

تاريخ الإرسال (2022-08-22)، تاريخ قبول النشر (2022-10-04)

د. روية سعدالدين حمد

اسم الباحث الأول:

اسم الباحث الثاني (إن وجد):

اسم الباحث الثالث (إن وجد):

وزارة التربية والتعليم - الأردن

<sup>1</sup> اسم الجامعة والبلد (لأول)

<sup>2</sup> اسم الجامعة والبلد (لثاني)

<sup>3</sup> اسم الجامعة والبلد (لثالث)

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

[rawheya@yahoo.com](mailto:rawheya@yahoo.com)

Doi:

## القيادة الإبداعية وإدارة التغيير في المؤسسات التربوية في ظل الاتجاهات الحديثة في القيادة

### المخلص:

تهدف الدراسة إلى تعرف القيادة الإبداعية وإدارة التغيير في المؤسسات التربوية في ظل الاتجاهات الحديثة في القيادة، من خلال تحليل ومراجعة الأبحاث والأدبيات التربوية ذات الصلة. وتعتمد الدراسة الحالية تحليل الأدبيات التربوية التي تناولت القيادة الإبداعية وإدارة التغيير في المؤسسات التربوية من خلال المنهج التحليلي. وفي ضوء ذلك، قدمت الدراسة أهم استراتيجيات إدارة التغيير، والعوامل المساعدة على تحقيق القيادة الإبداعية في المؤسسات التربوية، وأهمية التغيير لتحقيق الإبداع في المؤسسات التربوية. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تطوير معايير اختيار القيادات التربوية بشكل مستمر، بحيث تؤكد على ضرورة امتلاك القادة التربويين لسمات القائد المبدع، مثل: المرونة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والأصالة في التفكير، والتحليل والربط. كما أوصت الدراسة بضرورة عقد الورش والبرامج التدريبية التي تنمي مهارات القيادة الإبداعية وإدارة التغيير لدى القادة التربويين، مثل: تنمية المقدرة على الابتكار، والرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء، وتحسين المقدرة على التكيف والتوافق مع متطلبات الحياة، ومواجهة الظروف والمواقف غير الثابتة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، إدارة التغيير، المؤسسات التربوية.

### Creative leadership and change management in educational institutions Based on Contemporary Trends in Leadership

#### Abstract:

The study aimed to identify creative leadership and change management in educational institutions based on contemporary trends in leadership, through the analysis and review of relevant educational research and literature. The current study relies on the analysis of educational literature that dealt with creative leadership and change management in educational institutions using the analytical approach. In light of this, the study presented the most important strategies for managing change, the factors helping to achieve creative leadership in educational institutions, and the importance of change to achieve creativity in educational institutions. The study came out with several recommendations, the most important of which are: The need to continuously develop criteria for selecting educational leaders, which emphasizes the need for educational leaders to possess the characteristics of a creative leader, such as: flexibility, fluency, sensitivity to problems, originality in thinking, analysis and linkage. The study also recommended the necessity of holding workshops and training programs that develop the skills of creative leadership and change management among educational leaders, such as: developing the ability to innovate, the desire for development, improvement and upgrading, improving the ability to adapt and compatibility with life requirements, and facing unstable circumstances and situations.

**Keywords:** creative leadership, change management, educational institutions.

## مقدمة:

إن المؤسسات التربوية هي مؤسسات مجتمعية تقوم على العنصر البشري كأساس لجميع أنشطتها وإنجازاتها، وهي موجودة في الأساس لخدمة المجتمع وتنميته وتطويره، وتحقيق غاياته وتلبية حاجاته، من خلال دورها في بناء الإنسان المتعلم المزود بالمهارات الحياتية اللازمة للتعايش والعمل والنجاح، ونشر الثقافة والحداثة، مع التمسك بالقيم والأخلاق، والمحافظة على التراث، بالإضافة إلى دورها الكبير في كونها منطلقاً لاكتشاف الإبداع وتطويره وتقديمه ونشره.

ويعتد القائد المحور الأساس في نجاح المؤسسة التربوية، فهو يتلمس حاجات المؤسسة والعاملين والطلبة، فيوظف كل إمكانياته المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف المنشودة بطرق مبتكرة، بحيث يحقق النجاح على مستوى الطلبة، فيرفع من مستوى تحصيلهم الدراسي، ويبنى فيهم شخصية القائد، ويعمل أيضاً على رفع مستوى دافعية المعلمين، وتلمس احتياجاتهم المهنية والفنية، ويسعى لتطوير قيادات وخبرات من المعلمين الأكفيا والمتميزين (الحربي، 2008).

وتلبية احتياجات المتعلمين في القرن الحادي والعشرين، تتطلب المؤسسات التربوية من الإداريين أن يكونوا قادة إبداعيين (Puccio, Mance, & Murdock, 2012). وإن الإبداع والابتكار يأتيان من أسلوب المؤسسة في تنفيذ الأفكار الإبداعية على أرض الواقع، حيث التجديد الدائم ومتابعة التغيير، وإعطاء المجال لتميز الموظفين، والاستفادة العظمى من جميع الإمكانيات المتاحة من خلال التنظيم (عباس، 2004).

وتزداد حاجة مدير المدرسة للقيادة الإبداعية، فمهمته اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، بل بتوقعه ما يمكن أن يحدث، وتفكيره لإيجاد الحلول لتلافي المشكلات بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها (عبد الفتاح، 1995). كما تعمل القيادة الإبداعية على إحداث التغيير من خلال أسلوبها في معالجة القضايا الإدارية، فتمتلك مجموعة من الكفايات منها التفكير والتخطيط الاستراتيجي، والمقدرة على بناء فرق العمل، والتقييم الذاتي، وتحديد الأولويات، وإدارة الوقت، وتطوير الموظفين (خليفة، 2012). كما تساعد القيادة الإبداعية على توليد الأفكار، والتي غالباً ما ينظر إليها على أنها أفكار غريبة، ولذلك يمكن أن تقابل بالرفض، ولكنها تمثل الطريقة الصحيحة والمتقدمة في التفكير، كما تقوم القيادة الإبداعية على التحدي، فالإبداع هنا بقدر ما يمثل قراراً حول المواقف والحياة فإنه يرتبط بشكل أساسي بالمقدرة، من خلال تقديم الأفكار المبدعة، ومحاولة إقناع الآخرين بأهميتها والزيادة من قيمتها (Sternberg, 2005).

## مشكلة الدراسة:

ولمواجهة التحديات العالمية، والتطورات المتسارعة في ميادين العلوم وتطبيقاتها، فإن هذه التغيرات والتحديات تتطلب ضرورة وجود القيادة المدرسية الرشيدة القادرة على الإبداع والضببط والتوجيه، والالتزام بأداء الأدوار واتخاذ القرارات على جميع المستويات، بحيث تحقق كفاءة وفعالية للمؤسسة التربوية. وتعد القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها الفرد، لذا من الأهمية بمكان أن يمتلك القادة قدر عال من الوعي والرؤى الثاقبة، وأن تتبنى النظم التربوية المنحى التطويري للتعليم بكافة مستوياته، وتحديث القيادة التربوية المدرسية بكافة أنماطها، فالارتقاء بالمؤسسات التعليمية يعني أساساً تطوير نوعية التعليم وتحسين مهاراته، ولكي يتحقق ذلك لا بد من توفر قادة تربويين ناجحين، ولا بد من عصنة الإدارة التعليمية المدرسية لتصبح عنصراً حاسماً في رفع سوية النظام التعليمي، لأن القيادة التربوية الذكية واليقظة والواعية، هي التي تقود المؤسسات التعليمية لتواكب تطورات العصر (علم، 2014).

وللوصول إلى المستوى المطلوب من الرشد والكفاءة والفعالية في أداء القيادات التربوية، لا بد من التطوير والتجديد في أساليب التفكير والعمل، إدارة التغيير والقيادة الإبداعية من المجالات الهامة التي تساعد على تحقيق ذلك، وعليه جاءت هذه الدراسة لمساعدة القيادات التربوية على تعرف سمات وأبعاد وخصائص القيادة الإبداعية وطرق تبنيها وممارستها في الميدان التربوي، وكذلك تعرف إدارة التغيير واستراتيجياتها في التغلب على مقاومة التغيير، وطرق تبني التغيير المطلوب في المؤسسات التربوية.

## تساؤلات الدراسة:

- 1- ما العوامل المساعدة على تحقيق القيادة الإبداعية؟
- 2- ما هي استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التربوية؟
- 3- ما أهمية التغيير لتحقيق الإبداع في المؤسسات التربوية؟

### أهداف الدراسة:

- 1- تعرف العوامل المساعدة على تحقيق القيادة الإبداعية.
- 2- تعرف استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التربوية.
- 3- تعرف أهمية التغيير لتحقيق الإبداع في المؤسسات التربوية.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها أهم وأبرز المحاور المتعلقة بالقيادة الإبداعية وإدارة التغيير في ضوء الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية. كما يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة كل من:

- القادة التربويون في الميدان التربوي، وخاصة في المدارس والجامعات من خلال تعرف عوامل الإبداع لتبنيه وتشجيعه لدى الطلبة والعاملين.
- المهتمين والباحثين في المجال التربوي، من خلال الاستفادة من الأدب النظري للدراسة.
- صانعو السياسات التربوية، من خلال تعرف مهارات القيادة الإبداعية لتوظيفها وإدراجها في البرامج التدريبية ومعايير الأداء.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم الرجوع للأدب النظري والدراسات ذات الصلة بالموضوع، وذلك لتكوين الأساس النظري للمفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة، فتم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل الأدب المتعلق بموضوع الدراسة، وذلك للوصول إلى إجابات تساؤلات الدراسة، وتقديم التوصيات لتحقيق القيادة الإبداعية الفاعلة وإدارة التغيير بكفاءة في الميدان التربوي.

### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الإبداعية:** عرف السلمي (2012) القيادة الإبداعية بأنها نمط قيادي يتصف بالمقدرة على حل المشكلات بطريقة إبداعية منفردة، فتعمل على تحقيق الأهداف من خلال حفز الآخرين على التميز والإبداع، والعمل بروح الفريق الواحد. وتعرف الباحثة القيادة الإبداعية على أنها المقدرة على التفكير ومواجهة المواقف وحل المشكلات بطرق مبتكرة وفريدة تتضمن التجديد والتميز، ويطرق تحفز العاملين وتشحن طاقاتهم، وتشجعهم على المشاركة بدافعية في تبني التغيير والتطوير والتحسين المستمر في الأداء.

**إدارة التغيير:** عرفت إدارة التغيير بأنها الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل، وبأقل ضرر ممكن سواء على الأفراد أو المنظمة، وبأقل وقت وجهد ممكنين (الحمادي، 1999). وتعرف الباحثة إدارة التغيير بأنها القيام بإعادة توجيه الجهود والإمكانات في المؤسسة التربوية استجابة للتكيف مع ظرف طارئ، أو رغبة في إحداث تغيير مقصود بهدف التحسين والتطوير في أداء الأفراد والمؤسسة، وذلك بالاستناد إلى خطة مدروسة واضحة الأهداف والإجراءات.

### الأدب النظري:

تطورت أسس الإدارة وشهدت المؤسسات نموا كبيرا، وازداد التعقيد في عمليات الإنتاج، وأصبحت الحاجة ملحة لدراسة القيادة بشكل يواكب ما فرضته تلك التطورات من تغييرات على مستوى الأفراد والمنظمات، كما ازدادت الحاجة لتعرف ماهية السلوك القيادي الفعال في ظل الاتجاهات الفكرية الحديثة في القيادة، لمواكبة الكم الهائل من التغييرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية

والاجتماعية، وهي اتجاهات غيرت وجه الإدارة التقليدي المعهود نحو وجهة أخرى أكثر ديناميكية وشمولية، والأهم من ذلك أنها أيضاً تتسم بالإبداع والتجدد والكفاءة في الأداء.

وعرف الجندي (2002) الاتجاهات الحديثة بأنها البحث عن أنماط وصيغ جديدة أساسها التخطيط العلمي، تتسم بقدرتها على التعمق في روح النظام التربوي؛ بغية إظهار القيم الجوهرية التي توجه مساره، وتكون قادرة على فهم القوى المحيطة في بيئة النظام التربوي والإداري. أما الاتجاهات القيادية المعاصرة فهي القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية للمنظمة من خلال رؤى فكرية متجددة وفقاً لاستراتيجيات القيادة الحديثة، فضلاً عن المقدرة على تحفيز ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤى وفهمها، ووفقاً لهذه الرؤية الحديثة فإن القيادة تشير إلى عملية تطوير الأفكار والرؤى والاعتماد على القيم التي تدعم تلك الأفكار والرؤى للتأثير بسلوك الآخرين (Hill & Jones, 2003).

وفرضت العولمة والتغيرات المستمرة في جميع مناحي الحياة آثاراً متعاقبة على النظم التربوية، والتي كان لا بد من مواجهتها بكفاءة وفعالية من خلال إدارة التغيير، واستثمار مقدرات الأفراد وطاقاتهم بتوجيه القيادة الإبداعية.

### القيادة الإبداعية (Creative Leadership):

أورد جروان (2013) تعريفاً شاملاً للإبداع، فعرفه بأنه مزيج من المقدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أو لخبرات المؤسسة، أو المجتمع إذا كانت النتائج على مستوى من الإبداع في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

أما القيادة الإبداعية فعرفت بأنها المقدرات التي يتمتع بها القيادي، فيكون قادراً على ابتكار الأساليب والأفكار المحفزة للموظفين، وتوجيهها لتحقيق الأهداف، فيعمل الجميع معاً لتحقيقها، وتسود أجواء من العمل الجماعي بين الموظفين، ويتم تسهيل نظام الاتصال لتبادل الأفكار (عباس، 2004).

والقيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً، لا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة، وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث أن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون، وأن هناك طريقة أفضل للحل، أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة، وخطوط تتميز بالأصالة، وتصل إلى حلول مبدعة، فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، متحدية، موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة، تأخذ بزمام المبادرة، وتدرك عواقب الأمور، وتمتلك نظرة شاملة ورؤية مستقبلية (السلمي، 2012).

### نماذج القيادة الإبداعية:

أشار ستيرنبرغ (Sternberg, 2005) إلى أن القيادة الإبداعية قادرة على المجازفة في حل المشكلات، وإدراك أن الغرض من المعرفة هو التحسين والتطوير بدلاً من الركود، وأن التعليم يتم مدى الحياة، وأن دوافعها جوهرية نابعة من المعتقد والشغف في العمل، وأشار إلى ثلاثة أنواع من القيادات الإبداعية هي:

1- القيادة التي تقبل بالنماذج الحالية: وهي بالحد الأدنى من الإبداع، لأنها تكرر ما تم القيام به دائماً، ولكنها تطلق عليه اسماً مختلفاً.

2- القيادة التي ترفض النماذج الحالية: تعد هذه المجموعة الأكثر إبداعاً، فهنا يتم أخذ مسار جديد لا يمكن التنبؤ به، أو يتم البدء من حيث تم الانتهاء، ثم الانتقال نحو المسار الجديد.

3- القيادة التي تعمل على توليف النماذج الحالية: وهي التي تركز على إصلاحات لتحسين الوضع القائم، والذي يتم فيه الربط بين أفكار متعددة لدعم النظام الحالي.

### أهمية الإبداع للقيادة التربوية:

- للإبداع العديد من الفوائد التي تعود على المؤسسة التربوية وعلى جميع العناصر البشرية الموجودة، ويمكن إجمال الإيجابيات التي يوفرها الإبداع في المؤسسات كما نكرها العساف (2003) على النحو الآتي:
- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، ولديه الاستعداد لمواجهة التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
  - تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
  - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
  - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
  - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية و البشرية المتاحة.
  - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها، عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

#### سمات القائد المبدع:

أوضح الصيرفي (2007) أن القائد التربوي الذي يريد ممارسة القيادة الإبداعية يجب أن تتوفر فيه عدة سمات من أهمها البصيرة الخلاقة، وتعني المقدرة على التعامل مع المشكلات بأساليب متنوعة، فيهتم بعملية تحليل المعلومات أكثر من جمعها. كما أن من سمات القائد التربوي المبدع الثقة بالنفس وبالآخرين، إذ أن الفشل يزيد القائد المبدع إصراراً على النجاح، كما يتمكن من التعامل مع مقتضيات التغيير، ويمتلك المقدرة على التجريب والتجديد والتكيف والجرأة في طرح الأفكار، ويتمتع بالاستقلالية الفردية بحيث لا يميل نحو مجموعة دون أخرى.

وذكر مصطفى (2006) العديد من المتطلبات والمهارات التي يجب أن تتوفر في القائد المطلوب في زمن الإبداع والتنافسية، ومنها التفكير الاستراتيجي والرؤية المشرقة والشمولية للربط بين متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والرؤية الانتقادية الهادفة للتغيير والتطوير، والمقدرة على التعامل مع التكنولوجيا، واستثمار الوقت والجهد في التدريب، ومتابعة العاملين ودعمهم، وتبني مداخل التحسين المستمر، واكتساب مقدرات المدير العالمي بتطوير الذات وتعلم اللغات والتكيف مع الثقافات المختلفة.

#### مهارات القيادة الإبداعية:

- تتضمن القيادة الإبداعية العديد من المهارات والتي يمكن تسميتها كذلك بالمقدرات الإبداعية، وفيما يلي أهم وأبرز تلك المهارات أو المقدرات، وهي:
- **الحساسية للمشكلات:** وهي المقدرة على تحسس المشكلات وإدراكها وإدراك طبيعتها، فتعمل على زيادة حساسية الأفراد نحو العلاقات الإنسانية، وتحسين مهارات الاستماع والانفتاح على الآخرين، والحساسية نحو المشكلات، وتحسين مهارات حل الخلافات بين الأفراد (خيرالله، 2009).
  - **المثابرة:** وتتمثل بقوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية، وتتم عن طريق الثقة بالنفس والثقة بالآخرين، فالمبدع لا يستسلم بسهولة، ويحب روح المخاطرة.
  - **المبادرة:** الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع (خليفات، 2012).
  - **الأصالة:** وهي المقدرة على التحرر من النزعة التقليدية للخروج عن المألوف أو الأفكار غير الشائعة، والتمكن من إدراك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين، فأهمية الأصالة تتمثل بالقيمة النوعية للأفكار، وليس بكميتها (خيرالله، 2009).

- **الانفتاح نحو التغيير:** من خلال الثقة في مقدرة الأفراد على تحمل المسؤولية والإنجاز، واحترام أفكارهم وتقدير إنجازاتهم، والاندفاع الدائم نحو التعلم والتوجه للمستقبل، واستغلال البيئة والتحكم فيها لتحقيق الأهداف، والتعرف إلى المشكلات والقضايا الداخلية (خليفات، 2012).
  - **المرونة:** وتعني المقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وهي نوعان: الأول هو المرونة التلقائية والمتضمنة مقدرة الفرد على إعطاء المعلومات المختلفة تلقائياً، والتي لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما تظهر دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف. أما النوع الثاني فهو المرونة التكيفية، وهي مقدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، وسميت تكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم (الأعسر، 2000).
  - **الطلاقة:** ويقصد بها المقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية حول موضوع ما في الوحدة الزمنية، وهي خمسة أنواع تشمل: طلاقة اللفظ من خلال سرعة التفكير في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد، وطلاقة التداعي بإنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد، وطلاقة الأفكار باستدعاء أكبر كم ممكن من الأفكار في زمن محدد، وطلاقة التعبير بالتفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً، وأخيراً طلاقة الأشكال بتقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية (أبو العلا، 2013).
  - **التحليل والربط:** والتحليل يعني المقدرة على تجزئة المشكلات الرئيسية إلى مشكلات فرعية، أو تقطيع الموقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها. أما الربط فهو المقدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديدين، أو هي المقدرة على إدراك العلاقات بين السبب والنتيجة وتفسيرها، ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (Davis, 1995).
  - **الإفاضة:** وتعني المقدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة، من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها (جروان، 2013).
- ومن خصائص الإبداع في العمل القيادي الانفتاح نحو التغيير، والرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية، والثقة في مقدرة الآخرين على الإنجاز وتحمل المسؤولية، واحترام اختيارات الآخرين، والاندفاع نحو التعلم، وتقدير إنجازات الآخرين، والتوجه نحو المستقبل (الدكان، 2010).
- العوامل المساعدة على تحقيق القيادة الإبداعية:**
- حدد دروكر (Druker, 1989) العوامل التي تساعد على تحقيق القيادة الإبداعية بما يأتي :
- **التحدي:** فيتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ يجب على القائد أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة لتوليد المقدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.
  - **الحرية:** إذ تعد من العوامل الداخلية للشعور بحب العمل والانتماء إليه، وتحدث عند إنجاز العمل بالطريقة التي تفضلها القيادة.
  - **المصادر والموارد:** فالوقت والمال يدعمان القيادة الإبداعية.
  - **سمات وصفات جماعة العمل:** فعلى القيادة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع الذي يثري وجهات النظر، فكلما كانت هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة كلما كسب الأفراد رؤى جديدة وتفكيراً إبداعياً.
  - **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** الأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع المقدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.
  - **الدعم المنظمي:** أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين، سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح، أو حتى في وجود الأخطاء، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

### معوقات الإبداع في المنظمات التربوية:

أشارت الدراسات إلى العديد من العوامل التي تحد من الإبداع، وتحول دون تنميته، وتمنع استفادة المؤسسات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما يأتي:

- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة: والتي ترتبط بنمط الإشراف السائد وأسس الترقية ونظم التقويم والحوافز المتبعة، ففي حال كانت الظروف ليست مواتية للإبداع، فإنها ستحبط طاقات الأفراد وتحجمها (عبدالرحيم، 2009).

- المعوقات الاجتماعية: قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد (حريم، 2004). ويمكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر، وتقسو على من يجيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فالفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين (حمود، 2010).

- معوقات إدراكية: وهي تظهر عندما تقتصر رؤية الفرد للأمور التي تهتمه، ويهمل باقي القضايا التي لها صلة بالمشكلة، وذلك بسبب الأخذ بوجهة النظر من جانب واحد، والميل إلى تقليد المشكلة (الغامدي، 2012).

- المعوقات البيئية: وهي جملة الظروف التي تحيط بالفرد، وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مثل التدهور الاقتصادي والاجتماعي، ورداءة الجو الإداري، وعدم كفاية الموارد والمصادر، وانخفاض مستوى التعليم والثقافة، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل (القحطاني، 2007).

- المعوقات التعبيرية: وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللغرد نفسه، ومن أمثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها (عبد الرحيم، 2009).

- المعوقات التنظيمية: مثل غياب جو الحرية، وعدم التشجيع، وعدم مساندة العمل الجماعي، والاعتماد المفرط على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح، وسيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم، وإنجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير (القحطاني، 2007).

- المعوقات النفسية والعاطفية: كثيراً ما تطرأ على الناس أفكار جديدة، ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها، وذلك خوفاً من الفشل، أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس، أو الاعتقاد بعدم المقدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها (عبد الرحيم، 2009).

ومما سبق نخلص إلى القول بأن الإبداع يعد عاملاً محفزاً للعملية القيادية والتعليمية، كما تساعد القيادة الإبداعية على نجاح المؤسسات التربوية لما تحتويه من مقدرات ومهارات تمكن من الاهتمام بالعاملين، وتضمن مشاركتهم الفعالة في صنع القرار، وترسيخ مناخ يسمح بالإبداع والابتكار، مما يكون له الأثر الواضح على دافعية المعلمين وعطائهم في المؤسسات التربوية، ويحفز الطلبة للتعلم والإبداع والتميز، ويسهم في تحسين العملية التربوية وتجويد مخرجاتها.

### إدارة التغيير (Change Management):

تعد إدارة التغيير من أبرز الاتجاهات العالمية التي تؤكد على التحول نحو الأفضل، فهي تعمل على حل المشكلات، ومواجهة المواقف الطارئة، وتوظيف الظروف والإمكانات لتحقيق الأهداف، فإدارة التغيير هي إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (عماد الدين، 2004).

وعرف العطييات (2006) التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة، إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة أو قصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد

أو المؤسسة أو كليهما معا. كما عرفت إدارة التغيير بأنها استراتيجية الاتصال التي تقوم على تواصل القائد مع العاملين، ومحاولة فهم وجهات نظرهم واعتراضاتهم حول التغيير، للعمل على تخفيض قلقهم حول قبول عملية التغيير (Farais & Jhonson, 2000).

وهناك العديد من الأسباب والدوافع التي تجعل من التغيير أمرا حتميا لا بد منه في المجال التربوي، وهي كما أوردتها الحريري (2011) كالآتي:

1. التغييرات السكانية: حيث تزايد عدد السكان بشكل كبير، والانتقال للعيش من الريف والبادية إلى المدن بحثا عن فرص العمل وطلبا للخدمات كالتعليم والصحة، مما يستوجب التغيير، كإعادة النظر في المباني المدرسية وتجهيزاتها ومرافقها، وإعداد الطلبة والمناهج لمواكبة تلك الظروف والتغييرات.
2. التغييرات الطبيعية: وهي تلك التي تتعلق بتأثيراتها في عملية التربية والتعليم، مثل توفر المعادن والثروات الطبيعية التي تساهم في إنعاش اقتصاد الدولة، وبالتالي تؤثر على العملية التربوية أيضا من خلال تحسين مواردها ومصادر، ورفع مستوى بنيتها التحتية وتجهيزاتها، واستحداث بعض الأنظمة الجديدة التي تتماشى مع الوضع الاقتصادي الجديد.
3. الحاجات والمشكلات التعليمية والتربوية: فتلك الحاجات لا بد من تلبيتها، وتلك المشكلات لا بد من حلها، وبهذا فهي تشكل عوامل محفزة ومحركة لإجراء التغيير والتجديد للتغلب عليها، من خلال تطوير المناهج، وإعداد المعلمين، ونظام الامتحانات، فالنغيير فيها يكون من أجل التطوير والتحسين.
4. إشباع حاجات المجتمع وسوق العمل: فالنظام التربوي يعمل من أجل تلبية حاجات المجتمع وطموحاته وتطلعاته، وتلك الحاجات ستدفع النظام التربوي لمواكبة التطورات المتلاحقة في العالم وسوق العمل، وتقديم الخدمات المجتمعية من خلال المؤسسات التربوية بشكل أفضل.
5. مقابلة مواصفات ومعايير الجودة الشاملة: ففي سبيل ذلك تسعى المؤسسات التعليمية والتربوية جاهدة لتطبيق تلك المواصفات والمعايير، وإحلال مدارس المستقبل بدلا من المدارس التقليدية، بالاستفادة من التقنية الحديثة وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية.
6. المستجدات الصناعية والتربوية والعلمية: فالتطور الكبير والهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، والانفجار المعرفي الناتج عن ذلك جعل التغيير في مجال التربية والتعليم أمرا إلزاميا، وذلك لمواكبة تلك التطورات، وتوظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية، وللحاق بركاب الدول المتقدمة، مع الحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع وقيمه وثوابته.
7. نتائج الدراسات والأبحاث وتوصياتها: فالنتائج التي تقدمها الدراسات والأبحاث تدفع المؤسسات التعليمية والتربوية للإفادة منها في إحداث التغييرات اللازمة، سواء في أنظمتها أو سياساتها أو هياكلها التنظيمية، أو أهدافها ومناهجها وما إلى ذلك.

#### أهمية التغيير لتحقيق الإبداع في المؤسسات التربوية:

أشار خضير (2003) إلى أن أهمية التغيير تشتمل على الجوانب الآتية:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: فالتغيير يعمل على تجديد الحيوية في المؤسسات والمجتمعات، لأنه ينعش الآمال ويحرك الثوابت، فتسود روح التفاؤل بين الأفراد.
2. تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير يتطلب جهدا للتعامل معه، سواء كالتعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا الحالتين تستدعي إيجاد الوسائل والأدوات والطرق المبتكرة للتعامل معه، وبذلك يعمل التغيير على تنمية القدرة على الإبداع والابتكار في الأسلوب والشكل والمضمون.
3. إنكفاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على إطلاق الحاجات وإنكفاء الرغبات، وتنمية الدوافع والحوافز نحو الارتقاء والنقد، وما يرافق ذلك من التطوير والتحسين على مختلف الأصعدة والمجالات.



4. التوافق مع متغيرات الحياة: إذ يعمل التغيير على زيادة المقدرة على التكيف والتوافق مع متطلبات الحياة ومواجهة الظروف والمواقف غير الثابتة.

5. الوصول إلى أعلى درجة من القوة في الأداء والممارسة: فالتغيير يعمل على تحقيق مستوى أفضل وأعلى من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية، وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف ومجالاته، والثغرات المتسببة بانخفاض الأداء، وبالمقابل تعرف مجالات القوة وتأكيداها.

وتتمثل أهمية التغيير في الحفاظ على الحيوية الفاعلة في المؤسسة، كما ينمي التغيير المقدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون، ويعمل التغيير أيضا على تجميع الطاقات وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتقدم، كما يساعد في القضاء على الملل والروتين، ويساهم في اختصار الوقت وتقليل الجهد وزيادة الإنتاج، ويدفع إلى مواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع مجالات الحياة، فالتغيير السليم والمدرّوس يعمل على زيادة القدرة على التكيف والانسجام مع متغيرات الحياة، والوصول إلى أعلى درجة من التميز في العمل والإنتاجية (الحري، 2011).

#### نماذج إدارة التغيير:

تنقسم نماذج إدارة التغيير حسب شبلي (2017) إلى قسمين، وهما:

أ. نماذج التغيير كعملية: وتتضمن ثلاث خطوات أساسية: إضعاف القيم والأنماط القديمة، ثم تطوير القيم والاتجاهات الجديدة، ومن ثم تحقيق الاستقرار النسبي في المؤسسة.

ب. نماذج التغيير كمرحل: وتتضمن مرحلة تشخيص المشكلات، ومرحلة التخطيط للتغيير، ومرحلة التنفيذ الفعلي للتغيير، ومرحلة التقييم النهائي، وأخيرا تصحيح الانحراف الحاصل في أثناء التغيير.

ومن أبرز نماذج إدارة التغيير ما يلي:

أ- **نموذج ليوين (Lewin):** والذي يستخدم على نطاق واسع من قبل القادة في المؤسسات التربوية، و يتضمن كما ورد في المغربي (2016) الخطوات التالية:

1. فك حالة التجمد Unfreezing: وهي مرحلة تكوين الوعي والإقرار بالحاجة إلى التغيير، والتي يبدأ القائد فيها بتدوين أو حل السلوك والعمليات والهيكل القديمة تمهيدا لعملية التغيير، وذلك باستخدام أساليب مثل الاجتماعات، والتقارير والنشرات وبرامج التدريب، بالإضافة إلى تعليم العاملين طبيعة التغيير، ومساعدتهم لتعرف ضرورة ومنطقية التغيير، وتشخيص القصور في الوضع الحالي، وإقناعهم بإيجابيات الوضع الجديد.

2. التغيير Change: حيث يبدأ القائد بتوضيح الأنماط والأساليب الجديدة، وطرق تطبيقها على أرض الواقع، والمساندة باتجاه التغيير، والآثار الإيجابية المترتبة عليه، وفي هذه المرحلة تكون القيادة قد بدأت بالتغيير مع إحاطتها ببعض الأمور الفرعية كتأمين وسائل التكنولوجيا، وإعداد الهياكل التنظيمية الجديدة.

3. إعادة التجميد Refreezing: وهنا يتم تعزيز السلوك الجديد، وخاصة النتائج الإيجابية، وزيادة الشعور بالإنجاز والمكافآت، مع الحيلة في توقع أن التغيير سيبقى طوال الوقت، وإنما يجب متابعة نتائج التغيير وتقوية أنماط السلوك الإيجابية وتكرارها، ومنح المكافآت باستمرار.

ب- **نموذج كوتر (Kotter):** حيث أكد جون كوتر الأستاذ في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد على أن إدارة التغيير أمر بالغ الأهمية، لأن غياب الإدارة الرشيدة قد تؤدي إلى خروج عملية تغيير العمل عن السيطرة، ولذلك تعد إدارة التغيير من التحديات التي تواجه معظم المنظمات، فجاء نموذج كوتر لإدارة التغيير الإداري والمكون من ثماني خطوات والمشار له في منتو وزملاؤه (Mento, Jones & Drindorfer, 2002) كالتالي:

1. إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: فعلى القائد النجاح في توليد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى العاملين، وكذلك إيجاد الأجواء والظروف المؤدية إليه، لأن ذلك سيعزز المصداقية والثقة لدى العاملين، وهو ما يلزم لإنجاح أي تغيير جديد.
2. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: فعملية التغيير تستلزم التحالفات القوية لقيادة التغيير وتوجيهه في مراحلها المختلفة، ومن أبرز سمات ذلك التحالف المشاركة والتعاون والانسجام والثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف، والاشتراك في الهدف من التغيير.
3. تطوير رؤية واستراتيجية: ويعد ذلك هام لتوضيح توجه المنظمة والطريق الذي يقود إليه التغيير، ولتحفيز العاملين وإقناعهم بقبول إجراءات قد لا تكون في مصلحتهم على المدى القريب، لكنها ستقودهم إلى نتائج مرغوبة لاحقاً، كما تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير.
4. توصيل رؤية التغيير: فعلى القائد توصيل رؤية واستراتيجية التغيير إلى العاملين باستخدام الوسائل والأساليب المناسبة والضرورية لذلك، فاقترح كوتر لذلك استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة، والتحدث بصراحة، وتوزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية، وتكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير، وأخيراً ضرب المثال والقدوة من طرف القائد.
5. تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل: لأن التغيير المطلوب يستلزم مشاركة الجميع في عملية التغيير، وعليه على القيادة الانطلاق من الرؤية لشحن دافعية المشاركة لدى الأفراد، وإعادة تنظيم الهيكل الداخلي، وإتاحة التدريب اللازم للعاملين لتجهيزهم للتغيير الجديد، كما يجب إتاحة المجال للمناقشات الصريحة وتبادل الأفكار والآراء المؤدية إلى حلول تخص الأفراد.
6. تحقيق مكاسب قصيرة المدى: عن طريق وضع أهداف سهلة التنفيذ، وتوزيعها على فترات زمنية قصيرة.
7. تعزيز المكاسب المتحققة وتحقيق مزيد من التغيير: لأن المكاسب المتحققة ستساعد في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير، مع عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المتحققة حتى لا يحصل تراجع في الأداء بسبب الثقة المفرطة لدى العاملين، والتي قد تجعلهم يتوهمون أن عملية التغيير قد تحققت، مما يمنح قوى مقاومة التغيير الفرصة لترتيب أوضاعها من جديد.
8. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: فالحفاظ على مكاسب التغيير يعد تأسيساً لثقافة جديدة، ولأنماط سلوك وقيم سيتبناها الأفراد في جميع المستويات التنظيمية، ولترسيخ تلك الثقافة أكد كوتر على أهمية تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية عملية التغيير، وإمكانية تغيير بعض العناصر الهامة داخل المنظمة، وربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة.

#### استراتيجيات التغيير في المؤسسات التربوية:

إن التغيير وإن كان حتمياً أو مفاجئاً، إلا أن عملية إدارته والتكيف معه لا بد وأن تكون منظمة ومدروسة، وذلك لكسب التأييد اللازم لهذا التغيير، وبالتالي زيادة فرص إحدائه ونجاحه، وهناك العديد من الاستراتيجيات التي تقوم عليها عملية التغيير، ومن أبرز تلك الاستراتيجيات ما ورد في الحريري (2011)، وهي كالاتي:

1. استراتيجية التغيير عن طريق الإقناع والإغراء Change by Advocacy and Persuasion: والتي تقوم على إشراك جميع العاملين ومن لهم علاقة بعملية التغيير والمتأثرين فيه، وذلك لاتخاذ أي قرار يتعلق بالتغيير، مما سيلزمهم بعملية التغيير ويجعل نتائجه جوهريّة.
2. استراتيجية التغيير عن طريق القوة Change by Power: وتستند إلى استخدام القوة والتمثلة بالسلطة الرسمية، وتشتمل على التدرج الهرمي الإداري الواضح لاتخاذ القرارات، واستخدام اللوائح التنفيذية والقوانين والتعليمات، والمشاركة والتوجيه من قبل الإدارة العليا.

3. استراتيجية التغيير عن طريق المدخل المفتوح Change by Open Input: وتتضمن التحديد الواضح للأهداف والإجراءات، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والبحث عن أفكار جديدة من أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع والهيئات والمراكز المختلفة.

4. استراتيجية التغيير عن طريق التجديد التنظيمي Change by Organizational Renewal: وتستهدف إحداث تغيير في الوضع الراهن في المنظمة، والذي يؤثر في أهداف عملية التغيير أو بنيته، أو التكنولوجيا المستخدمة في تحقيقه، أو الأفراد العاملين فيه، وهذه الاستراتيجية قد تكون مخططة أو غير مخططة، متوقعة أو غير متوقعة، كما قد تسببها قوى داخلية في النظام التربوي أو قوى خارجة عنه، وقد يبدأ التغيير من قمة الهرم في النظام أو قاعدته.

#### قيادة التغيير في الميدان التربوي:

إن تولي قيادة التغيير ليس بالأمر السهل، فقاد التغيير يحتاج إلى مهارات إدارية متنوعة لمساعدته على تجاوز التحديات والضغوط التي تواجهه بسبب عملية التغيير، وتعرف قيادة التغيير بأنها القيادة التي يدير بها القائد عملية التغيير، ويدعمها ويسهل تحقيقها داخل المنظمات، من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة، واعتماد أنماط السلوك الملائمة، والمشاركة الشخصية فيها، وتطوير إدارة المنظمة، وذلك لتحقيق أفضل النتائج من التغيير (Cotterell, 2005).

ولا يكفي لإحداث التغيير تحديد خطواته وطرق تنفيذه فقط، بل يحتاج إلى القائد الذي يجيد إدارة عمليات التغيير وقيادة الأفراد وتوجيههم نحو تحقيقه، وقد ذكر أبو زيد (2005) جانبين رئيسيين تتضمنهما قيادة التغيير في المؤسسة التربوية، وهما:

1. إعادة بناء التنظيم المؤسسي وهيكلته (Restructuring): ويعني إحداث التغيير في البناء الرسمي للمؤسسة التربوية.
2. إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التربوية (Reculturing): ويعني إحداث التغيير في النماذج والأساليب والقيم والدوافع والعلاقات والمهارات.

وتتضمن مجالات عمل قيادة التغيير الأهداف والثقافة التنظيمية والأفراد والبنية التنظيمية أو الهيكلية، كما يحرص قادة التغيير بصفة عامة على صياغة رؤية مشتركة للمدرسة، وتنمية الالتزام بتنفيذها وتعزيزها لدى جميع الفئات المعنية بالعملية التربوية من داخل المدرسة وخارجها بوصفهم شركاء فيها، وانطلاقاً من اعتبار التعليم قضية مجتمعية مشتركة، كما يسعى قادة التغيير إلى تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الرؤية، وترسيخ القيم والاتجاهات الجديدة والتجارب التطويرية داخل ثقافة المؤسسة التربوية (Fullan, 1998).

وذكر جرادات ومؤتمن (2000) أبعاد قيادة التغيير، والتي تتضمن:

- **التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية:** ويتضمن هذا البعد السلوك القيادي لمدير المدرسة بوصفه قائداً للتغيير، يتحدى المعلمين لإعادة النظر في ممارساتهم ومراجعتها وتقييمها، وتطويرها، ودفعهم للتفكير في كيفية الأداء بشكل أفضل، وتعزيز أسلوب التفكير العلمي لديهم.
  - **توقع مستويات أداء عليا من العاملين:** ويظهر هذا البعد السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز، والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المدرسة، وحفزه وتعزيزه.
  - **هيكلية التغيير:** ويتضمن هذا البعد أنماط السلوك الهادفة لتوفير فرص مناسبة لأعضاء التنظيم المدرسي، للإسهام في عملية صنع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر فيهم، ودفعهم نحو التغيير والتطوير على المستويين الفردي والمدرسي.
- كما أشار تومسون وهول (Thomson & Hall, 2011) إلى أبعاد أخرى لقيادة التغيير، وهي:
- **تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة:** من خلال البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمدرسة، وأن يعمل القائد التربوي على بث هذه الرؤية لدى العاملين، ويؤكد الحماس لديهم للتغيير والتطوير.

- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها: بتشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة، وجعلهم يعملون معا من أجل صياغة أهداف مشتركة، واضحة للتحقيق، وتتضمن تحديا حقيقيا لهم كي يسعوا لإنجازها.
- بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة: وتشمل القواعد السلوكية والقيم والقناعات التي يشترك فيها كافة الأعضاء في المدرسة، فالثقافة المدرسية المشتركة والمتينة تسهم في دعم المبادرات التطويرية والإصلاح المدرسي.
- نمذجة السلوك: بتقديم القائد أنموذج سلوكي يحتذى به، في كونه يضرب مثلا حيا لمعلميه، بحيث يعكس هذا المثال قيم القائد وتمثلها في سلوكه، مما يجعله رمزا بالنسبة لهيئة العاملين معه في المدرسة.
- مراعاة الحاجات الفردية للعاملين والعمل على تلبيةها: ويتضمن اهتمام القائد التربوي بالحاجات الفردية للعاملين في المدرسة، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم فيما يتعلق بالحاجة إلى النمو المهني، وحفزهم وتشجيعهم والإفادة من خبراتهم التربوية ومهاراتهم المهنية.

ومما سبق نلاحظ أن التغيير في الميدان التربوي ليس عملية سهلة التحقيق، لأن المنفذين والمتأثرين بالتغيير هم العنصر البشري بشكل أساسي، لذا فإن فاعلية تحقيق التغيير المرغوب والتكيف معه، تتطلب قائدا يعي خصائص الأفراد العاملين معه، ويدرك حقيقة التغيير ومدى التأثيرات المستقبلية له، كما ينبغي أن يكون قادرا على توظيف جهود الأفراد، وتوجيههم عن قناعة وطواعية لتبني التغيير وتحقيقه، لذا فإن دور القائد التربوي يعد حاسما وجوهريا لتحقيق التغيير في الميدان التربوي.

### الدراسات السابقة:

أجرت جويفل (2016) دراسة هدفت إلى تعرف درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (291) معلما ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية ودرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين في تلك المدارس.

وهدفت دراسة الشهبان (2019) إلى استقصاء العلاقة بين القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (248) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. واستخدم منهج البحث الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات كانت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي.

وأجرى العجمي (2019) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (208) عضو هيئة تدريس، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية جاء بدرجة كبيرة، وأن أكثر المقترحات تكراراً لدى عينة الدراسة لتطوير القيادة الإبداعية كان إيجاد نظاما للحوافز لرفع الروح المعنوية لدى القيادات الأكاديمية للقيام بدورهم في القيادة الإبداعية، ووضع تشريعات خاصة بالإبداع، والكشف عن الموهوبين وتوفير كل ما يلزم لهم.

كما هدفت دراسة عابنة وأبو عيادة (2021) إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في المدارس الأردنية، والتعرف على بعض المتغيرات المستقلة (الجنس، القطاع، الخبرة، المؤهل العلمي)، تكونت عينة الدراسة من (110) معلماً ومعلمة. وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج البحث أن

مدى تطبيق القيادة الإبداعية في الأردن جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة البكالوريوس. وأجرى زانغ وزملاؤه (Zhang, Siribanpitak & Charoenkul, 2020) دراسة هدفت إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للقيادة الإبداعية وتطوير استراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز إبداع المعلمين في منطقة جوانجشي في الصين. واشتملت عينة الدراسة على 106 مدارس و636 مديراً ومعلماً. كانت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة عبارة عن استبيان واستمارة تقييم استراتيجي لمدى الملاءمة والجدوى. وأظهرت النتائج أنه كانت القوة في تسهيل الإمكانيات الإبداعية لكل معلم، بينما كانت نقاط الضعف هي تشكيل فرق المعلمين الديناميكية الإبداعية، وتعزيز ثقافة الابتكار في المدرسة. واعتبرت السياسة الحكومية من الفرص، أما الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية فقد عدت من التحديات. كما تم تطوير ثلاث إستراتيجيات رئيسية لتطوير القيادة الإبداعية لمديري المدارس تضمنت العمل على تحفيز الإبداع الجماعي للمعلمين لتعزيز إبداع الطلبة، وتعزيز ثقافة الابتكار التي تشجع الإبداع الفردي والجماعي للمعلمين وكذلك تعزيز إبداع الطلبة، وتسهيل الإبداع الفردي لكل معلم لتعزيز إبداع الطلبة.

وهدف دراسة أريفايغان وببهي (Arivayagan, Pihie, 2016) إلى تحديد تصورات المعلمين لممارسات القيادة الإبداعية لمديري المدارس لتعزيز فعالية المدارس الثانوية في مقاطعة كلانج في ماليزيا. اشتملت عينة الدراسة على (250) معلماً ومعلمة من عشر مدارس، واستخدمت الاستبانة أداة مسح للدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة متوسطة بين ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس وفعالية المدرسة، كما قدمت الدراسة منظوراً ديناميكياً لمديري المدارس لممارسة القيادة الإبداعية كعامل رئيسي لتحويل المدرسة إلى مدرسة فعالة.

## النتائج:

- بعد تحليل ودراسة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تمت الإجابة عن أسئلتها كالاتي:
- فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الأول وهو: ما هي العوامل المساعدة على تحقيق القيادة الإبداعية؟ يمكن إيجاز العوامل الفاعلة والمؤثرة بتحقيق القيادة الإبداعية بما يأتي:
  - الثقة: وهنا لا بد من التأكيد على ضرورة الثقة بالنفس و الثقة أيضا بالعاملين، فبقدر ما يثق القائد بنفسه وبقراراته عليه أيضا أن يثق بالعاملين معه، لأن منح الأفراد المجال للتجريب وتأدية العمل بطرقهم الخاصة يزيد من فرص التجديد والتطوير في الأداء، كما أن منح الثقة للآخرين والإيمان بمقدراتهم يجعلهم أكثر تصميمًا على تقديم أفضل ما لديهم، مما يحفزهم للتفكير المتجدد والإبداع في العمل لتحقيق أفضل النتائج.
  - روح المغامرة: فالقائد المبدع هو مغامر ومخاطر في نفس الوقت، لأن الإبداع والابتكار ينطويان على تجريب ما هو جديد وغير مألوف، وذلك يتضمن بعض المخاطرة وشيئا من المغامرة، لذا لا بد للقائد أن يتحلى بروح الإقدام والمغامرة، وأن يتحمل مسؤولية خياراته وقراراته.
  - المصادر والموارد المتاحة: وهي لا تقتصر على الموارد المادية فقط بل أيضا مصادر الدعم المعنوي، فالمال يسهم في توفير التسهيلات وكل ما يلزم لتوفير بيئة الإبداع المادية المناسبة، لكن الدعم المعنوي والتشجيع والتعزيز يرفعان من قيمة العمل والأداء، لأن الروح المعنوية المرتفعة للعاملين تزيد من دافعيتهم نحو العمل والإنجاز وتحفزهم نحو الإبداع.
  - التسامح مع الخطأ أثناء المحاولة: حيث يجب أن يكون القائد متسامحا مع الأخطاء غير المقصودة والتي قد تتضمن حدوث بعض الخسائر أحيانا أثناء رحلة الإبداع، بحيث يتقبل إمكانية الخطأ وضرورة إعادة المحاولة أكثر من مرة للوصول إلى حالة الإبداع والابتكار في العمل، فالإبداع حالة لا يتم الوصول إليها من غير المحاولة والتجريب والعمل الدؤوب.

- اليقظة الذهنية: والتي تعني الانتباه والوعي بالتجربة الحالية والموقف في الحاضر، من غير الاستكانة دائما إلى الطرق التقليدية والمجربة في الماضي لحل المشكلات، فالمواقف والمشكلات وإن تكررت إلا أن اختلاف الظروف والإمكانات يدفعنا للتفكير لمواجهتها وحلها بطرق مختلفة كل مرة، وهذا جوهر اليقظة الذهنية للقائد.
- الاحتفال بالأفراد: الأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به حتى يتمكنوا من الاستمرار في العمل بنجاح، ولرفع روحهم المعنوية، وزيادة التنافسية بينهم للسعي نحو الإنجاز، والانطلاق نحو مستويات أفضل للأداء.
- عدم الاستثناء: لا أحد يمكن استثناءه من الإبداع، فالأفراد إذا توفرت لهم البيئة الداعمة ماديا ومعنويا زادت دافعيتهم نحو العمل والإنجاز، وهنا لا بد من التأكيد على ضرورة التنوع في فرق العمل، وعدم تفضيل مجموعة أو فرد أو استثناءهم، فالكل مدعو إلى ميدان الإبداع وتحسين العمل.

أما فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الثاني والمتضمن: ما هي استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التربوية؟ فقد أورد أكثر من استراتيجية لإدارة التغيير، ويمكن القول أن الاستراتيجية الفاعلة في إدارة التغيير هي تلك التي تتعامل برشد وكفاءة مع جميع الأفراد لتقبل التغيير وإحداثه والعمل به بأقل وقت وجهد ومال، فتستطيع كسب جماعة مقاومة التغيير ليصبحوا أعضاء فاعلين في عملية التغيير المقصودة، واستثمار جماعات العمل غير الرسمية من خلال إدماج الأفراد الفاعلين فيها لأخذ الأدوار الحاسمة في التغيير، ومنحهم المجال لإشراك الأفراد الآخرين من خلال تأثيرهم وعلاقاتهم بهم، والتذكير بضرورة التزام الجميع بالتغيير المنوي إجراؤه بتوضيح المبررات له، مع شرح التغيير المنوي إجراؤه وكيفية تحقيقه، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات للأفراد في عملية التغيير، وما سترتب عليه على المستوى التنظيمي والفردى، وهنا يأتي دور القيادة في التأكيد للأفراد بأنهم ليسوا وحدهم، وأن القائد معهم في هذه العملية، وشريكهم في العمل وتحمل المسؤولية، مع التأكيد على ضرورة توفير كل متطلبات التغيير المادية، ومنح الأفراد الفرصة للتعليم والتدريب حتى يقدموا على التغيير بثقة ودافعية.

وللإجابة عن السؤال الثالث: ما أهمية التغيير لتحقيق الإبداع في المؤسسات التربوية؟ فإن إجابة هذا السؤال يمكن أن تعد خلاصة هذه الدراسة والهدف الرئيس لها، فالإبداع حالة أصيلة وفريدة، ويمكن القول أن التغيير هو وقودها، لأن العالم في حالة تغير مستمر، وإن التكيف والاستجابة لتلك التغيرات أمر إجباري من أجل البقاء والاستمرار، لهذا يجب على القادة التربويين أن يعوا التغيير في كل ما يحدث حولهم، وأن يكونوا مستعدين للاستجابة والتكيف، والقائد الذي يمتلك مقومات الإبداع هو الأكثر مقدرة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغييرات بأكفأ الطرق وأكثرها فاعلية، وخلال ذلك فإنه سيدفع جميع الأفراد معه نحو الإبداع والابتكار، لذا فإن التغيير يجعل الإبداع أكثر ديناميكية واستمرارا، بحيث يصبح الإبداع ثقافة تنظيمية سائدة في المؤسسة ولدى الأفراد فيها، وذلك لأنه يحافظ على الحيوية في التفكير والعمل فالتغيير يعمل على تجديد طاقة ودافعية الأفراد ويحفزهم للعمل دون رتابة أو ملل.

كما يساعد التغيير على تحفيز الأفراد على تجريب ما هو جديد وبالتالي يزيد من فرص الإبداع والابتكار لديهم، ويجعلهم أقل اعتمادا على ما هو سائد أو مألوف في حل المشكلات ومواجهة المواقف المختلفة، لأن التغيير يستدعي إيجاد الوسائل والأدوات والطرق المبتكرة للتعامل معه، مما يسهم بشكل كبير في تنمية المقدرة على الإبداع والابتكار في طرق التفكير والعمل.

كما يساعد التغيير على إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد ويرفع من مستوى طموحاتهم، وتنمية الدوافع والحوافز نحو الارتقاء والتقدم، وهذا كله يرفع من مستوى الأداء والرغبة في التطوير والتحسين على جميع المستويات، والوصول إلى حد الإبداع.

ويساعد التغيير على تحفيز الأفراد للتفكير بأفضل الطرق للعمل، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، مع الاستثمار الأفضل للوقت والجهد والموارد المتاحة من خلال الإبداع في وسائل وطرق العمل. وأبرز دور التغيير لتحقيق الإبداع في المؤسسات التربوية هو الدور الكبير للتغيير بدفع المؤسسات التربوية والقادة التربويين إلى مواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع مجالات الحياة، مما له

دور كبير في تحفيز حالات الإبداع لدى جميع الأفراد في الميدان التربوي سواء طلبة أو معلمين للعمل بجد وإصرار للتكيف والانسجام مع متغيرات الحياة، والوصول إلى أعلى درجة من التميز والإبداع.

### التوصيات:

بعد تحليل ومراجعة الأدب النظري، وبالاستناد إلى النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بالآتي:

- ضرورة تطوير معايير اختيار القيادات التربوية بشكل مستمر، بحيث تؤكد على ضرورة امتلاك القادة التربويين لسمات القائد المبدع، مثل: المرونة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والأصالة في التفكير، والتحليل والربط.
- ضرورة عقد الورش والبرامج التدريبية التي تنمي مهارات القيادة الإبداعية وإدارة التغيير لدى القادة التربويين، مثل: تنمية المقدرة على الابتكار، والرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء، وتحسين المقدرة على التكيف والتوافق مع متطلبات الحياة، ومواجهة الظروف والمواقف غير الثابتة.
- تطوير السياسات التربوية لتعديل معايير اختيار القادة التربويين، ومقاييس الأداء للعاملين في الميدان التربوي بحيث تتضمن مهارات القيادة الإبداعية وإدارة التغيير، وإدراجها في البرامج التدريبية لإعداد وتأهيل القادة التربويين والمعلمين.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو العلا، ليلي (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة و الحداثة، عمان: دار يافا العلمية للنشر و التوزيع.
2. أبو زيد، أحمد (2005). جامعات المستقبل وتداول المعرفة، مجلة العربي، 2(564)، 20-25.
3. الأعرس، صفاء (2000). الإبداع في حل المشكلات. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
4. جرادات، عزت ومؤتمن، منى (2000)، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
5. جروان، فتحي (2013) ، الإبداع: مفهومه، معاييره، مكوناته، ط(3) ، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
6. الجندي، عادل السيد (2002). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودوره في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي، القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
7. الحربي، قاسم (2008)، القيادة التربوية الحديثة ، (ط1)، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
8. الحريري، رافدة (2011)، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
9. حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
10. الحمادي، علي (1999). التغيير الذكي. بيروت: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
11. حمود، كاظم (2010) منظمة المعرفة، ط(1) ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. خضير، محسن (2003). إدارة التغيير. دمشق: دار الرضا للنشر.
13. خليفات، نجاح (2012)، مدير المدرسة القائد، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
14. خيرالله، جمال (2009)، الإبداع الإداري ، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
15. الدكان، عبد الله (2010) ، القيادة الإبداعية، استرجع بتاريخ 2022/5/25 من الموقع الالكتروني :  
<http://www.manhal.net/articles.php?action=showandid=2794>.
16. السلمي، فهد (2012)، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
17. شبلي، مسلم (2017). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
18. 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.
19. الصيرفي، محمد ( 2007 ) ، الإدارة الرائدة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
20. عابنة، صالح و أبو عيادة، هبة (2021). درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في المدارس الأردنية. استرجع بتاريخ: 15/7/2022 من الموقع الالكتروني :

[https://www.researchgate.net/publication/352955015\\_drjt\\_ttbyq\\_alqyadt\\_alabdayt\\_ldy\\_alqadat\\_altrbwyt\\_fy\\_almdars\\_alardnyt](https://www.researchgate.net/publication/352955015_drjt_ttbyq_alqyadt_alabdayt_ldy_alqadat_altrbwyt_fy_almdars_alardnyt)



21. عباس، سهيلة (2004)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
22. عبد الرحيم، لينا (2009)، أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الاقليمي بغزة (الاوروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
23. عبدالفتاح، نبيل (1995)، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإبداعية. مجلة الإداري، 17 (60)، 49-76.
24. العجمي، هادي (2019)، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (2)، 615-642.
25. العساف، أحمد (2003). مهارات القيادة وصفات القائد . الرياض: النشر العلمي والمطابع.
26. العطيات، محمد (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
27. علقم، شفيق (2014). الحاجة إلى القيادة التربوية المدرسية المبدعة. استرجع بتاريخ: 15/5/2022 من الموقع الإلكتروني <http://www.jordanzad.com/index.php?page=articleandid=163293> :
28. عماد الدين، منى (2004). قيادة التغيير في المؤسسات التربوية، الأردن: وزارة التربية والتعليم.
29. الغامدي، فهد (2012)، درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
30. القحطاني، سالم (2007)، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض: مرامر للطباعة والنشر .
31. مصطفى، أحمد (2006)، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية منافسة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
32. المغربي، محمد (2016). السلوك التنظيمي. ط(1)، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

#### المراجع العربية الإنجليزية

1. Al-Asatl, I., Rajab, A. (2020). The Impact of Utilizing Science Fiction Stories in Developing Creative Thinking Skills in the Science and Life Subject among Fifth Grade Female Students in Gaza. (In Arabic) Eighth Educational Conference, Journal of Islamic University for Educational and Psychological Studies.
2. Abu Al-Saud, H. (2022). The Effectiveness of Applying Niedham's Constructivist Model in Teaching Science for Developing Scientific Knowledge and Creative Thinking Among Ninth Grade Students in Gaza. (In Arabic) Unpublished master's thesis, Islamic University – Gaza.
3. Abu Nada, D. (2018). The Impact of Employing the K.W.H.L Strategy and Guided Imagery in Developing Creative Thinking Skills in Science and Life among Fourth Grade Female Students. (In Arabic) Unpublished master's thesis, Islamic University – Gaza.
4. Al-Balawi, M. (2012). The Effectiveness of a Problem-Solving Program in Teaching Mathematics for Developing Mathematical Thinking Skills and Creative Thinking among

- Intermediate Stage Students in Saudi Arabia. (In Arabic) Doctoral dissertation, Cairo University.
5. Al-Daini, M. (2021). The Effectiveness of a Drama-Based Training Program in Developing Teaching Skills among Science Teachers and Its Impact on Developing Creative Thinking among Their Students. (In Arabic) Unpublished master's thesis, Islamic University – Gaza.
  6. Al-Abid, M. (2021). The Extent of Enriching Creative Thinking Skills in Arabic Language Books at the Elementary Stage and a Proposed Conceptualization for Their Enhancement. (In Arabic) Unpublished master's thesis, Islamic University – Gaza.
  7. Al-Amri, K. (2017). Designing a Proposed Program Using Multiple Creative Thinking Teaching Strategies to Develop Teaching Competencies for Physical Education Teachers. (In Arabic) Contemporary Sport Journal, 1(1).
  8. Abdul Aziz, S. (2013). Teaching Thinking and Its Skills: Exercises and Practical Applications. (In Arabic) 3rd ed., Amman: Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
  9. Obeid, W., Afana, A. (2003). Thinking and the Curriculum. (In Arabic) 1st ed., United Arab Emirates: Al-Falah Library for Publishing and Distribution.
  10. Awad, H. (2002). Acquiring Creative Teaching Skills in Mathematics for Preparatory Stage Mathematics Teachers. (In Arabic) Faculty of Education Journal, Sohag.
  11. Qashata, Z. (2018). The Impact of Employing the Scientific Stations Strategy and Educational Dimensions in Developing Creative Thinking Skills in Science among Seventh Grade Female Students in Gaza. (In Arabic) Unpublished master's thesis, Islamic University – Gaza.
  12. Khayyam, Y. (2020). The Reality of Creative Thinking Skills in the Elementary Stage from the Perspective of Science Teachers. (In Arabic) Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, 4(18).
  13. Al-Quds Open University. (2014). "Creative Thinking". (In Arabic) 1st ed., Amman.
  14. Jabr, D. (2004). Different Thinking: Developing Critical and Creative Thinking Skills in Children. (In Arabic) Al-Qattan Center for Research and Development.

15. Al-Salami, A. (2017). The Effectiveness of Using the CORT Program on Academic Achievement and Creative Thinking in the Hadith Subject for Sixth Grade Students. National Research Center – Gaza, (In Arabic) Journal of Educational and Psychological Sciences, 3399–2522.
16. Mahmoud, M. (2013). The Role of Teachers in Developing Creative Thinking Skills among Students. (In Arabic) University of Anbar Journal of Humanities, 2.
17. Al-Saifi, A., & Abu Dayyak, A. (2017). The Impact of Using Mind and Concept Maps on Achievement and the Development of Creative Thinking among Sixth Grade Female Students. (In Arabic) An-Najah University Research Journal (Humanities), 31(6), 2017.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Arivayagan, K., Pihie, Z. (2016), Principals' Creative Leadership Practices and School Effectiveness (conference paper). **Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy**. 553-567.
- Cotterell, C. (2005). **Change Management, Effective Leadership Behaviour and Corporate Success**, Unpublished Doctoral dissertation, Darmstadt University of Technology, Darmstadt, Germany.
- Davis, G. (1995). Portrait of the Creative Person. **The Educational Forum**, 59 (4), 423-429.
- Druker, P (1989). Creating Climate for Innovation, **Science Direct journal**, 22(4), 46-51.
- Farais, G and Johnson, H. (2000). Organisational Development and Change Management: Setting the Record Straight. **Journal of Applied Behavioral Science**, 36(3), 376-379.
- Fullan, M. (1998). Leadership for the 21 Century, **Educational Leadership**. 55(7), 6-10.
- Hill, R. Jones, G. (2003). **Contemporary Management**. 3rd Edition .Boston.
- Mento, A., Jones, R., and Drindforfer, W. (2002). A Change Management Process: Grounded in Both Theory and Practice. **Journal of Change management**, 3(1), 45-59.
- Puccio, G, Mance, M and Murdock, M. (2012), **Creative Leadership: Skills that Drive Change**, CA: SAGE Publications, Inc.
- Sternberg, R, J. (2005), WICS: A Model of Positive Educational Leadership Comprising Wisdom, **Intellegent and Creativity Synthesized**. **Educational Psychology Review**, 17(3), 191-262.
- Thomson, p and hall, C (2011). Sense-making as Lens on Everyday Change leadership Practice: The Case of Holly Tree Primary, **International Journal of Leadership in Education**, 14(4), 385-403.
- Zhang, (Q)., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020), Creative Leadership Strategies for Primary School Principals to Promote Teachers' Creativity in Guangxi, China. Kasetart **Journal of Social Sciences**. 41 (2), 275-281.