات المهمة بالإبداع لرعاية المبادرات المبدعات	5	6
متوسط	1.289	3.20	إتاحة الفرصة لمبادرات المدارس المبدعات لمشاركة الوزارة في صنع القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل المدرسي	6	3
متوسط	1.351	3.20	تقديم حوافز مادية ومعنوية لمبادرات المدارس المبدعات	6	5
متوسط	1.250	3.10	تخصيص ميزانية للأنشطة الإبداعية في المدارس	7	2
متوسط	1.016	3.31			المتوسط العام

من خلال الجدول رقم (4) يتبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على المقترحات اللازمة لتطبيق مبادرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية ككل جاءت متوسطة، كما يتضح أن هناك تبايناً في آراء الأفراد عينة الدراسة حول المقترحات اللازمة لتطبيق مبادرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه المقترحات ما بين (3.10 إلى 3.46)، والتي توضح أن خيار درجة موافقة أفراد الدراسة على المقترحات اللازمة لتطبيق للقيادة الإبداعية تتراوح بين (متوسطة إلى عالية)، مما يوضح التباين في آراء عينة الدراسة.

4- السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية)؟

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى إلى متغير المؤهل استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل كما يوضحها جدول (5):

جدول (5) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد

الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل

م	محاور الدراسة	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	التقدير
1	الأصالة	0.807	0.448	غير دالة
2	المرونة	1.247	0.290	غير دالة
3	حل المشكلات	0.950	0.389	غير دالة
4	الطلاقة	0.444	0.642	غير دالة
5	الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإبداعية	0.815	0.444	غير دالة
6	المعوقات الشخصية	2.347	0.098	غير دالة
7	المعوقات الإدارية	2.444	0.090	غير دالة
8	الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق القيادة الإبداعية	2.882	0.085	غير دالة
9	مقترحات تطبيق القيادة الإبداعية	1.358	0.260	غير دالة

ويتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو جميع محاورها باختلاف متغير المؤهل، ويتضح من هذه النتيجة عدم وجود تأثير دال لمتغير المؤهل العلمي في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومعوقاتها ومقترحات التغلب على هذه المعوقات، وقد يرجع ذلك إلى أن جميع المعلمات يدركن هذه الممارسات بشكل كبير، وهن على درجة عالية من الوعي بمعوقات هذه الممارسات ومقترحاتها دون أن يكون هناك تأثير دال لمتغير المؤهل العلمي في آراء المعلمات.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة كما يوضحها جدول (6):

جدول (6) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد

الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة

م	محاور الدراسة	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	التقدير
1	الأصالة	1.524	0.220	غير دالة
2	المرونة	0.778	0.461	غير دالة
3	حل المشكلات	1.901	0.152	غير دالة
4	الطلاقة	1.881	0.155	غير دالة
5	الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإبداعية	1.925	0.149	غير دالة
6	المعوقات الشخصية	0.801	0.451	غير دالة
7	المعوقات الإدارية	1.076	0.343	غير دالة
8	الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق القيادة الإبداعية	0.410	0.664	غير دالة
9	مقترحات تطبيق القيادة الإبداعية	0.880	0.416	غير دالة

ويتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد الدراسة نحو جميع محاورها باختلاف متغير سنوات الخبرة ويتضح من هذه النتيجة عدم وجود تأثير دال لمتغير الخبرة في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومعوقات ومقترحات التغلب على هذه المعوقات، وقد يرجع ذلك إلى أن ممارسات القيادة الإبداعية ومعوقات ومقترحاتها واضحة لجميع المعلومات من عينة الدراسة وهي ممارسات تحدث بشكل مستمر، وبالتالي فإن هناك

تقاربا في آراء المعلمات نحو هذه المحاور على اختلاف سنوات خبراتهن في بيئة العمل.
ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى إلى متغير الدورات التدريبية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الدورات التدريبية كما يوضحها جدول (7):

جدول (7) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الدورات التدريبية

م	محاور الدراسة	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	التقدير
1	الأصالة	5.110	0.007	دالة
2	المرونة	2.399	0.094	غير دالة
3	حل المشكلات	4.223	0.016	دالة
4	الطلاقة	4.558	0.012	دالة
5	الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإبداعية	5.199	0.006	دالة
6	المعوقات الشخصية	0.215	0.807	غير دالة
7	المعوقات الإدارية	0.094	0.910	غير دالة
8	الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق القيادة الإبداعية	0.130	0.878	غير دالة
9	مقترحات تطبيق القيادة الإبداعية	2.678	0.071	غير دالة

ويتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في استجابات أفراد الدراسة نحو محاور (معوقات تطبيق القيادة الإبداعية ومقترحاتها، وكذلك بعد المرونة كأحد أبعاد ممارسة القيادة الإبداعية) باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة الإبداعية.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول (جميع أبعاد درجة ممارسة القيادة الإبداعية ما عدا بعد المرونة وكذلك الدرجة الكلية لها) باختلاف متغير الدورات التدريبية.

مناقشة نتائج الدراسة: في ما يلي ستقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها في هذه الدراسة:

1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
اتضح من الدراسة أن أفراد العينة موافقات بدرجة مرتفعة على درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت لجميع عمليات القيادة الإبداعية، حيث بلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل (3.42)، والتي تبين أن درجة اتفاق أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة عمليات القيادة الإبداعية ككل تشير إلى (مرتفع) في أداة الدراسة، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

1.1 - بالنسبة لمجال الأصالة:

أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة مرتفعة على درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت لعملية الأصالة كأحد مجالات القيادة الإبداعية، بمتوسط (3.48)، وأهم هذه الممارسات ما يلي:

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

1.2 - بالنسبة لمجال المرونة:

تبين أن أفراد العينة موافقات بدرجة كبيرة على درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت لعملية المرونة كأحد مجالات القيادة الإبداعية، بمتوسط (3.41)، وأهمها:

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

1.3 - بالنسبة لمجال حل المشكلات:

توصلت الباحثة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت لعملية حل المشكلات كأحد مجالات القيادة الإبداعية، بمتوسط (3.34)، وأهم هذه الممارسات ما يلي:

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

19. 1. 4- بالنسبة لمجال الطلاقة:

اتضح للباحثة أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت لعملية الطلاقة كأحد مجالات القيادة الإبداعية، وأهم هذه الممارسات ما يلي:

أ- السعي إلى التجديد والإبداع في عملها.

ب- إقناع العاملين معها بمقترحاتها من أجل تحقيق أهداف العمل.

2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما معوقات تطبيق مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

بينت الدراسة أن أفراد العينة موافقات بدرجة مرتفعة على المعوقات التي تواجه مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت نحو ممارسة القيادة الإبداعية، والتي تُبين أن درجة اتفاق أفراد العينة على جميع هذه المعوقات (مرتفعة)، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

2. 1- بالنسبة للمعوقات الشخصية:

تبين أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على المعوقات الشخصية التي تواجه مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت نحو ممارسة القيادة الإبداعية، وأهم هذه المعوقات ما يلي:

أ- اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات.

ب- الحلول السريعة غير المدروسة في حل المشكلات.

الالتزام حرفياً بالقوانين والتعليمات دون فهم لمضمونها.

2. 2- بالنسبة للمعوقات الإدارية:

بينت الدراسة أن أفراد العينة موافقات بدرجة (مرتفعة) على المعوقات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت نحو ممارسة القيادة الإبداعية، بمتوسط (3.61)، وأهم هذه المعوقات ما يلي:

غياب الحوافز المادية والمعنوية.

العمل وفق مركزية الأنظمة والتعاميم.

العمل وفق تعاميم وإجراءات بيروقراطية.

3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما المقترحات اللازمة لتطبيق مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

بينت نتائج الدراسة أن أفراد العينة موافقات بدرجة (متوسطة) على المقترحات اللازمة لتطبيق مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية، بمتوسط (3.31)، وأهم هذه المقترحات ما يلي:

اختيار قيادات مؤهلة تملك مهارات ابداعية لقيادة المدارس.

تصميم برامج تدريبية وورش عمل تنمي مهارات الإبداع لدى المديرات.

تحديث لوائح وزارة التربية لخدمة الإبداع والقائدات المبدعات.

4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول

محاورها تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية)؟

بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$)

بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاورها باختلاف متغير المؤهل،

ومتغير سنوات الخبرة.

كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$)

بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور (معوقات تطبيق القيادة الإدارية

ومقترحاتها، وكذلك مجال المرونة كأحد مجالات ممارسة القيادة الإبداعية) باختلاف

متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة الإبداعية.

ومن ناحية أخرى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$)

في متوسطات استجابة أفراد الدراسة حول (جميع مجالات درجة ممارسة القيادة الإبداعية

ما عدا بعد المرونة وكذلك الدرجة الكلية لها) باختلاف متغير الدورات التدريبية، لصالح

أفراد الدراسة من اللاتي حصلن على خمس دورات تدريبية، وكذلك أفراد عينة الدراسة

من اللاتي حصلن على 10 دورات تدريبية فأكثر.

التوصيات:

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

1- ضرورة تبني البرامج التوعوية التي تساهم في زيادة مستوى الوعي بأهمية

ممارسات القيادة الإبداعية ودورها في سير العملية الإدارية وخاصة في المجال

التعليمي.

2- تكثيف البرامج التدريبية التي تساهم في زيادة خبرات وكفاءة القيادات المدرسية

نحو تطبيق الممارسات الإبداعية في القيادة.

- 3- توفير الكوادر المؤهلة المطلوبة لتطبيق أساليب ومهارات القيادة الإبداعية.
- 4- تبني برامج التحفيز المادية والمعنوية التي تسهم في ممارسة مديرات المدارس للقيادة الإبداعية.
- 5- توفير البنية المادية والبشرية من حيث الخبرات والكفاءات اللازمة لتطبيق أساليب القيادة الإبداعية.
- 6- تدريب مديرات المدارس أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقه حول ممارسات القيادة الإبداعية وكيفية تفعيلها في الإدارة المدرسية.
- 7- توفير بيئة الأنظمة والتعليمات التي تسهل تطبيق القيادة الإبداعية.
- 8- توفير منظومة الاتصال التي تسمح بعملية التواصل بين العاملين في مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت وسهولة تبادل المعلومات فيما بينهم.
- 9- الاهتمام بالتغذية الراجعة من عملية تقييم الأداء الوظيفي لمعلمات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت، بهدف التحسين والتطوير المستمر للعملية التعليمية وصولاً إلى التميز في الأداء.
- 10- ضرورة مواصلة البحث والتقصي عن العناصر التي تحدث الأثر الحقيقي في مستوى أداء مديري ومعلمات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت وتطويره.
- 11- توفير فرص النمو المهني لمعلمات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي وتشجيعهم على تقديم الأفكار المبدعة.
- 12- توجيه طالبات الدراسات العليا في قسم الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الكويت لإجراء مزيد من البحوث والدراسات حول القيادة الإبداعية.

خاتمة:

تناولت الباحثة في هذه الدراسة درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت، كما كشفت عن المعوقات التي تعيق ممارستها، والمقترحات اللازمة لتطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات والمقترحات والتي تُعزى إلى متغيرات (المؤهل، الخبرة، البرامج التدريبية)، وذلك بانتماء المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد توصلت الباحثة إلى أن أفراد العينة موافقات بدرجة مرتفعة على درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت لجميع عمليات القيادة الإبداعية، حيث بلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل (3.42)، وكذلك المعوقات التي تواجه مديرات المدارس نحو ممارسة القيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو جميع المعوقات (3.49)، ومن ناحية أخرى فإن أفراد العينة موافقات بدرجة (متوسطة) على المقترحات اللازمة لتطبيق مديرات مدارس التعليم العام للبنات في دولة الكويت للقيادة الإبداعية، بمتوسط (3.31).

1- المراجع العربية:

- البارودي، منال (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، الرياض: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الباز، عفاف (2002). دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، مجلة النهضة، مج (11)، ع (3)، القاهرة: جامعة القاهرة.
- جومان، كارول (2001). الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي، ترجمة باهر عبد الهادي، الرياض: دار المعرفة للتنمية.
- الحربي، قاسم عائل (2009)، القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الحلالمة، محمد، والمدادحة، أحمد (2010). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- الخزرجي، رضية، والخزرجي، عبد السلام (2010). السياسة التربوية في الوطن العربي: الواقع والمأمول، عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- الرفاعي، رجا الله (2013). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، المدينة المنورة، جامعة طيبة.
- الزهراني، مريم أحمد (2013). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير: جامعة أم القرى.
- السلمي، فهد (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- السويد، عبد الله (2014). القيادة الإبداعية أسس ونظريات. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- عبد المجيد، أميرة عبد السلام (2000)، التعليم في المرحلة الثانوية وإعادة تشكيل العقل في ضوء ثقافة الإبداع، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.
- غريبي، حمزة محمد (2016). القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية دراسة تطبيقية على مديرية أمن الجفارة بوزارة الداخلية الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.
- فقيه، سناء محمد (2001). تطبيقات أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة،

- جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. القحطاني، سالم سعيد (2016) القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض: مكتبة جرير.
- كعكي، سهام (2014). القيادة التحويلية الإبداعية: دراسة حالة على المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرات والمساعدات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- اللحام، ندى بشير (2016). تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية والفنون، قسم الإدارة وأصول التربية، تخصص إدارة وإشراف تربوي.
- اللقاني، أحمد، والجمل، علي (2013): معجم المصطلحات التربوية المعرفية في المناهج وطرق التدريس، ط3، القاهرة: عالم الكتب.
- المصاروة، أسامة، المصاروة، عدي (2017): درجة توافر الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبدة من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، والتي تصدرها كلية التربية - جامعة النجاح بفلسطين، المجلد (31)، العدد (9).
- المعلم، طه عبد القادر (2002). مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- وزارة التربية (2016): المجموعة الإحصائية للتعليم 2015-2016، الكويت، قطاع المنشآت التربوية والتخطيط.

22. 2- المراجع الأجنبية

- Arad, Sharon, and Hanson, Mary Ann, and Schneider, Robert J. (2017). A Framework for the study of relationships between Organizational Innovation, The Journal of Creative Behavior, Vol. (31), No. (4), 4th Quarter.
- Bass, Bernard, and Riggio, Ronald (2016) Creative Leadership, 2nd Ed, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mcfadzean, Elspeth. (2018). Enhancing Creative thinking within organization, Management Decision, Vol. (36), No. (5), MCB UNIVERSITY press, London, P.P 309 – 315.
- Scott, Randall K. (2015). Creative Employees: A challenge to Managers, The Journal of Creative Behavior, Vol. (29), No. (1), 1st Quarter.
- Stephen, King (2015). Managing Creativity and Learning, Management Development Review, Vol. (8), No. (5)