

(لاستعمال هيئة التحرير) تاريخ الإرسال (2025-01-22)، تاريخ قبول النشر (2025-03-18)

كفاية هاشم عرباس Kifaya Hashem Arabas	اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية	"القيادة الإبداعية كمدخل استراتيجي لتعزيز التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية للأبعاد النظرية والمعوقات"
/	اسم الباحث الثاني باللغتين العربية والإنجليزية:	
/	اسم الباحث الثالث باللغتين العربية والإنجليزية:	
وزارة التربية والتعليم العالي	¹ اسم الجامعة والدولة (لأول) باللغتين العربية والإنجليزية	"Creative Leadership as a Strategic Approach to Enhancing Organizational Development in Educational Institutions: An Analytical Study of Theoretical Dimensions and Challenges"
/	² اسم الجامعة والدولة (لثاني) باللغتين العربية والإنجليزية	
/	³ اسم الجامعة والدولة (لثالث) باللغتين العربية والإنجليزية	
kokozaid847@gmail.com	* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: E-mail address:	Doi: لاستعمال هيئة التحرير

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الإبداعية، ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الفلسطينية، وأبعاد القيادة الإبداعية، والمعوقات التي تحد منها، وطرق تطبيق التطوير التنظيمي بالقيادة الإبداعية، واستراتيجياته، وبعض الاقتراحات والحلول لتطبيق القيادة الإبداعية؛ لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الحكومية، واعتمدت على المنهج الكيفي "النوعي"، بتحليل الأدبيات، والدراسات السابقة المتخصصة في موضوع الدراسة، وعلى المقابلة؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتقديم التوصيات والمقترحات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس يحتاج إلى قائد تربوي يمتلك المهارات، والكفايات اللازمة لتطبيقها، وتفعيلها، فيحقق الإبداع في العمليات الإدارية كافة، بما يتناسب مع التغيرات، والتطورات الحديثة، وينمي مهارات الإبداع عند المعلمين والطلبة، وأظهرت وجود معوقات متعددة تحد من تحقيق القيادة الإبداعية في المدارس، كالمعوقات الإدارية، والتنظيمية، والمالية، وأظهرت أن تحقيق التطوير التنظيمي يعتمد على تحقيق الإبداع، والخروج عن المألوف، وعلى توفير المهارات اللازمة لتحقيقه؛ للتقليل مما يعرقل عملية التطوير التنظيمي، وهذا يتطلب بناء رؤية استراتيجية فعالة، وتوفير بنية تحتية سليمة، ومناخ مدرسي صحي، وموارد مالية، ومادية، وبشرية، وتحقيق مهارات الاتصال والتواصل والتدريب؛ لتحفيز المنافسة بين المدارس الفلسطينية، ومنحها التميز.

كلمات مفتاحية: (القيادة الإبداعية - التطوير التنظيمي - المؤسسات التعليمية)

Abstract:

This study aimed to know the reality of creative leadership, its role in achieving organizational development in Palestinian schools, the dimensions of creative leadership, the obstacles that limit it, and the ways to implement organizational development in creative leadership, its strategies, and some suggestions and solutions to apply creative leadership; To achieve organizational development in public schools, it relied on the "qualitative" qualitative approach, by analyzing literature and previous studies specialized in the subject of the study, and on the interview; To answer the study questions, and make recommendations and proposals. The results of the study showed that the application of creative leadership in schools needs an educational leader who possesses the skills, and the competencies necessary to implement and activate them, so that creativity in all administrative processes is achieved, in proportion to changes and modern developments, and develops creativity skills for teachers and students, and showed the existence of multiple obstacles that limit Achieving creative leadership in schools, such as administrative, organizational, and financial obstacles, and showed that achieving organizational development depends on achieving creativity and deviation from the ordinary, and to provide the necessary skills to achieve it; To reduce what hinders the process of organizational development, this requires building an effective strategic vision, providing sound infrastructure, a healthy school climate, financial, material, and human resources, and achieving communication, communication and training skills; To stimulate competition between Palestinian schools, and give them excellence

Keywords: (Creative Leadership - Organizational Development - Educational Institutions)

مقدمة

تعد القيادة من أهم العمليات المؤثرة في الميدان التربوي؛ فهي القوة الفاعلة، والمؤثرة في عناصر المنظومة التعليمية كافة؛ فيها تتحقق الجودة في العمل، وتتحقق الأهداف بسهولة ويسر؛ فالمؤسسات التعليمية تتميز بوجود قادة تربويين قادرين على التأثير والتوجيه، وإطلاق القدرات، وشحن الهمم.

وتعد القيادة الإبداعية الناجحة المحرك الأساسي الذي يحقق الأهداف على نحو يصل إلى الإبداع؛ للوصول إلى طريق النجاح، والتميز، والمنافسة، وتحقيق التقدم والازدهار، ويتحقق ذلك بالتغيير في المؤسسات؛ فلا يكون هناك أي قيمة إلا بإحداث التغيير الإيجابي بطرق إبداعية (الشهوان، 2019).

ويرى النشمي والدعيس (2017) أن القيادة الإبداعية من أهم المداخل الإدارية الحديثة، التي تواكب التطور والتجديد في الأنظمة الإدارية، وتحقق الأهداف التربوية بأفضل جودة، وأداء، وإنتاجية.

وأشار ناسار وموسفار (Nassar & Al-Mosafer, 2021) إلى أن أهم مهارات القائد المبدع هي القدرة على التفكير المبدع الخلاق، الذي ينتج أفكاراً جديدة، بعيداً عن الرتابة، والقدرة على تشجيع فريقه على الابتكار والإبداع، وتطوير الأفكار الجديدة، والتميز في صنع القرارات واتخاذها، ومواكبة كل ما هو حديث ضمن التطورات، والتغييرات المعاصرة، والمستمرة.

ويتميز المدير القائد المبدع بالقدرة على التجديد التربوي، والتفاعل مع عناصر المنظومة التعليمية، بما يتماشى مع تحقيق الرؤية، ومع رسالة وزارة التربية والتعليم التي تسعى إلى تحقيقها، بمجموعة من الأهداف، بما يتلاءم مع الرؤية العامة للتربية والتعليم؛ فيبذل قصارى جهده؛ للانخراط في مجال العمل الإداري والتربوي (أبو حامد، 2013).

ويعد التطوير التنظيمي من أهم أساسيات المؤسسات بأنواعها كافة، التربوية أم غير التربوية؛ إذ إن للتطوير دور رئيس في زيادة قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات، ووصولها إلى الرقي، والتميز، والإبداع، وتحقيق الأهداف بكل سهولة ويسر، ومواجهة المشكلات الإدارية، والتنظيمية، والتكيف معها، وإيجاد الحلول المناسبة لها؛ فهو ينقل المؤسسة نقلة نوعية، فيجعل منها مؤسسة حديثة معاصرة تواكب كل ما هو جديد كماً، ونوعاً (الزبيدي، 2020).

ويعد التطوير التنظيمي نشاطاً ممنهجاً، طويل الأمد، هدفه تحقيق الأهداف؛ للتحسين، والتعديل، والتجديد، وبناء رؤية مستقبلية على مستوى المؤسسة، وزيادة أداء العاملين، وتنشيط قدراتهم، وهو عملية ضرورية، ومستمرة، تهدف إلى التغيير الدائم، والسريع؛ فهو مفتاح التجديد في المؤسسات؛ للحصول على نتائج فعالة، وواقعية، وتحقيق الإبداع، والابتكار (دروم، 2016).

إن عملية التطوير التنظيمي عملية ضرورية؛ لمواكبة عصر التقدم والتطور في مجالات الحياة؛ إذ أظهرت نماذج التطوير التنظيمي أبعاداً ومؤشرات متعددة يمكن بها البدء بعملية التحسين والتطوير في المؤسسات التعليمية، كالهيكلة التنظيمية، والموارد المالية، والمادية، والتكنولوجية، ويعد التجديد أحد المداخل الرئيسة للتطوير التنظيمي، الذي يدرس واقع المؤسسة التعليمية من جوانب: كالقيادة، والاستغلال، والاستكشاف، وغيرها من مجالات التجديد. (حسين، 2022)

ويحتاج التطوير التنظيمي إلى وجود رؤية شاملة متكاملة للمؤسسة التعليمية؛ فمكونات العملية التعليمية مترابطة، ومتشابهة، ووجود قناعة تامة بماهية التطوير التنظيمي، وأثاره الإيجابية في المدرسة، وتوفير الدعم المادي، والمالي اللازم، وتحديد الخطط، والبرامج، والأنشطة، ومشاركة القائد المباشرة لهذه العملية، وتحقيق الثقة المتبادلة بين المدير، والمعلمين، ومراعاة الجانب الإنساني وحاجاته، ورغباته، ومنحه الفرصة للمشاركة الفعالة، وتبادل الخبرات مع المؤسسات التعليمية الأخرى (ياسين، 2016).

ومن هنا، برزت الحاجة إلى دراسة واقع القيادة الإبداعية، ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس؛ لدورها الكبير في مواكبة التغيرات، والتجديدات التربوية المعاصرة، القادرة على المنافسة، والتي تقود نحو التميز، والإبداع.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعيش العالم اليوم في عصر التغيرات والتطورات التكنولوجية الحديثة، في مجالات الحياة كافة، وما يرتبط بهذه التغيرات من تطوير، وتحسين، وتجديد، وبخاصة في المجال التربوي والتعليمي، وكل ما يخص عناصر المنظومة التعليمية؛ إذ ينبغي لنا أن نواكب هذه التغيرات والتطورات بما يخدم العملية التعليمية؛ لتحقيق الأهداف بمرونة، وسهولة، ويسر، وبجهود، وتكاليف أقل، وينبغي أن تتوفر في البيئات المدرسية قادة لديهم من المهارات الكافية لتطبيق ما هو جديد، بما يتناسب مع موارد المدرسة المتوفرة؛ لتحقيق الجودة، والتميز، والمنافسة في الميدان التربوي؛ لتحقيق الإبداع، والخروج عن المألوف.

ويتوقف نجاح المؤسسات التربوية على توفير قيادات واعية لإدارتها، قادرة على التخطيط السليم، والتنفيذ الدقيق لخطط التعليم، والدقة في اختيارها هي مفتاح للإصلاح التربوي، وهو شرط مهم لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير (عيسى، 2008). لاحظت الباحثة في أثناء عملها في مدارس حكومية متعددة، التفاوت الملحوظ في تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس، ومدى تحقيق التطوير والتجديد والتحسين فيها، وعلى حد علم الباحثة فهذه هي الدراسة الأولى التي تتحدث عن واقع القيادة الإبداعية، ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في فلسطين.

وتتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: **ما دور القيادة الإبداعية في تحقيق التطوير التنظيمي؟** وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما مؤشرات (أبعاد) القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية؟

السؤال الثاني: ما أهم المهارات التي ينبغي أن تتوفر في القائد التربوي (مدير المدرسة)؛ لتطبيق القيادة الإبداعية؟

السؤال الثالث: كيف يمكن تحقيق الإبداع في المدرسة لدى (المعلمين والطلبة)؟

السؤال الرابع: ما أهم معوقات تطبيق القيادة الإبداعية في المدرسة؟

السؤال الخامس: ما أهم الطرق، والأساليب، والإستراتيجيات الحديثة، التي يمكن توظيفها؛ لتحقيق التطوير التنظيمي في المدرسة؟

السؤال السادس: ما أهم المعوقات التي تحد من تحقيق التطوير التنظيمي في المدرسة؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في موضوع البحث، ومضمونه؛ فجدواه تكون بقدر أهميته، وبأثره الإيجابي في خدمة أهدافه في المجتمع، وتمثلت أهمية هذه الدراسة البحثية بما يأتي:

الأهمية النظرية

تكمن أهمية الدراسة في الوقوف على دور القيادة الإبداعية في تحقيق التطوير التنظيمي؛ للخروج بالنتائج، والمقترحات، التي نستطيع التوصل بها إلى أهم مهارات القائد المبدع، وكيفية تحقيق الإبداع في المدارس، فهي من المواضيع المهمة، ذات الانعكاس على العملية التعليمية، وتعتمد دراستها على تحليل الأدبيات، والتجارب العامة للموضوع، التي لها اتصال بالبيئة الفلسطينية، والمقابلات الشخصية، وتحديد المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإبداعية، والتطوير التنظيمي، في المدارس الفلسطينية، والوصول إلى

توصيات، ومقترحات، تسهم في الوصول إلى بعض المقترحات، والآليات، والطرق؛ لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس بالقيادة الإبداعية.

الأهمية التطبيقية

يمكن لأطراف كثيرة أن تستفيد من هذه الدراسة، كصناع القرار، والمسؤولين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي؛ ليعيدوا النظر في فلسفتها، وبرامجها، وخططها المتصلة بموضوع القيادة الإبداعية في تحقيق التطوير التنظيمي، وطلبة الدراسات العليا، والباحثين؛ بفتحها آفاقاً جديدة لهم، من استنتاجات هذه الدراسة، في دراسات لاحقة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- معرفة واقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية.
- 2- معرفة واقع التطوير التنظيمي في المدارس الحكومية.
- 3- تحديد بعض المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها مدير المدرسة قائداً تربوياً؛ لتطبيق القيادة الإبداعية.
- 4- الكشف عن معوقات تطبيق القيادة الإبداعية كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون.
- 5- تحديد أهم إستراتيجيات تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الحكومية.
- 6- الكشف عن معوقات تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الحكومية.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في فلسطين، وتحدت بموضوع القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية، وواقع القيادة الإبداعية، ومدى تطبيق مديري المدارس لها، ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس، وتحدد الدراسة بمفاهيمها، ومجالاتها المحددة، وتساؤلاتها، ونتائجها.

التعريفات الاصطلاحية:

وفيما يأتي توضيح لأهم مفاهيم الدراسة، ومصطلحاتها:

القيادة (leadership): هي القدرة على إحداث تأثير في الأفراد؛ بتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة؛ لإحداث تغيير (محمود وآخرون، 2013).

القيادة الإبداعية (Creative leadership): "قدرة القائد على التغيير والتطوير؛ لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، واكتشاف المشكلات وحلها، مستغلاً الإمكانيات المتاحة والتأثير" (الرفاعي، 2014: 10)

التطوير التنظيمي (Organizational development): يعرف بأنه "منهج معرفي لزيادة الفاعلية التنظيمية بإحداث تغييرات مخططة في ممارساتها، وعملياتها، وسلوكيات العاملين بها، والتقنيات التكنولوجية المستخدمة فيها، وتطوير القدرات الداخلية لهذه المنظمات". (عبد العال، 2017: 8)

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإبداعية

بعد مراجعة الدراسات السابقة، اختيرت مجموعة منها لها علاقة بظروف الدراسة الحالية، وعناصرها، ومتغيراتها.

وهدفنا دراسة **الدوسري (2023)** التعرف إلى مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في وادي الدواسر، وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمعها من معلمي تلك المدارس، وبلغ عددهم (646) معلماً، واختيرت عينتها بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (195) معلماً، وتمثلت أدواتها بالاستبانة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية؛ إذ حصل مجال الحساسية للمشكلات على أعلى المتوسطات، ثم مجال المرونة، ثم المثابرة، ثم الأصالة، ثم المبادرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والتخصص، في حين وجدت فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، لصالح فئة (10) سنوات فأكثر، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل، وتهيئتها للاستجابة للقيادة الإبداعية.

وكشفت دراسة **عصافرة (2023)** عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من معلمي المدارس الأساسية الحكومية، ومعلماتها، وبلغ عددهم (1570) معلماً ومعلمة، واختيرت عينتها بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (53) معلماً ومعلمة، وتمثلت أدواتها بالاستبانة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية حول ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري تلك المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وعلى مستوى الأبعاد؛ إذ حصل بُعد مستوى الحساسية على أعلى متوسط، ثم المرونة، ثم الطلاقة، ثم الأصالة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع مديري المدارس على تنمية مهارات القيادة الإبداعية.

وطبق **المالكي (2022)** دراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية، وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لقادة المرحلة الثانوية، من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيشة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمعها من معلمي تلك المدارس جميعاً، وبلغ عددهم (252) معلماً، وبلغت عينتها (161) معلماً، وتمثلت أدواتها بالاستبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الأنماط القيادية وممارستهم للقيادة الإبداعية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه قادة المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية تُعزى لمتغير المؤهل

العلمي، والدورات التدريبية، لصالح المعلمين ممن لديهم دورات تدريبية (10) سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأوصت بالتركيز على تحقيق أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية.

وحللت زانغ وآخرون (Zhang et al., 2020) نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تواجه القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية؛ لتعزيز أداء المعلمين، والإبداع في قواعدهم؛ لتطوير إستراتيجيات القيادة الإبداعية، واستخدمت المنهج المختلط، وتكونت عينتها من (106) مدارس، شملت (636) مديراً ومعلمًا، وتمثلت أداتها بالاستبانة، وبمؤدج تقييم إستراتيجي للملاءمة والجدوى، وأظهرت النتائج تطور القيادة الإبداعية لتعزيز ثقافة الابتكار التي تشجع الإبداع الفردي والجماعي للمعلمين، ولتعزيز إبداع الطلبة.

أما دراسة المطيري (2020): فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، واختيرت عينتها بالطريقة العشوائية، وبلغت (142) قائدة، وتمثلت أداتها بالاستبانة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الإبداعية جاءت متوسطة، وأظهرت ارتفاع درجة الصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات.

وأجرت حرير (2020): دراسة هدفت الكشف عن معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس في المرحلة الثانوية (نظام المقررات) في منطقة الحدود الشمالية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من قائدات تلك المدارس جميعهن، وبلغ عددهن (48) قائدة، وتكونت عينتها من (38) قائدة، وتمثلت أداتها بالاستبانة، وأظهرت النتائج أن معوقات الإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة.

وركزت دراسة بايكا وتيسابوتا (Phimkoh & Tesaputa, 2017) على إيجاد عناصر ومعايير؛ لصناعة القيادة الإبداعية لإدارتي المدارس في تايلند، وتكوينها، وتحليل الوضع الحالي، واحتياجات القيادة الإبداعية، وإستراتيجياتها، واستخدمت المنهج المسحي، وتكونت عينتها من (375) مدرسة، وتمثلت أداتها بالاستبانة، وأظهرت النتائج أن أبعاد القيادة الإبداعية الثلاث: (الرؤيا، والمرونة، والخيال)؛ جاءت بدرجة منخفضة، وأن من أهم إستراتيجيات القيادة الإبداعية: التدريب، والدراسة الذاتية، والزيارة الحقلية، وأوصت الدراسة بضرورة إدراك إدارتي تلك المدارس أهمية القيادة الإبداعية.

وهدف دراسة فيمكوه وآخرون (Phimkoh et al., 2016): التعرف إلى برامج تعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مؤسسات الحكم المحلي في تايلاند، وكشفت عن الظروف التي تعزز القيادة الإبداعية، ووضعت برنامجًا لتعزيز القيادة والإبداع، واستخدمت الاستبانة أداةً، وتكونت عينتها من مديري تلك المدارس، ونائبهم، ورؤساء المناطق التعليمية، وأظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية جاءت بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بإنشاء برامج لتعزيز القيادة الإبداعية على أساس الحاجة.

ثانيًا: الدراسات السابقة المتعلقة بالتطوير التنظيمي

وطبقت عبد العليم (2023) دراسة هدفت التعرف إلى الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي في مصر، في ضوء التطوير التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمعها من عملي تلك المدارس جميعًا، من مديرين، ومعلمين، ووكلاء، وأخصائيي التكنولوجيا، وبلغ عددهم (12543) فردًا، وتكونت عينتها من (407) منهم، وتمثلت أداتها بالاستبانة، وأظهرت النتائج أن متطلبات الأداء الإداري في ضوء التطوير التنظيمي جاءت مرتفعة، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق المتطلبات المادية، والبشرية، والتنظيمية، على أرض الواقع؛ لتحقيق ممارسات التطوير التنظيمي في تلك المدارس.

وأجرى أبو عريش (2023) دراسة هدفت التعرف إلى مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي، من وجهة نظر المعلمين، والمشرفين التربويين، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمعها من معلمي تلك المدارس، ومعلماتها، ومشرفيها، وبلغ عددهم (9783) معلمًا ومعلمةً، واختيرت عينتها بالطريقة الطبقية، وتكونت من (423) معلمًا ومعلمة، و(8) مشرفين، وتمثلت أدواتها بالاستبانة، والمقابلة، وأظهرت النتائج أن واقع التطوير التنظيمي في تلك المحافظة جاء مرتفعًا، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغيري (المديرية، وسنوات الخبرة)، لصالح مديرتي يطا، وشمال الخليل، ولصالح سنوات الخبرة أقل من (5) سنوات، وأوصت بضرورة عقد مؤتمر تربوي يقدم فيه مديرو المدارس أفضل الممارسات لديهم في تحقيق التطوير التنظيمي.

وهدفت دراسة ابراهيم والمعمري (2020): التعرف إلى المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمعها من مديري تلك المدارس، ومساعدتهم، ومعلميها، وبلغ عددهم (320) فردًا، وتكونت عينتها من (111) منهم، واختيرت عينتها بالطريقة العشوائية، وتمثلت أدواتها بالاستبانة، وأظهرت النتائج أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي في تلك المدارس جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بأن يكون التطوير التنظيمي محورًا رئيسًا في هذه البرامج.

وحللت دراسة لاو ولي وتشونغ (Lau, Lee & Chung, 2019): نموذج التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية في هونج كونج، بالاعتماد على أهداف معينة للعمل؛ لتطوير مهارات العاملين، ومساعدتهم في تنمية مهاراتهم، ونقل المعرفة الرسمية، وغير الرسمية، واستخدام طرق، وأساليب جديدة في العمل، وتشجيع روح التعاون، والعمل بروح الفريق، ودعم المنافسة الإيجابية، التي تنمي الإبداع والابتكار.

التعقيب على الدراسات السابقة

يلحظ من استعراض الدراسات السابقة، وتحليلها، أنها اختلفت في تناولها لموضوع القيادة الإبداعية، والتطوير التنظيمي، كل على حدة، فدراسة الدوسري (2023) تناولت مدى توفر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في وادي الدواسر، وعلاقتها بالتميز المؤسسي، من وجهة نظر المعلمين، ودراسة عسافرة (2023) ركزت على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، من وجهة نظر المعلمين، ودراسة المالكي (2022) اهتمت بمعرفة الأنماط القيادية، وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لقيادة المرحلة الثانوية، من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيشة، ودراسة زانغ وآخرون (Zhang et al., 2020) حللت نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز أداء المعلمين والإبداع في قواعدهم، وركزت دراسة حرير (2020)، على معوقات القيادة الإبداعية، أما بالنسبة للتطوير التنظيمي، فاهتمت دراسة عبد العليم (2023) بمعرفة الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي في مصر، في ضوء التطوير التنظيمي، وهدفت دراسة أبو عريش (2023) إلى معرفة مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي، من وجهة نظر المعلمين، والمشرفين التربويين، واهتمت دراسة إبراهيم والمعمري (2020) بمعرفة المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان، واهتمت دراسة لاو ولي وتشونغ

(Lau, Lee & Chung, 2019) بمعرفة نموذج التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية في هونج كونج بالاعتماد على أهداف معينة للعمل.

وتنوعت المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة، فمنها من اعتمدت على الدراسات التحليلية، والوصفية، والارتباطية، والمسحية، والمختلط، والتنوع في الأدوات البحثية، وتنوع البيانات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، عربية وأجنبية، واتضح منها مجموعة من النتائج، والاستنتاجات، كأن تأتي الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية ما بين مرتفعة ومتوسطة، وأظهرت بعض الدراسات وجود بعض معوقات لتطبيق القيادة الإبداعية، والتطوير التنظيمي في المدارس، وأشادت بعض الدراسات بأهمية توفير بيئة تعليمية سليمة غنية بالكوادر المالية، والبشرية؛ لتطبيق القيادة الإبداعية التي تحقق التطوير التنظيمي.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في تناولها لموضوع القيادة الإبداعية، ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي، وهذا لم تتناوله الدراسات السابقة، واستخدمت المنهج النوعي، واستفادت من الدراسات السابقة، والإطار النظري في بناء منهجية الدراسة، وأدائها، وفي بناء الدراسة، ووضع التفسيرات المناسبة لنتائج الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الكيفي "النوعي"؛ بتحليل الإطار النظري، والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، والمقابلة الشخصية، في جمع البيانات، ووصف الظاهرة، وتحليلها، واستخراج الاستنتاجات منها ذات الدلالة، والمعزى، بالنسبة للمشكلة التي تطرحها الدراسة الحالية، للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتقديم التوصيات، والمقترحات اللازمة.

مصادر الدراسة:

اعتمد في جمع بيانات الدراسة على الأدبيات السابقة، والمقابلة الشخصية، وفيما يأتي توضيحها:

أ- الأدبيات: اعتمد على تحليل وثائق الدراسات السابقة المتخصصة بموضوع الدراسة الحالية.

ب- المقابلة: اعتمد على المقابلة الشخصية، بمقابلات استهدفت (20) تربوياً، في وزارة التربية والتعليم، منهم (10) مشرفين تربويين، و(10) معلمين، موزعين (ذكوراً، وإناثاً)، وبمخصصات مختلفة، وكذلك سنوات الخدمة.

صدق المقابلة وثباتها:

أ- صدق المقابلة: اعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية؛ للكشف عن واقع القيادة الإبداعية، ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الحكومية في فلسطين، وأعدت "المقابلة" بناء على خبرة الباحثة عند إعدادها رسالة الماجستير؛ فاعتمدت على المنهجين الكمي، والنوعي، وبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، والتجارب الميدانية ذات الصلة بالقيادة الإبداعية، والتطوير التنظيمي. ووفقاً لذلك، صيغت سبعة أسئلة، حُكمت من (7) أشخاص من ذوي الخبرة والاختصاص، في مجال الإدارة، والقيادة التربوية، وبناءً على ملاحظاتهم، عُدلت صياغة بعض الأسئلة، وحذف السؤال السادس.

ب- ثبات المقابلة: للتحقق من ثبات المقابلة؛ أُجريت مقابلة- تكررت مرتين- مع أربعة مشرفين، ومعلمين، من خارج أفراد عينة الدراسة، وتخلل المقابلة الأولى والثانية فاصل زمني مدته سبعة أيام، ثم أُجري تحليل للمقابلات، ثم تحليل آخر، وتبين عدم وجود اختلاف في تحليل البيانات، وهذا مؤشر على وجود اتساق تام في التحليلين، واستخرجت نسبة الاتفاق باستخدام معادلة هولستي (Holsti)، وبلغت نسبة الاتفاق (87%)، وهذا يدل على وجود اتفاق في التحليل، وثبات جيد للأداة.

تحليل البيانات:

اعتمد في تحليل البيانات الكيفية "النوعية" التي جمعت بالمقابلة، على منهجية تحليل الأبحاث النوعية المتمثلة بطريقة النظرية المتجذرة، واعتمد على الأفكار الواردة في المقابلات، ثم التوصل إلى الأفكار الفرعية، أو الخصائص الدقيقة، بتفريغ المقابلات، والقراءة الفاحصة لكل جملة، وكلمة، وردت من الأفراد الذين جرت مقابلتهم، وترميز الاستجابات، وتصنيف الأفكار المتقاربة في مجالات فرعية، ثم وضعها ضمن مجموعات رئيسية، والتحقق من ثبات التحليل، وحساب النسب المئوية للاستجابات.

نتائج الدراسة التحليلية ومناقشتها:

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها، في ضوء الإطار التحليلي للأدبيات، والدراسات، والتجارب الخاصة بالتجديد التربوي في المدارس، تبعاً لسؤال الدراسة الرئيس، وأسئلتها الفرعية:

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته:

ونص السؤال الأول هو: ما مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية؟ وللإجابة عنه، اعتمد على المقابلات، ودراسة الأدبيات، والتقارير المتصلة بمؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية.

ومن أهم مؤشرات القيادة الإبداعية، وأبعادها، التي وضحتها نواز (Nawaz et all.,2016): الحساسية للمشكلات، والقدرة على ملاحظتها؛ فالمعلم المبدع هو المعلم القادر على ملاحظة المشكلات، ومعرفة نواحي القصور فيها، والمبادرة التي تعد من أشكال التفكير الإبداعي الذي يطور أفكاراً إبداعية، لتطوير ما هو قائم، وتحسينه؛ لتحقيق الأهداف بفاعلية، وتعد المثابرة من مؤشرات القيادة الإبداعية التي تشجع المعلمين على العمل بجهد، ونشاط، وتحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال، والوصول إلى حلول خلاقة للمشكلات، بدافعية، وعقل منفتح، وتعد المرونة من المؤشرات المهمة التي تسعى القيادة الإبداعية إلى تحقيقها بالتسهيل والتسيير، في أثناء حل المشكلات، والنظر إليها من الجوانب جميعها، والتوصل إلى الحلول بطرق جديدة إبداعية، والتفكير خارج الصندوق، أما الأصالة فهي الأجدر لتحقيق القيادة الإبداعية بمنع التكرار، والتوصل إلى أفكار جديدة غير متكررة.

وركزت زيادة (2021) على أبعاد القيادة الإبداعية التي يمكن تطبيقها في العمل التربوي، كالحساسية للمشكلات التي تشمل الوعي، والإدراك، والانتباه، والقدرة على معرفة المشكلة، وأسبابها، والتوصل إلى الحل، والأصالة وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة التي لم يسبق أحد أن طرحها، والتركيز على نوع الأفكار لا الكم، والمرونة التي تهتم بنظرة القائد التربوي إلى الموضوع من زوايا متعددة، والقدرة على إعادة بناء الأفكار بطرق جديدة، حسب المتطلبات المتوفرة.

وتوجد معايير متعددة يمكن بها تهيئة القيادة الإبداعية؛ لتصبح قادرة على تحقيق الرؤيا المستقبلية، وترسيخ القيم، والتقليل من التعليمات واللوائح، وتقوية الثقة بين القائد والمروسين، وتنمية الموارد بأشكالها كافة، بالمشاركة في صنع القرار، وتقويض السلطات، وتهيئة بيئة تعليمية مرنة وسليمة (زايد، 2013).

ولعل توفر مجموعة من الأبعاد في أثناء تطبيق القيادة الإبداعية في المدرسة، من أهم الأمور التي يسعى إليها القائد التربوي؛ لتحقيق النجاح، والتميز للمدرسة، فقدرة على حل المشكلات، ومواجهتها، والتفكير الناقد خارج الصندوق، والقدرة على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار، لا يقدر عليها إلا قائد تربوي متمكن، يمتلك من المهارات والكفايات اللازمة لتطبيق هذه القيادة في الميدان التربوي، وكذلك بعد الاتصال والتواصل مهم جداً؛ فالقائد الذي لا يمارس هذه المهارة لا يستطيع أن يؤثر في المعلمين.

وخلصت مقابلات الدراسة حول مؤشرات تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية، إلى النتائج الآتية:

- المبادرة، وحصلت على نسبة (95%).
- التخطيط والتنظيم، وحصلت على نسبة (55%).
- الأصالة، وحصلت على نسبة (60%).
- الاتصال والتواصل، وحصلت على نسبة (35%).
- المثابرة، وحصلت على نسبة (55%).
- حساسية المشكلات، وحصلت على نسبة (30%).

وبناء على ما تقدم، أجمع معظم الباحثين على أبعاد ومؤشرات تدل على تطبيق القائد التربوي (المدير) للقيادة الإبداعية في مدرسته، وأهمها: الأصالة، والمرونة، والمثابرة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات، وهي من أهم متطلبات نجاح القيادة الإبداعية في المدارس، وهذا يختلف مع بعض ما توصلت إليه دراسة الدوسري (2023) فيما يخص ترتيب الأبعاد التي هدفت إلى معرفة أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في وادي الدواسر، وعلاقتها بالتميز المؤسسي؛ إذ حصل مجال الحساسية للمشكلات على أعلى المتوسطات، ثم مجال المرونة، ثم المثابرة، ثم الأصالة، ثم المبادرة، ودراسة عصفرة (2023) التي كشفت عن درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية حول ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري تلك المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وعلى مستوى الأبعاد، فحصل بعد مستوى الحساسية على أعلى متوسط، ثم المرونة، ثم الطلاقة، ثم الأصالة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

ونص السؤال الثاني، هو: ما أهم المهارات التي ينبغي أن تتوفر في القائد التربوي (مدير المدرسة) لتطبيق القيادة الإبداعية؟ وللإجابة عنه، اعتمد على المقابلات، وعلى دراسة الأدبيات، والتقارير المتصلة بمهارات القائد التربوي (مدير المدرسة) في الميدان؛ لتطبيق القيادة الإبداعية.

ينبغي للقائد المبدع أن يتمتع بمهارات متعددة؛ كي يواجه تغيرات القرن الواحد والعشرين، كمهارة التعلم والابتكار من حيث التفكير الناقد وحل المشكلات، والتواصل والتعاون، ومهارة المعلومات والوسائط التكنولوجية الحديثة، التي تتمثل برفع مستوى الثقافة المعلوماتية، والثقافة الإعلامية، وكل ما يخص التكنولوجيا؛ فتوفر مهارات الحياة، والعمل، والقدرة على التكيف مع كل ما هو جديد، والمبادرة، والمسؤولية، والإنتاجية، مهم جداً؛ لتحقيق القيادة الإبداعية (الفرغلي، 2016).

وأشار سترنبرغ (Sternberg, 2001) إلى مهارات قيادية يحتاجها القائد التربوي؛ لتحقيق الإبداع، والتميز، في المدرسة، كالمهارات الاجتماعية التي يتواصل القائد بها مع الآخرين، ويؤثر فيهم، ومهارات التفكير التي توجه القائد الوجهة الصحيحة في حل المشكلات، ومهارات الذات التي يقدر القائد بها ذاته، فيتميز بالصفات، والسمات الشخصية التي تحقق النجاح في المدرسة، وهي الأهم بين المهارات كلها.

وإن اكتساب القادة التربويين مهارات القيادة الإبداعية، وتطويرها، يكون بتوفير برامج تدريبية الخاصة بمجال الإبداع، وبالمشاركة في ورش العمل، والبرامج المتخصصة، وتوفير بيئة مدرسية محفزة، وداعمة، تسمح لهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، فتتمى مهاراتهم القيادية الإبداعية (المريخي، 2022).

ولعل مهارات الاتصال والتواصل، والقدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم، ومهارات التفكير الناقد، والتخطيط السليم تعد من أهم المهارات، التي ينبغي توفرها في القائد التربوي المبدع؛ فنجاح المؤسسة، وتطورها، وتميزها، مرتبط بقوة بمدى قدرة القائد على الخروج عن الروتين والمألوف، والاطلاع على كل ما هو جديد، ومبتكر.

وتوجد مهارات متعددة ينبغي تعزيزها لدى القائد المبدع؛ لمواكبة تطورات القرن الواحد والعشرين، وتحدياته، وهي ذات فائدة كبيرة؛ لتحقيق التطور في المؤسسات (Asif & Rodrigues, 2015).

وتوجد مهارات تنمي القيادة الإبداعية، تتمثل بمهارة التحليل الشامل لأبعاد المشكلات كافة، وتلبية احتياجات المرؤوسين، ورفع مستوى الاهتمام بهم، والتركيز على تحقيق مهارة التخطيط الإستراتيجي، والتكيف مع متغيرات العصر، والقدرة على تحمل أعباء العمل، والصبر، وضبط النفس (العقاد، 2016).

وخلصت مقابلات الدراسة حول المهارات التي ينبغي أن تتوفر في القائد التربوي (مدير المدرسة)؛ لتطبيق القيادة الإبداعية، إلى النتائج الآتية:

- مهارة التغيير والابتكار، بنسبة (85%).
- مهارة الإقناع والتأثير، بنسبة (65%).
- مهارة الاتصال والتواصل، بنسبة (65%).
- مهارة التفكير الإستراتيجي والناقد، بنسبة (60%).
- مهارة التخطيط والتنظيم، بنسبة (55%).

وبناء على ما تقدم، تعدّ المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها مدير المدرسة؛ لتحقيق القيادة الإبداعية في المدارس، مهمة جداً؛ فهي المنطلق، والمحرك الأساس، الذي يُبنى عليه التطوير التنظيمي بالإبداع، والخروج عن المألوف، وهذا ما توصلت إليه دراسة فيمكوه وآخرين (Phimkoh et al., 2016).

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشته:

ونص السؤال الثالث، هو: كيف يمكن تحقيق الإبداع في المدرسة لدى (المعلمين، والطلبة)؟ ولإجابة عنه، اعتمد على المقابلات، ودراسة الأدبيات، والتقارير المتصلة بتحقيق الإبداع في المدرسة لدى المعلمين، والطلبة.

إنّ للقيادة الإبداعية دوراً في تحسين العملية التعليمية، وتطويرها؛ لتحقيق الفائدة، والنفع، لعناصر العملية التعليمية كافة؛ إذ تهدف إلى تنمية قدرات المعلمين الفكرية، والعقلية، والسلوكية، بتشجيعهم على استخدامها على نحو فعال وإيجابي، واستثمار الموارد البشرية كافة؛ لتحقيق أهداف المدرسة، ومنحهم الفرص الكافية؛ للتجديد، والابتكار، بطرق علمية حديثة، ممنهجة، ومخطط لها؛ لمواكبة تطورات البيئة المحيطة، وتغيراتها كافة (أبو نعيمة، 2016).

ويعدّ امتلاك القادة التربويين سمات القيادة الإبداعية ضرورياً لتطوير المؤسسات التربوية، والاهتمام بعناصرها البشرية، والتركيز على الوسائل والإستراتيجيات المتعددة التي تحقق الأهداف بكفاءة، والابتعاد عن الطرق التقليدية (الشخيلي، 2003). وتوسّع الممارسات والأساليب القيادية دائماً إلى تحقيق النجاح الشامل للعمليات الإبداعية داخل المؤسسات، كالتدريب، والتمكين، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، التي تعطي فرصة للقدرات الإبداعية داخل المؤسسة للتطور، وإظهار الإبداع والتميز (Hatum, 2017).

وأورد العاجز وشلدان (2010: 6) أن قادة المدارس بحاجة إلى إبراز قدراتهم الإبداعية بالأنشطة التي تقدمها القيادة المدرسية؛ لدورهم في التأثير في منسوبي المدرسة، ولكونهم المسؤولين عن تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وللعلاقة بين القيادة والإبداع. إن تحقيق الإبداع في المدرسة يحتاج لقائد تربوي، يتميز بمجموعة من المهارات والكفايات التي تمكنه من تحقيق التميز في مدرسته، من خلال توفير البيئة المدرسية المناسبة لتحقيق الإبداع، وتشجيع المعلمين على امتلاك المهارات الإبداعية، وتبادل

الخبرات فيما بينهم، وأيضاً تفعيل استراتيجيات التدريس الجديدة والتي تنمي مهارات التفكير الناقد لدى الطلبة، وحل المشكلات، والعمل بروح الفريق، فهذا كله ينعكس بشكل ايجابي على العملية التعليمية بكافة عناصرها.

وخلصت مقابلات الدراسة حول كيفية تحقيق الإبداع في المدرسة لدى (المعلمين والطلبة)، إلى النتائج الآتية:

- توفير بيئة مدرسية محفزة، وداعمة للتجديد، والتطوير، بنسبة (60%).
- الاهتمام بحاجات الطلبة، ورغباتهم، بما يحقق مشاريع إبداعية، بنسبة (60%).
- تشجيع الطلبة على مهارات التفكير الإبداعي، بنسبة (45%).
- استخدام أساليب، واستراتيجيات حديثة، في التدريس، تشجع الإبداع، بنسبة (45%).
- تبادل الخبرات بين أطراف العملية التعليمية، وعرض أفضلها، بنسبة (40%).
- تفعيل التكنولوجيا، وتنمية مهارات التحول الرقمي لدى المعلمين والطلبة، بنسبة (40%).
- توفير الموارد المالية، والمادية، والبشرية، بنسبة (30%).

ويتضح مما تقدم، أن تحقيق الإبداع في المدرسة، ينطلق من أسس واضحة، وممنهجة، وقيادة حكيمة تتمتع بمهارات القيادة الإبداعية، ينطلق منها عناصر العملية التعليمية من معلمين وطلبة؛ إذ يحتاجون لبيئة تعليمية سليمة، ومناخ مدرسي صحي؛ لتفعيل مهارات الإبداع، وتنميتها لديهم، في العملية التعليمية، وبخاصة، أننا نواجه تغيرات متسارعة في العالم الرقمي، وما يحتاجه من كوادر بشرية مدربة، وموارد مالية، ولا يغفل الأساليب، والإستراتيجيات، التي يمكن استخدامها في تحقيق الإدارة، والتطوير التنظيمي في المدرسة، وهذا ما توصلت إليه دراسة زانغ وآخرون (Zhang et al., 2020) التي حللت نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية؛ لتعزيز أداء المعلمين، والإبداع في قواعدهم؛ لتطوير إستراتيجيات القيادة الإبداعية، وأظهرت النتائج تطور القيادة الإبداعية؛ لتعزيز ثقافة الابتكار التي تشجع الإبداع الفردي، والجماعي للمعلمين؛ لتعزيز إبداع الطلبة.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشته:

ونص السؤال الرابع هو: ما أهم معوقات تطبيق القيادة الإبداعية في المدرسة؟ وللإجابة عنه، اعتمد على المقابلات، ودراسة الأدبيات، والتقارير المتصلة بمعوقات تطبيق القيادة الإبداعية في المدرسة.

توجد صعوبات تمنع مديري المدارس الحكومية من تحقيق القيادة الإبداعية، كمحدودية مهاراتهم، وقدراتهم، وعدم وضوح المهام، والواجبات المطلوبة منهم، وضعف الثقة بالمعلم (المهنا، 2020).

وذكرت مجموعة من المعوقات الشخصية لتطبيق القيادة الإبداعية، كالخوف من كل ما هو جديد ومجهول، وعدم وجود تخطيط وتنظيم للعمليات الإدارية، وعدم الرغبة في تحمل أخطار تطبيق القيادة الإبداعية، وعدم توفر الخبرات الكافية واللازمة لها، ومحاولة تجنب المشكلات (آل حسين، 2018).

وتعد المعوقات الإدارية من أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الإبداعية، بوصفها أساس العمليات في المدرسة، كعدم القدرة على فهم المشكلات حسب المطلوب، وضعف الثقة بين القائد والمرؤوسين، وضعف المهارات والقدرات لدى القادة، والالتزام التام بالقوانين، والأنظمة، والعادات والتقاليد، وغياب الدافعية، وقلة الحوافز المادية، والمعنوية، وعدم وضوح رؤية المؤسسة، وأهدافها، وغياب التوافق، والانسجام، بين القائد والمرؤوسين (الغنيمي، 2015).

وفي ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، والتغيرات المتسارعة في العالم بعامة، والبيئات العربية بخاصة، فإن فلسطين تعدّ من الدول التي تواجه متعددة المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الإبداعية، والتي تتمثل في قلة الموارد المالية، بوصف أن هذه الموارد هي العنصر الأساسي لتوفير الأدوات والوسائل والمستلزمات الضرورية في ظل هذا العالم المتجه نحو التحول الرقمي وما يحتاجه من موارد مادية ومالية وبشرية مدربة لتحقيق الابداع والتميز، و نقص الدعم والتحفيز من قبل مديري المدارس للمعلمين لفتح المجال أمامهم لتفريغ طاقاتهم وقدراتهم ومهارتهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.

وخلصت مقابلات الدراسة حول أهم معوقات تطبيق القيادة الإبداعية في المدرسة، إلى النتائج الآتية:

- معوقات إدارية، بنسبة (85%).
- معوقات مالية، بنسبة (60%).
- معوقات شخصية، بنسبة (45%).
- معوقات تنظيمية، بنسبة (85%).
- معوقات اجتماعية، بنسبة (45%).

وبناء على ذلك، توجد معوقات متعددة تمنع تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس، فتحدّ من تحقيق التطوير التنظيمي، كالمعوقات الإدارية، والتنظيمية، وما يشملها من عمليات تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتقويم، وتوجيه، وهي من أكثر المعوقات التي تقلل من الإبداع في المدارس؛ فالمدير هو القائد الإداري، والمسؤول الأول عن تحقيق الإبداع، والتجديد، والتطوير، في المدرسة، وهذه العمليات الإدارية تُبنى عليها النظم، والأسس الأخرى في المنظومة التعليمية كافة، والمعوقات المالية التي تواجهها مدارس فلسطين؛ بسبب الأوضاع الاقتصادية التي يمر بها الشعب الفلسطيني في هذه الأثناء، وهذا ما أكدته دراسة حريزي (2020) التي أشارت إلى ارتفاع درجة معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس.

خامسًا: نتائج السؤال الخامس ومناقشته:

ونص السؤال الخامس هو: ما أهم الطرق والأساليب والإستراتيجيات الحديثة التي يمكن توظيفها لتحقيق التطوير التنظيمي في المدرسة؟ وللإجابة عنه، اعتمد على المقابلات، ودراسة الأدبيات، والتقارير المتصلة بالطرق، والأساليب، والإستراتيجيات الحديثة، التي توظف؛ لتحقيق التطوير التنظيمي المدرسي.

تشمل عمليات التطوير التنظيمي أبعادًا متعددة، ومجالات تشمل أساليب متعددة، وطرقًا حديثة تسعى إلى تحقيقه، مثل: مجال مهارات العاملين داخل المؤسسات التعليمية، ومجال تطوير الوحدات داخل هذه المؤسسات، ومجال تطوير المؤسسة التعليمية كليًا (صويص، 2015).

وتعمل الأساليب الحديثة المتعددة على تحقيق التطوير التنظيمي في المدرسة على مستوى مهارات الأفراد، بأسلوب التدريب، وإكساب المعلمين المهارات، والكفايات اللازمة لمواكبة التجديد، والتغيير المستمر، والالتحاق بالورش التدريبية التي تنتج قادة قادرين على استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة، وأسلوب التحفيز بنظام الحوافز، وربطه بمدى تحقيق المعلم للأساليب الحديثة التي تحقق الفاعلية والتميز، وأسلوب مشاركة الأفراد في عمليات التطوير بمشاركتهم في عمليات التخطيط، والتنفيذ، وصنع القرار؛ لتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وأسلوب التمكين الإداري للمعلمين بتفويض بعض الصلاحيات التي ترفع مستوى الإنجاز، والعمل، والكفاءة؛ بسبب منحهم الحرية في إتمام الأعمال، ورفع ثقتهم بأنفسهم (علي، 2017).

أما الأساليب الحديثة المستخدمة في تحقيق التطوير التنظيمي في المدرسة، والمتعلقة بتطوير الوحدات، والأقسام الداخلية فيها، فتبرز أهمية استخدام الأساليب الحديثة مبتكرة فيها روح الإبداع في إتمام المهمات، والأعمال، وتشجيع أسلوب العمل بروح الفريق،

الذي يحقق التعاون، والتكامل في إنجاز المهمات، ويقلل من الوقت، والجهد، والتكاليف، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تنفيذ المهمات الإدارية المطلوبة، من حيث: الأدوات، والوسائل، والبرامج، وغيرها (علي، 2017). وينبغي التركيز على تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية على نحو متكامل، وتشمل استخدام نظم معلومات حديثة، ومتطورة، وقاعدة بيانات شاملة لعناصر المنظومة التعليمية كافة، تسهل العودة إليها، وتشجيع تطبيق اللامركزية في أداء العمل في بعض الحالات الضرورية في حالات الطوارئ؛ لتحقيق التمكين الإداري لدى الأفراد، وتنفيذ التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية بالتغيير في بعض المهمات الموكلة؛ لتبادل الخبرات، والتقليل من الرتبة والروتين، وتحقيق التجديد والتميز (عقون وبوحديد، 2017).

أوردت (حميدي، 2016) أساليب يمكن بها تحقيق التطوير التنظيمي، بالأفراد، والجماعات، فعلى نطاق الأفراد لا بد من تنظيم عملية التخطيط، وإدارة ضغوطات العمل، والتركيز على التدريب، والتطوير المهني، أما على نطاق الجماعة، لا بد من إعداد فريق يعمل بروح الفريق، وتنظيم العمليات الإدارية، والتدريب المستمر، وتبادل الخبرات.

وينصح مما تقدم، أن عملية تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية تحتاج إلى ترسيخ مبادئ الثقافة التنظيمية فيها؛ لترسيخ قيم التجديد، والتحسين فيها، ومعالجة مقاومة التغيير في المؤسسات، باستخدام القائد التربوي أساليب الإقناع، والتأثير، وتوضيح أهمية التغيير الذي يحقق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة بطرق إبداعية، جديدة، مبتكرة، ممنهجة، تركز على أساليب البحث العلمي.

وخلصت مقابلات الدراسة حول أهم الطرق، والأساليب، والإستراتيجيات الحديثة، التي يمكن توظيفها لتحقيق التطوير التنظيمي في المدرسة، إلى النتائج الآتية:

- العمل التعاوني (العمل بروح الفريق)، بنسبة (65%).
- توظيف التقنيات والأساليب والإستراتيجيات التكنولوجية الحديثة، بنسبة (65%).
- التخطيط الإستراتيجي (وضوح الأهداف)، بنسبة (50%).
- تنمية مهارات الإبداع، والابتكار، والتغيير، والتجديد، بنسبة (50%).
- تفعيل النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي)، بنسبة (40%).
- التدريب والتطوير (تفعيل الدورات، والبرامج التدريبية، وورش العمل)، بنسبة (30%).
- الاتصال والتواصل، بنسبة (30%).

تتنوع الطرق، والإستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس؛ لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس، كتفعيل العمل التعاوني، والعمل بروح الفريق، وتنمية مهارات القيادة الديمقراطية (التشاركية) التي تعطي الحق للمعلمين بالمشاركة في صنع القرار، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، ولعل عملية الاتصال والتواصل من العمليات المهمة في تحقيق التطوير التنظيمي، ومراعاة الجانب الإنساني، وتلبية احتياجات المعلمين، ورغباتهم، ووجود رؤية واضحة المعالم والأهداف، والتحول نحو التحول الرقمي، وورش العمل، والتدريب على المشاريع البناءة، ودعم الإبداع، والابتكار في المدارس، وهذا ما أكدته دراسة لاو ولي وتشونغ (Lau, Lee & Chung, 2019)، ودراسة عبد العليم (2023) التي أكدت ضرورة تطبيق المتطلبات الأساسية، والمادية، والبشرية، والتنظيمية؛ لتحقيق ممارسات التطوير التنظيمي في المدارس.

سادساً: نتائج السؤال السادس ومناقشته:

ونص السؤال السادس هو: ما أهم المعوقات التي تحد من تحقيق التطوير التنظيمي في المدرسة؟ وللإجابة عنه، اعتمد على المقابلات، ودراسة الأدبيات، والتقارير المتصلة بمعوقات تحقيق التطوير التنظيمي في المدرسة. تتمثل أهم معوقات التطوير التنظيمي بوجود فجوة بين القيم التي يتبناها المدير، والواقع الذي يعيشه، وعدم وضوح الرؤية، والرسالة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، والاعتماد على التمويل الخارجي؛ لعدم توفر ميزانية كافية، ورفع سقف التوقعات بما لا يتلاءم مع الأهداف التي جرى رسمها، وتحديدها، والعجلة في تحقيق نتائج إيجابية، وفعالة (الروقي، 2014). وتتمثل أهم المعوقات التي تمنع تحقيق التطوير التنظيمي، بنقص التخطيط السليم، وهذا يترتب عليه نقص في عملية التنظيم، والتنفيذ، وسوء استخدام السلطة؛ لإحداث التغيير في المؤسسة، ومحاولة البحث عن التجارب التي لم تنجح؛ لوضعها مبرراً لعدم نجاح عملية التطوير، بدلاً من البحث عن الأسباب، ومعالجتها، وتقوية العلاقة بين المدير، والمرؤوس، هدفاً أساساً، لا وسيلة؛ لتحقيق الأهداف، وتبعض الأنشطة، والإستراتيجيات، التي تجري بها عملية التطوير (الغامدي، 2009). وذكر مطلق (2014) ثلاثة معوقات تقلل من نتائج التطوير التنظيمي، وهي: المعوقات الداخلية، التي تتعلق ببيئة المؤسسة الداخلية، كالمعوقات الإستراتيجية، والتقنية، والموارد البشرية، والمالية، والمادية، والمعوقات الخارجية، التي تتعلق بالمعوقات الهيكلية، والتنظيمية، والتشريعات، والقوانين، والمعوقات السلوكية، التي تتمثل بالأنماط السلوكية للأفراد داخل المؤسسة، وما يتعلق بها.

وخلصت مقابلات الدراسة حول أهم المعوقات التي تمنع تحقيق التطوير التنظيمي في المدرسة، إلى النتائج الآتية:

- انخفاض الدافعية لدى المعلمين والطلبة، وقلة الحوافز المادية والمعنوية، بنسبة (65%).
- القصور في بلورة الرؤية المستقبلية للمدرسة، بنسبة (55%).
- مقاومة التغيير، والخوف من المجهول، بنسبة (55%).
- نقص الموارد البشرية، والمادية، والمالية، بنسبة (50%).
- ضعف التواصل والتنسيق بين عناصر المنظومة التربوية، بنسبة (50%).
- ضعف البنية التحتية وبخاصة البنية التكنولوجية، بنسبة (35%).

تواجه مدارس متعددة تحديات، ومعوقات، تقلل من قدرتها على تحقيق التطوير التنظيمي فيها، وتعد مقاومة بعض المعلمين لعملية التغيير عاملاً أساساً في تقليل عملية التطوير في المدرسة، وإضعافها، خوفاً من خسارة بعض المراكز، أو المهمات المطلوبة منهم، التي ربما تسبب لهم حالة من الإرباك على الصعيد الشخصي، أو عدم تحقيق مصالحهم الشخصية، والمعوقات المالية، التي تعدّ ركيزة أساسية لإحداث التغيير، وبخاصة التغييرات المرتبطة بالبرامج، والمشاريع، وما تحتاجه من تمويل، وكذلك النقص في الموارد البشرية، والكوادر المدربة، والمتخصصة في مجال التطوير التنظيمي، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم والمعمري (2020) التي توصلت إلى مجموعة من المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي، وكانت بدرجة مرتفعة.

استنتاجات

- تعدّ القيادة الإبداعية أساس التجديد، والتحسين، والتطوير التنظيمي في المدارس، وذلك بتطبيق أبعادها: المبادرة، والأصالة، والمثابرة، والتخطيط والتنظيم، والاتصال والتواصل، وحساسية المشكلات.

- يحتاج القائد التربوي إلى مهارات لتطبيق القيادة الإبداعية في المدرسة، كمهارة التغيير والابتكار، ومهارة الإقناع والتأثير، ومهارة الاتصال والتواصل، ومهارة التفكير الاستراتيجي والناقد، ومهارة التخطيط والتنظيم.
- تواجه القيادة الإبداعية معوقات تمنع تطبيقها على أرض الواقع، كالمعوقات التنظيمية، والمعوقات الإدارية، والمالية، والاجتماعية، والشخصية.
- تتنوع طرق تحقيق التطوير التنظيمي بالقيادة الإبداعية، وإستراتيجياته، كالعامل التعاوني (العمل بروح الفريق)، وتوظيف التقنيات، والأساليب، والإستراتيجيات التكنولوجية الحديثة، والتخطيط الإستراتيجي، ومهارات الإبداع، والابتكار، والتغيير، والتجديد، وتفعيل النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي)، والتدريب والتطوير (تفعيل الدورات، والبرامج التدريبية، وورش العمل)، والاتصال والتواصل.
- يواجه التطوير التنظيمي معوقات تقلل من قدرة المدير من تحقيقه على أرض الواقع، كإخفاض الدافعية لدى المعلمين والطلبة، وقلة الحوافز المادية والمعنوية، والقصور في بلورة الرؤية المستقبلية للمدرسة، ومقاومة التغيير والخوف من المجهول، ونقص الموارد البشرية، والمادية، والمالية، وضعف التواصل والتنسيق بين عناصر المنظومة التربوية، وضعف البنية التحتية، وبخاصة البنية التكنولوجية.

التوصيات

- تطوير مهارات القيادة الإبداعية، وتنميتها، لدى مديري المدارس؛ بتفعيل الدورات التدريبية، وورش العمل؛ لتحقيق التطوير التنظيمي في المدرسة.
- توفير نظام الحوافز، والمكافآت المادية، والمعنوية؛ لتشجيع الإبداع لدى المعلمين، والطلبة.
- توفير بنية تحتية سليمة، وبخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، والتحول الرقمي.
- رفع توصية لوزارة التربية والتعليم؛ لتخصيص ميزانية للمبدعين، والتجارب الناجحة في مجال الإبداع، والتطوير التنظيمي.
- تقليل الأعمال الكتابية، والحصص الصفية؛ لتوفير الوقت الكافي للمعلم، والطالب؛ للإبداع، والعمل بمشاريع، وبرامج إبداعية فعالة.
- تعزيز الثقافة التنظيمية في المدرسة، كتعزيز ثقافة التغيير الإيجابي، والتوجه نحو التجديد، والتحسين.
- تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي؛ لتوفير ميزانية خاصة للمشاريع الإبداعية في المدارس.

المقترحات

- إجراء دراسات تتعلق بمعوقات تطبيق القيادة الإبداعية في فلسطين؛ نظراً لقلة الدراسات حولها.
- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية فيما يتعلق بالتطوير التنظيمي في المدارس؛ نظراً لقلة الدراسات المتعلقة بهذا المتغير.
- إجراء دراسة بعنوان: "تصور مقترح لتقويم مديري المدارس في ضوء القيادة الإبداعية".

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين والمعمري، نصر. (2020). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 120 (120): 219-246.
- أبو حامد، عارف. (2013). تقييم المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت، بيرزيت، فلسطين.
- أبو عريش، أسامة. (2023). مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- أبو نعمة، ريم. (2016). القيادة الإبداعية للمديرين ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- آل حسين، سارة. (2018). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 15(1): 97-179.
- حريري، نجلاء. (2020). معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية نظام المقررات بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 17 (67): 79-116.
- حسنين، مال. (2022). في ضوء التجديد والتطوير التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية الذاتي بمحافظة الإسكندرية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 46 (1): 177-326.
- حميدي، سامية. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- دروم، أحمد. (2016). تعزيز التشارك في المعرفة؛ لتفعيل التطوير التنظيمي، مجلة دفاتر اقتصادية، 7(13): 256-267.

- الدوسري، متعب. (2023). مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 7(8): 1-21.
- الرفاعي، رجا الله. (2014). *مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- الروقي، مطلق. (2014). *معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء، مجلة البحث العلمي في التربية*، 4(15): 427-468.
- زايد، عادل. (2013). *تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 6(2): 193-211.
- الزيدي، جلال. (2020). *بناء نموذج مقترح للتطوير التنظيمي على وفق نظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (62): 262-280.
- الشخيلي، عبد القادر. (2003). *القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 18 (36): 397-403.
- الشهوان، ديانا. (2019). *القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- صويص، محمد. (2015). *تأثير استخدام منهجية ستة سيجا في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية بفلسطين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 6 (3): 441-463.
- العاجز، فؤاد وشلدان، فايز. (2010). *دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية*، 18 (1): 1-37.
- عبد العال، رعدة. (2017). *التطوير التنظيمي لمدرسة أكاديمية الملك: من وجهة نظر العاملين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد العليم، هبة. (2023). *متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء التطوير التنظيمي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 17 (6): 702-751.

- عصفرة، هنادي. (2023). ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7 (22): 1-20.
- العقاد، عباس. (2016). القيادة الإبداعية، الرياض: دار المطبوعات الجديدة.
- عقون، شراف وبوحديد، ليلي. (2017). دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة الخدمية-دراسة حالة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (7): 347-364.
- علي، جميل. (2017). اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في المصارف-دراسة استطلاعية لأراء المديرين في المصارف العامة بمحافظة أب، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، (20): 141-180.
- عيسى، سناء. (2008). دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الغامدي، منصور. (2009). علاقة التطوير التنظيمي بالأداء في المنظمات العامة، مجلة البحوث الإدارية، 27 (3): 29-57.
- الغنيمي، بدر. (2015). أثر القيادة الإبداعية في أمن وحماية الشخصيات المهمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الفرغلي، تغريد. (2016). دور القيادة الإبداعية في إطار مهارات الحياة والعمل للقرن الحادي والعشرين، المجلة العلمية لجمعية أسبيا- التربية عن طريق الفن، (2): 190-235.
- المالكي، بدر. (2022). الأنماط القيادية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لقادة المدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 2 (71): 221-270.
- محمود، محمد، والمغدي، الحسن، والبحيري، السيد. (2013). القيادة في المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- المريخي، غنام. (2022). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الإستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، 37 (4): 128-182.
- مطلق، مطلق. (2014). معوقات التطوير التنظيمي بجامعة الشقراء، مجلة البحث العلمي في التربية، (15): 427-468.

- المطيري، طروة. (2020). درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (3): 743-780.
- المهنا، محمد. (2020). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، *مجلة العلوم التربوية كلية التربية بالگردقة*، 3 (1): 235-303.
- النشمي، مراد، والدعيس، هدى. (2017). الإبداع الإداري وعلاقته بالميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 10 (29): 181-199.
- ياسين، جبار، (2016). التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (13): 186-199.
- زيادة، رانية. (2021). دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 14 (2): 89-116.

ثانياً : المراجع العربية الإنجليزية

1. Ibrahim, H., & Al-Maamari, N. (2020). The obstacles facing school administration in organizational development in basic education schools in the South Al Sharqiyah Governorate in Oman (In Arabic). *Arab Studies in Education and Psychology*, 120(120), 219-246.
2. Abu Hamed, A. (2013). Evaluating the principal as an educational leader from the perspective of basic school teachers (In Arabic) (Unpublished master's thesis). Birzeit University, Birzeit, Palestine.
3. Abu Aresh, O. (2023). The extent to which school principals in Hebron Governorate practice organizational development from the perspective of teachers and educational supervisors (In Arabic) (Unpublished master's thesis). Al-Quds University, Jerusalem, Palestine.
4. Abu Na'mah, R. (2016). Creative leadership of principals and its role in enhancing organizational citizenship behavior among teachers in secondary schools in Gaza Governorates (In Arabic) (Unpublished master's thesis). Academy of Management and Politics for Graduate Studies, Palestine.
5. Al Hussein, S. (2018). Creative leadership among primary school female leaders (In Arabic). *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, 15, 97-179.
6. Hariri, N. (2020). Obstacles to administrative creativity among secondary school leaders under the credit system in the Northern Borders Region of Saudi Arabia (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Research*, 17(67), 79-116.
7. Hassanein, M. (2022). In light of renewal and organizational development of Egyptian-Japanese self-schools in Alexandria Governorate (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences*, 46(1), 177-326.

8. Hamidi, S. (2016). Administrative control and its relationship to organizational development: A field study in the forests of El Tarf Province (In Arabic) (Unpublished master's thesis). Mohamed Khider University, Biskra, Algeria.
9. Daroum, A. (2016). Enhancing knowledge sharing to activate organizational development (In Arabic). Journal of Economic Notebooks, 7(13), 256-267.
10. Al-Dosari, M. (2023). The availability of creative leadership dimensions among secondary school principals in Wadi Al-Dawasir and its relationship to institutional excellence from the perspective of teachers (In Arabic). Arab Journal of Sciences and Research Publishing, 7(8), 1-21.
11. Al-Rifai, R. (2014). The level of creative leadership among public school principals in Yanbu Governorate (In Arabic) (Unpublished master's thesis). Taibah University, Medina, Saudi Arabia.
12. Al-Ruqi, M. (2014). Obstacles to organizational development at Shaqra University (In Arabic). Journal of Scientific Research in Education, 4(15), 427-468.
13. Zayed, A. (2013). Analyzing the impact of leadership on employee development (In Arabic). Arab Journal of Administrative Sciences, 6(2), 193-211.
14. Al-Zaydi, J. (2020). Building a proposed model for organizational development based on transformational leadership theory among primary school principals from their perspective (In Arabic). Journal of Arts, Literature, Humanities, and Social Sciences, 62, 262-280.
15. Al-Shakhili, A. (2003). Creative leadership for the development of institutions in the Arab world (In Arabic). Arab Journal for Security Studies, 18(36), 397-403.
16. Al-Shahwan, D. (2019). Creative leadership among deans of colleges in Jordanian universities in Amman Governorate and its relationship to organizational conflict management from the perspective of academic department heads (In Arabic) (Unpublished master's thesis). Middle East University, Jordan.
17. Suwaiss, M. (2015). The impact of using Six Sigma methodology in supporting organizational development processes in commercial banks in Palestine (In Arabic). Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, 6(3), 441-463.
18. Al-Ajez, F., & Shaldan, F. (2010). The role of school leadership in developing creativity among secondary school teachers in Gaza Governorates from the perspective of teachers (In Arabic). Islamic University Journal, 18(1), 1-37.
19. Abdel Aal, R. (2017). Organizational development of King Academy School: From the perspective of employees (In Arabic) (Unpublished master's thesis). Middle East University, Amman, Jordan.
20. Abdel Aleem, H. (2023). Requirements for developing administrative performance in general secondary schools in Egypt in light of organizational development (In Arabic). Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, 17(6), 702-751.
21. Asafrah, H. (2023). The practice of creative leadership among public school principals in Hebron from the perspective of teachers (In Arabic). Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(22), 1-20.

22. Al-Aqqad, A. (2016). Creative leadership (In Arabic). Riyadh: Dar Al-Matbu'at Al-Jadidah.
23. Akoun, S., & Bouhadeed, L. (2017). The role of administrative empowerment in achieving organizational development in service institutions - A case study (In Arabic). *Journal of Financial, Accounting, and Administrative Studies*, 7, 347-364.
24. Ali, J. (2017). Managers' attitudes towards organizational development in banks - A survey of managers' opinions in public banks in Ab Governorate (In Arabic). *Journal of Administrative and Economic Sciences*, 20, 141-180.
25. Issa, S. (2008). The role of transformational leadership in developing the performance of secondary school principals in Gaza Governorates (In Arabic) (Unpublished master's thesis). Islamic University, Gaza, Palestine.
26. Al-Ghamdi, M. (2009). The relationship between organizational development and performance in public organizations (In Arabic). *Journal of Administrative Research*, 27(3), 29-57.
27. Al-Ghunaimi, B. (2015). The impact of creative leadership on the security and protection of important figures (In Arabic) (Unpublished master's thesis). Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
28. Al-Farghali, T. (2016). The role of creative leadership within the framework of life and work skills for the 21st century (In Arabic). *Scientific Journal of the Asia Society - Education Through Art*, 2, 190-235.
29. Al-Maliki, B. (2022). Leadership styles and their relationship to creative leadership among secondary school leaders from the perspective of teachers (In Arabic). *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, 2(71), 221-270.
30. Mahmoud, M., Al-Maghidi, H., & Al-Buhairi, S. (2013). Leadership in educational institutions (In Arabic). Cairo: Alam Al-Kutub for Publishing and Distribution.
31. Al-Muraikhi, G. (2022). The role of creative leadership in enhancing strategic leadership in Saudi universities from the perspective of faculty members (In Arabic). *Journal of the College of Education*, 37(4), 128-182.
32. Mutlaq, M. (2014). Obstacles to organizational development at Shaqra University (In Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 15, 427-468.
33. Al-Mutairi, T. (2020). The degree of practicing creative leadership skills among educational supervisors from the perspective of secondary school leaders in Riyadh (In Arabic). *Journal of Young Researchers in Educational Sciences*, 3, 743-780.
34. Al-Muhanna, M. (2020). The degree of practicing creative leadership among secondary school principals in Kuwait from the perspective of teachers and ways to improve it (In Arabic). *Journal of Educational Sciences, Faculty of Education in Hurghada*, 3(1), 235-303.
35. Al-Nashmi, M., & Al-Da'is, H. (2017). Administrative creativity and its relationship to competitive advantage in private universities in Yemen (In Arabic). *Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education*, 10(29), 181-199.
36. Yassin, J. (2016). Organizational development and change management in government organizations (requirements and obstacles) (In Arabic). *Ramah Journal for Research and Studies*, 13, 186-199.

37. Ziyadah, R. (2021). The role of digital management in developing creative skills: A case study of King Khalid University (In Arabic). *Journal of University Performance Development*, 14(2), 89-116.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Lau, K. W., Lee, P. Y., & Chung, Y. Y. (2018). A collective organizational learning model for organizational development. **Leadership & Organization Development Journal**, 40 (1): 107-123.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafirc, M. K. (2021). Strategic leadership capabilities and sustainable competitive advantage in private universities. **Academy of Strategic Management Journal**, 20 (2): 1-23.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: **A literature review. Leadership**, 16 (1): 1-7.
- Phimkoh, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. O. (2015). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand. **The Journal of Behavioral Science**, 10 (2): 79-94.
- Phimkoh, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. O. (2015). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand. **The Journal of Behavioral Science**, 10 (2): 79-94.
- Sternberg, R. J. (2001). What is the common thread of creativity? Its dialectical relation to intelligence and wisdom. **American Psychologist**, 56 (4): 360.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, **China. Kasetsart Journal of Social Sciences**, 41 (2), 275-281.
- Asif, N., & Rodrigues, S. (2015). Qualitative Analysis of Creative Potential of Educational Leaders. **Journal of Education and Training Studies**, 3 (6): 279-286.
- Hatum, A. (2017). **Mastering creativity in organizations**. Edward Elgar Publishing.