

LEVEL OF CREATIVE ORGANIZATIONAL LEADERSHIP AMONG MALE AND FEMALE PRINCIPALS OF PRIVATE BASIC EDUCATION SCHOOLS FROM TEACHERS' POINT OF VIEW IN MUSCAT GOVERNORATE SULTANATE OF OMAN

Fahd Bin Hameed Khalaf Almuamery
Alfhd608@gmail.com
Prof Dr. Bilquis Ghaleb Alsharaay
Bilquis.s@aou.edu.om
Dr Hamed Bin Helal Alyahmady
Hamed.y@aou.edu.om

Arab Open University Oman

Abstract : *This study aimed to explore the level of creative organizational leadership among male and female principals of private basic education schools from teachers' point of view in Muscat Governorate - Sultanate of Oman. The descriptive analytical approach was followed, as the study sample consisted of 390 male and female teachers in these schools taken randomly out of 6313 teachers in total, in addition to 30 of their educational leaders. A questionnaire was applied on the study sample and its results showed that the level of "often" was recorded on all components, where the flexibility came in first place with arithmetic mean 2.9912, then the came fluency with arithmetic mean 2.989, sensitivity to problems with arithmetic mean 2.8462 and finally originality with arithmetic mean 2.8212. As for the challenges, the component of financial challenges at the highest level with level "often" and arithmetic mean 2.5846, while the rest of the components had level "sometimes" and in the following order in descending order: Personal challenges (mean 2.1815), technological (mean 2.1631), and organizational (1.96538), according to the opinions of the sample members, including teachers and principals as well. Statistically significant differences did not appear according to the academic qualification variable for the creative leadership components, while they appeared according to the gender variable in favor of males and the years of experience variable in favor of a group greater than ten years with ordinal mean 186.57 versus 1-5 years. Regarding challenges, statistically significant differences appeared in favor of females in the financial challenges component with arithmetic mean 2.6502, and did not appear in the other components. Differences were found for organizational challenges component in favor of the academic qualification variable in favor of postgraduate studies with arithmetic mean 2.131. Differences also appeared in both the organizational challenges and financial challenges component, in favor of more than ten years versus 1-5 years, and 6-10 years versus 1-5 years. The researcher presented several recommendations and proposals based on these results.*

Keywords: *leadership, creativity, creative leadership, organizational creative leadership*

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف درجة ممارسة القيادة الإبداعية التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي الخاصة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين في محافظة مسقط - سلطنة عمان. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تألفت عينة الدراسة من 390 فرداً معلّمي ومعلّمت هذه المدارس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الذي تألف من 6313 معلّم ومعلّمة، إضافة إلى 30 فرداً من القيادات التربوية فيها المتمثلة بالمديرين والمديرات. وقد عمد الباحث إلى بناء استبانة وتطبيقها على أفراد العينة لتجميع إجاباتهم وتحليلها واستخلاص النتائج منها، وتقديم التوصيات استناداً لها. أظهرت نتائج الدراسة تسجيل مستوى "غالبًا" على جميع المحاور حيث حلّ محور المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.9912 ثم محور الطلاقة بمتوسط حسابي 2.989، فالحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي 2.8462، وأخيراً محور الأصالة بمتوسط حسابي 2.8212، أما التحديات فسجلت نتيجة "غالبًا" لمحور التحديات المالية بأعلى مستوى بمتوسط حسابي 2.5846. أما المحاور الأخرى فجاءت بمستوى أحياناً وبالترتيب التالي تنازلياً: التحديات الشخصية بمتوسط حسابي 2.1815، التكنولوجيا بمتوسط حسابي 2.1631، والتنظيمية بمتوسط حسابي 1.96538، بحسب آراء أفراد العينة من المعلمين. ولم تظهر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بحسب متغيّر المؤهل العلمي لمحاور القيادة الإبداعية، بينما ظهرت بحسب متغيّر الجنس لصالح الذكور على جميع المحاور، ومتغيّر سنوات الخبرة لصالح فئة أكبر من عشر سنوات بمتوسط رتبي 186.57 مقابل 1-5 سنوات فيما يخصّ محور الحساسية للمشكلات. وفيما يخصّ التحديات ظهرت الفروقات ذات الدلالة الإحصائية لصالح الإناث في محور التحديات المالية بمتوسط حسابي 2.6502، ولم تظهر للمحاور الأخرى، وظهرت في محور التحديات التنظيمية لصالح متغيّر المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا بمتوسط حسابي 2.131. كما ظهرت الفروق الدالة إحصائياً في كل من محور التحديات التنظيمية والتحديات المالية ولصالح أكثر من عشر سنوات مقابل 1-5 سنوات، و6-10 سنوات مقابل 1-5 سنوات. وعليه قدّم الباحث عدّة توصيات ومقترحات بناء على هذه النتائج.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الإبداع، القيادة الإبداعية، القيادة الإبداعية التنظيمية.

تعيش المنظمات والمؤسسات في العصر الحديث الكثير من التقلبات والتغيرات وتشهد التطورات في مختلف القطاعات وبخاصة التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات. وقد أدت العولمة والانفتاح إلى تداخل المجتمعات والحضارات والتغيير في طرق التفكير والسلوك خاصة عند الأجيال الجديدة. ويتأثر القطاع التربوي بكل ما سبق، ما يتركه أمام تحديات كبيرة لمواجهة كل تغيير وكل مشكلة تستجد وإيجاد الحلول المبتكرة والناجعة، بالإضافة إلى زيادة التنافس بين المؤسسات للبقاء والاستمرارية ومواكبة التقدم التكنولوجي.

يظهر الإبداع التنظيمي كأحد الجوانب المهمة في المنظمة انطلاقاً من الحاجة للتغيير والتحسن، ما يتطلب من الإداريين والمسؤولين تأمين بيئة مناسبة لتطوير الأداء وتحفيز الأفراد على إطلاق مواهبهم وتنميتها، ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسهم بالارتقاء ورفع قيمة المنظمة وإكسابها الميزة التنافسية (بقادر وزنائي، 2022).

تنطلق أهمية الإبداع التنظيمي من أنها تحقق العديد من المزايا للمنظمة، منها رفع القيمة المعنوية للمنظمة، تطوير الأداء القيادي والإداري، الوصول إلى مستوى عال من التطوير التنظيمي والرقابة الداخلية، تشجيع العمل الإبداعي عبر تحفيز العاملين نحو الابتكار وتوظيف القدرات والطاقات الفردية في إيجاد الحلول، وتنمية المهارات والمواهب وحس المبادرة في المنظمة (تواتي وآخرون، 2022). هذا وقد يواجه الإبداع التنظيمي العديد من الصعوبات والعوائق منها غياب المشاركة في اتخاذ القرار من قبل العاملين، التمسك الحرفي بالقوانين والأنظمة واللوائح مما يصعب تقبل الأفكار الجديدة ودعم الإبداع، ما يساهم في عدم تبني القيادات للطاقت المبدعة في المنظمة (طبيشات، 2020).

تعمل القيادة التربوية الفعالة على تقديم الدعم للعمل الإيجابي، متابعة ما يجري من تغييرات ومواكبتها والاستفادة منها، مواجهة المشكلات والسعي إلى حلها بروح القيادة، لها أثر قوي وإيجابي على التحصيل الدراسي للمتعلمين، تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتتميز بالأمانة والنزاهة والتعاون والتفاعل مع العاملين في المؤسسة (Wilson et al., 2019). ويقوم القائد التربوي وخاصة المدير في المدرسة بأدوار مهمة في تحسين الأداء المدرسي وذلك بداية من تنمية أدائه وكفاءته ما يساهم في تطوير عمل المعلمين ورفع مستوى كفاءتهم ومهاراتهم وخبراتهم، والعمل على استباق الأمور واستشراف المشكلات، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة والعمل بطرق مبتكرة غير تقليدية (عطية والبارقي، 2019).

ويشتمل الإبداع التنظيمي على العديد من الأبعاد منها: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الإحساس بالمشكلة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف بحيث تسمح مجتمعة بتحقيق الإبداع ومواجهة العقبات وإيجاد الحلول والبدائل وابتكار طرق غير مألوفة للعمل تكون فعالة وتؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وهو ما يتطلب تأمين بيئة تنظيمية مناسبة تساعد الأفراد على الإبداع بما يساهم في تطوير العملية التعليمية (غالطي، 2020).

وقد سعت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان إلى بذل الجهود لتطوير العمل التربوي من مختلف النواحي وتحسين الأداء المدرسي لمواكبة متطلبات العصر الحديث وذلك تماثياً مع رؤية عمان 2040 التي تضع العديد من الأهداف لتحويل الاقتصاد نحو اقتصاد معرفي مستدام ومتنوع يقوم على التطوير والابتكار ويركز على البحث العلمي، وتطوير الكفاءات والمهارات المحلية، ووضعت في أولوياتها التعليم والتعلم وإنتاج قدرات وطنية منافسة في ظل نظام تعليمي متكامل يتميز بالجودة العالية والشراكة المجتمعية (وثيقة الرؤية، 2019).

واهتمت السلطنة بعقد المؤتمرات الخاصة بتطوير الإبداع فيها ومنها "مؤتمر الابتكار ومستقبل العمل الحكومي" الذي انعقد في شهر حزيران 2023 (الغدانية، 2023)، وتركز على ثقافة الابتكار وإدارة التغيير، حيث أكد على أهمية الابتكار المؤسسي ومتابعة تنفيذ رؤية عمان كأحد العوامل المهمة لنجاح حكومات المستقبل وجميع مؤسسات الدولة. ولتشجيع الإبداع ورفع ثقافة الوعي بأهميته في القطاع التربوي أطلقت وزارة التربية والتعليم "جائزة الإبداع المدرسي" بالتعاون مع أميفكو تعطى تكريمًا للمدارس الحكومية التي تظهر أداءً ذا مستوى عالٍ في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الإداري وجودة الأداء والشراكة المجتمعية (وثيقة الرؤية، 2019). وفي السياق نفسه، أوصى المؤتمر الدولي الأول للإبداع والابتكار والاستثمار المستقبلي الذي عقده المجلس العربي للإبداع والابتكار بالاهتمام بالتعليم الأساسي والثانوي وعدم الفصل بين البحث العلمي والمشكلات الواقعية، ووضع الخطط لاستقطاب الخريجين الجدد والباحثين، إضافة إلى تطوير الواقع التعليمي بما يواكب التطور الحاصل من خلال البرامج التعليمية القائمة على الاستراتيجيات الإبداعية (سامي، 2022).

وقد أشار التقرير الذي أصدره مجلس البحث العلمي (2017) بعنوان "المنظومة الوطنية لنقل التكنولوجيا في سلطنة عمان" إلى أن التعليم هو أول مراحل الابتكار، ولا بد من السعي لتحديد القدرات الابتكارية عند المتعلمين وذلك ما يتطلب تكييف المناهج التعليمية وتطبيق الأساليب المرتكزة على التجربة والاستكشاف والتطبيق العملي، كما لفت إلى غياب التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والكيانات الرئيسية في السلطنة، إضافة إلى صغر المراكز البحثية نسبيًا. ومع كل الجهود التي بذلتها وزارة التربية في تحديد المعايير الخاصة بجميع أفرقاء المدرسة من مديريين ومعلمين ومشرفين وغيرها والمناهج والتقييم، يبقى العمل كبيرًا على تطوير العمل ما قبل الجامعي والتركيز على مراقبة جودة التقييم والتفتيش وتحسين مخرجات التعليم.

وبعد كل ما تقدم، تأتي الدراسة الحالية لتبحث في درجة ممارسة القيادة الإبداعية التنظيمية لدى المديرين والمديرات في مدارس التعليم الأساسي الخاصة في محافظة مسقط، وعرض صورة علمية وواقعية له، من خلال اتباع منهجية البحث العلمي في العمل لتقديم مقترحات وتوصيات تسمح بتطوير القيادة الإبداعية في المؤسسات التربوية في السلطنة.

2-1 مشكلة الدراسة

ازداد الاهتمام بالإبداع التنظيمي مع تعقد المنظمات والأعمال في مختلف القطاعات وخاصة في القطاع التربوي، وظهرت الحاجة للأساليب المبتكرة في العمل وفي مواجهة المواقف والأزمات.

ولأن المدير هو المسؤول الأول عن سير العمل في البيئة التربوية داخل المدرسة، فرضت هذه التقلبات على المديرين اتخاذ القرارات والتفكير في حلول جديدة، تساعد على تحقيق الأهداف المرغوبة التي تخرج الأفراد القادرين على مواجهة المجتمع المعاصر ودخول سوق العمل والتجّاح فيه. كما ساهم انتشار تطبيقات الذكاء الاصطناعي في السنوات الأخيرة في خلق نقلة نوعية في العالم عامة والتعليم خاصة، وبذلك برزت أهمية ممارسة القيادة الإبداعية التنظيمية لما لها من آثار مهمة في تخطي الصعاب وتحديد الخطوات القادمة بطرق إبداعية لمواكبة التقدم الحاصل ورفع مستوى المخرجات التربوية.

ويساعد دخول الباحث في مجال القيادة التربوية وعمله في القطاع الحكومي في سلطنة عمان على إدراك الحاجة إلى استشراف المستقبل وابتكار الحلول واتباع الطرق التي تتسم بالأصالة والجدة في وضع الاستراتيجيات التعليمية، وإيجاد

الحلول للمشكلات والمواقف المدرسية التي تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم. ولتأكيد وجهة نظره في التقدّم في عمله حول استكشاف درجة ممارسة القيادة الإبداعية التنظيمية لدى المديرين والمديرات سيقوم الباحث بتنفيذ دراسة استطلاعية على عينة من مجتمع الدراسة وتحديد النتائج والاستفادة منها.

وقد أكد على ما سبق رؤية عمان 2040 التي وضعتها السلطنة تتوجّه نحو تنمية الطاقات الابتكارية والمبدعة وتسعى لتأمين متطلّباته والبيئة المحفّزة لها، وتؤكد على أهمية الإبداع التنظيمي والعمل على تحقيقه، وهو ما انطلقت منه دراسة المغيرية وآخرون (2022) بعنوان: "دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان"، إذ توصلت هذه الدراسة إلى تسجيل درجة متوسطة لإدارة المواهب، ومستوى مرتفع للإبداع التنظيمي للإداريين، كما أوصت بتأمين فرص التعلّم والتطوير الدائم للعاملين الموهوبين لتمكينهم من التفكير الإبداعي. هذا وقد أوصت العديد من الدراسات بالمزيد من البحث والتقصّي حول محور الإبداع التنظيمي في السلطنة، ومنها دراسة اليعربي (2017) التي ربطت بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري عند مديري مدارس التعلّم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، حيث أشارت إلى الحاجة إلى المزيد من التركيز على جوانب الإبداع عند القيادات بالرغم من كونها على قدر جيّد من الكفاءة والعمل على تنمية المجالات الإدارية القيادية والإبداعية في المؤسسات التعليمية في السلطنة. كما نجد في دراسة هانز وآخرون (Hans et al., 2018)، التي عملت على البحث في العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري في بعض المنظمات في سلطنة عمان، ارتفاعاً في مستوى الإبداع الإداري في بعض المنظمات في السلطنة في كل من بعدي المرونة والأصالة، وتسجيل مستوى متوسط للمرونة والقدرة على التحليل، بينما جاء مستوى الإحساس بالمشكلة في أدنى درجة. أما دراسة الحاتمي (2016) التي طُبِّقَت للتحقق من دور الإبداع الإداري في حلّ المشكلات المدرسية في التعلّم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، فقد أشارت نتائجها إلى تسجيل مستوى متوسط للإبداع الإداري وأوصت تالياً بالمزيد من العمل والبحث في هذا المجال. في حين خرجت دراسة صلاح الدين (2018) بنتائج دلّت على مستوى منخفض للممارسات القيادية التي تدعم تحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعلّم الأساسي في محافظة مسقط، وأوصت بالعمل على تطوير الإبداع والابتكار وتهيئة المناخ التنظيمي المشجّع عليه في المدرسة وإيجاد الحلول الإبداعية. والملاحظة الأبرز في خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة وخاصة العمانية كان غياب الدراسات الجامعية والمقالات المنشورة والمتوفرة التي تتوجّه للقيادة الإبداعية التنظيمية بشكل خاصّ على قدر أهميتها، بالرغم من وجود الباحثين المتميزين في هذا المجال مثال المسلمية التي قدّمت أطروحة دكتوراه حول دور القيادة الإبداعية الإدارية في تطوير أداء الإداريين ورضاهم الوظيفي في بعض مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، والتي أوصت بالعمل على تطبيق البرامج التدريبية المتخصصة نظراً لأنّ نتائجها أشارت إلى بعض مؤشرات القيادة الإبداعية والحاجة إلى اتّباع أساليب قيادية تنمّي الإبداع (الرؤية، 2021).

1-3 سؤال الدراسة

انطلاقاً ممّا سبق، ومع توجه الباحث تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال التالي:

- ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي الخاصة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين في محافظة مسقط - سلطنة عمان؟

4-1 هدف الدراسة

يهدف الباحث من خلال تنفيذ الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

- تقديم صورة واضحة وواقعية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية التنظيمية عند المديرين في مدارس التعليم الأساسي الخاصة من وجهة نظر المعلمين في محافظة مسقط-سلطنة عمان.

5-1 أهمية الدراسة : النظرية / العملية

تكمن أهمية الدراسة الحالية في نواحٍ متعددة، نذكرها كما يلي:

- تشكل إضافة لما سبق من الدراسات والأدبيات التي تناولت موضوع درجة ممارسة القيادة الإبداعية التنظيمية عند المديرين في المدارس الأساسية وذلك من وجهة نظر المعلمين فيها على قدر أهميته في المجال التربوي.
- الاستفادة من نتائجها في تحديد درجة ممارسة القيادة الإبداعية عند المديرين والمديرات لتحسينها وتطوير الأداء القيادي.

6-1 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على موضوع درجة ممارسة القيادة الإبداعية التنظيمية بأبعادها (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة) عند مديري مدارس التعليم الأساسي الخاصة ومديراتها.
الحدود البشرية: تقتصر الحدود البشرية على معلمي المدارس الخاصة الأساسية العمانية ومعلماتها، إضافة إلى القيادات المدرسية من 30 مدرسة ممثلة بالمديرين والمديرات.
الحدود الزمنية: سيتم تطبيق الدراسة الحالية خلال العام الدراسي 2023-2024.
الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة الحالية على مدارس التعليم الأساسي الخاصة في محافظة مسقط.

7-1 التعريفات الإجرائية

ترد في هذه الدراسة العديد من المصطلحات المرتبطة بشكل رئيسي بموضوع البحث، ولا بد من تقديم تعريفات لها، وعليه سيتم عرض تعريفات لمصطلحات الدراسة الأساسية اصطلاحًا كما ذكرتها الدراسات والأدبيات السابقة، وإجراءيًا كما ستم اعتمادها من قبل الباحث في العمل الحالي.

القيادة

اصطلاحًا

تعرفها دراسة اتاسوي (Atasoy, 2020) بأنها القدرة على تحريك مجموعة من التابعين اجتماعوا لأهداف محددة، والقدرة على التأثير في الآخرين وإثارة دافعيتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، على مستوى مرتفع من الالتزام وبأقل الجهود.

إجراءيًا

تعبّر عن عملية التأثير على المحيطين أو العاملين في المنظمة من قبل المدير أو المسؤول بحيث يتمكن من تحويل اهتماماتهم وتركيزهم بما يخدم الأهداف العليا لتنفيذ المهمات والأعمال بحسب رؤيته وبما يتماشى مع رؤية المنظمة.

الإبداع

اصطلاحًا

يعرفه تواتي (2022، ص. 77) بأنه "فكرة أو أفكار تؤدي إلى تغيير إيجابي في أسلوب أو تقنيات العمل أو في التنظيم أو في المنتج، أو في بعض منها أو كلها".

إجراءيًا

يعبّر عن طرق التفكير أو العمل غير المسبوقة والجديدة التي يتخذها الأفراد بهدف مواجهة مشكلة، أو عقبة، أو لاتخاذ قرار في شأن موضوع يهتمهم.

الإبداع التنظيمي

اصطلاحًا

يعرفه اللمسي (2021، ص. 314) بأنه "الابتكار آليات جديدة للعمل من قبل القيادات تساعد في تطوير العمل داخل الجامعة عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل تحقيق أهداف الجامعة بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن باستخدام التكنولوجيا والمعرفة الجديدة".

إجراءيًا

هو القدرة التي تسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل مبتكر وغير مسبوق، ويعود بالنفع على المنظمة، بحيث يتم توظيف الموارد الموجودة بأفصر وقت وأقل تكاليف وبشكل يميز المنظمة بالنتائج التي يتم التوصل إليها.

مدارس التعليم الأساسي الخاصة

اصطلاحًا

تحدّد وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بما يلي

هي مرحلة التّعليم الأساسي منذ الصّف الأول وحتى العاشر، لكل من بلغ سن السادسة، توفره الدولة، ويلتزم به ولي أمر الطالب. وتكون المدارس الخاصّة "تابعة لأفراد أو مؤسسات خاصة حصلوا على ترخيص من وزارة التّربية وبحسب شروط وضوابط إنشائها وممارسة أنشطتها، والجزاءات الإداريّة التي يجوز للوزارة إيقاعها (الجريدة الرسمية، 2023).

إجرائيًا

تنبئ الدراسة الحاليّة التعريف الذي حدّته وزارة التّربية والتّعليم في سلطنة عمان، وتتمثّل بمديري المدارس العمانيّة الخاصّة ومديراتها في محافظة مسقط، والتي تضمّ الصفوف؛ من الأول حتى العاشر، ويمثّلون أفراد عيّنة الدّراسة الحاليّة.

القيادة الإبداعية

اصطلاحًا

يشير يولداس وبلدريم (Yoldas & Yildirim, 2023) إلى أنّ القيادة الإبداعية لا تقتصر على المساعدة في توليد الأفكار المبتكرة، بل تلهم الأفراد وتجعلهم يشعرون بالالتزام بالعمل، حيث يشجّع القائد المبدع العمل الفريقي، التّفكير الناقد، والمخاطرة.

إجرائيًا

تحدّد بمدى ممارسة المدير للقيادة بطرق إبداعية تعمل على ايجاد الطّرق الجديدة والمبتكرة في العمل واتّخاذ القرار وإيجاد الحلول للمشكلات، ذلك ضمن إطار مرّن وقابل للتّغيير.

القيادة الإبداعية التنظيمية

اصطلاحًا

يعرّف عيسى والمهيري القيادة التنظيمية (2022، ص. 355) بأنّها "عملية تنظيمية وإنسانيّة في نفس الوقت، يركز دورها الأساسي في القدرة على التّأثير في المرؤوسين، بغية توجيه سلوكهم وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم وتحريكهم عن طريق تحسين التّفاعل الاجتماعي بينهم والحفاظ على تماسكهم من أجل تحقيق أهدافهم المنظمة بشكل عام".

إجرائيًا

من خلال ما سبق، ومع صعوبة إيجاد تعريف مباشر لمصطلح القيادة الإبداعية التنظيمية، يمكن تحديد القيادة الإبداعية التنظيمية بأنّها عملية التّأثير في العاملين ضمن المنظمة الواحدة بشكل تشجّعهم على إيجاد الأساليب والأفكار الحديثة وغير المسبوقة للتّعامل مع المواقف والمشكلات ومواجهتها بنجاح، وهي تحدّد درجة الكليّة التي ينالها أفراد العيّنة على كل محور من محاور استبانة الدّراسة التي تسعى لتحديد مستوى ممارسة القيادة الإبداعية التنظيمية.

1-2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية

يقدم الباحث في هذا الجزء الدراسات السابقة المرتبطة بدراسته والتي تناولت واحداً أو أكثر من متغيرات الدراسة. وقد عمد إلى تصنيفها إلى محورين: دراسات تناولت الإبداع التنظيمي، ودراسات تناولت القيادة الإبداعية مع مراعاة ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، بداية بالدراسات العربية لتليها الدراسات الأجنبية.

1-2-2 الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإبداعية التنظيمية

هدفت دراسة العثيم (2023) إلى تحديد مستوى القيادة الإبداعية عند المديرين في المدارس الثانوية في مدينة بريدة وذلك بحسب وجهات نظر المعلمين فيها. تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وتألفت عينة الدراسة من 304 معلمين حيث أجابوا على استبانة من بناء الباحثة بعد التحقق من الصدق والثبات. أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفعاً للقيادة الإبداعية عند المديرين، وجاء ترتيب بعد الحساسية للمشكلات في المركز الأول، ثم بعد المبادرة، فبعد المثابرة، وأخيراً بعد الأصالة. كما سجلت إجابات أفراد العينة مستوى متوسطاً لمعوقات ممارسة القيادة الإبداعية، وجاءت المعوقات التنظيمية الإدارية أولاً ثم المعوقات الشخصية.

قدمت فريوان (2022) دراسة لاستكشاف درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية عند المديرين في المدارس الأساسية الحكومية بحسب آراء المعلمين في لواء بني كنانة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من 332 معلماً ومعلمة، حيث تم تطبيق استبانة عليهم وتحليل إجاباتهم. أشارت نتائج الدراسة إلى تسجيل درجة متوسطة لكل من مجالات الشعور بالمشكلات، والمرونة. ولم تظهر الفروق الدالة إحصائياً بحسب متغيري المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. وقد لفتت الدراسة إلى أن أفراد الهيئة التدريسية يدركون قدرة القيادة على خلق الأفكار الإبداعية ضمن الإدارة، وظهرت الحاجة إلى المرونة الفكرية لتطوير العملية التعليمية.

تناول نواشوكو وفو (Nwachukwu & Vu, 2020) موضوع القيادة الإبداعية والإبداع من خلال تقديم دراسة مرجعية وظفت ما سبق من دراسات وأبحاث سابقة بحثت في مفاهيم القيادة، القيادة الإبداعية، والإبداع، انطلاقاً من أهميتها في تطوير نواتج المنظمات. أظهرت الدراسة أن الشخصية، برامج تطوير القيادة، والبيئة العملية ترعى الإبداع في المنظمات. وظهر أن البيئة الثقافية والمادية بشكل خاص تدعم الإبداع الفردي والجماعي في مكان العمل. ناقشت الدراسة السوابق والنتائج للإبداع وقدمت توصيات للمديرين والقياديين في عالم العمل.

2-2-2 الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع التنظيمي

هدفت دراسة المغربية وآخرون (2022) إلى تحديد الدور الذي تؤديه إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية في سلطنة عمان. قام الباحثون بتطبيق المنهج الوصفي المسحي حيث تم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة من 157 إدارياً في الجامعات وتحليلها وتقديم النتائج بناء عليها. أظهرت نتائج الدراسة تسجيل درجة متوسطة لإدارة المواهب عند الإداريين في جامعة السلطان قابوس، أما مستوى الإبداع التنظيمي فقد جاء مرتفعاً. في المقابل، ظهرت فروقات دالة إحصائياً في محور الإبداع التنظيمي بحسب إجابات أفراد العينة بحسب متغير الجنس لصالح الذكور، المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، المؤهل العلمي لصالح الماجستير، في حين لم تظهر الفروقات في محور إدارة المواهب بحسب متغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

نقدت بدير (2021) دراسة حول دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع والمعوقات التي تواجهه بحسب آراء المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة. وقد طبقت الباحثة المنهج الوصفي حيث تمّ توفير الاستبانة كأداة بحثية، أجابت عنها عينة من 55 مديرًا ومديرة. أشارت نتائج الدراسة إلى تسجيل درجة مرتفعة لممارسة الإدارة المدرسية دورها في تنمية الإبداع، كما سجلت درجة مرتفعة للمعيقات. هذا ولم تظهر الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بحسب متغيرات المؤهل، سنوات الخبرة، ومستوى الدراسة، في حين ظهرت الفروقات الإحصائية بحسب متغير الجنس، لصالح الإناث.

2-2-3 التعقيب على الدراسات السابقة العربية والأجنبية

تناولت الدراسات السابقة موضوع الإبداع في المنظمات وحدد بعضها محور القيادة الإبداعية للبحث فيه. أجمعت هذه الدراسات على أهمية الإبداع وضرورة وجود قياديين مبدعين لمواجهة مختلف المواقف وإيجاد الحلول والعمل بأساليب حديثة وغير مسبوقه. وقد اتفقت هذه الدراسات في نقاط عديدة واختلفت في نقاط أخرى يمكن تلخيصها كما يلي

من ناحية الأهداف

في محور الإبداع التنظيمي اتفقت دراسة اليعربي (2017) مع دراسة براتينكا (Bratnicka, 2015) ودراسة حسين وآخرون (Hussain, 2017) في استكشاف العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي واختلفت دراسة حسين وآخرون (Hussain, 2017) في تحديد القيادة التبادلية لدراسة العلاقة بينها وبين الإبداع التنظيمي.

هذا واتفقت دراسة المطلب وآخرون (2020) مع دراسة الحاتمي (2016) ودراسة دي فاسكونسيلوس وآخرون (De Vasconcellos et al., 2018) في تحديد أثر الإبداع التنظيمي على بعض المتغيرات، حيث اختلفت دراسة المطلب وآخرون (2020) في دراسة أثره على الأداء الوظيفي، بينما تركّز عمل دراسة الحاتمي (2016) في البحث في دور الإبداع في إيجاد الحلول للمشكلات المدرسية، وجاء عمل دراسة دي فاسكونسيلوس وآخرون (De Vasconcellos et al., 2018) في دور الإبداع التنظيمي كمصدر للكفاءة العملية الدولية.

في حين قدّمت بدير (2021) دراسة حول دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع والمعوقات التي تواجهه بحسب آراء المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة.

في المقابل، وفي محور القيادة الإبداعية، اتفقت كل من دراسة العثيم (2023)، دراسة الخثمي والألفي (2020)، دراسة المهنا (2020)، ودراسة فريوان (2022) في العمل على تحديد درجة ممارسة القيادة الإبداعية. واختلفت عنها دراسة العبدلي والمنتشري (2021) في البحث في أثر برامج التدريب الإداري على مستوى القيادة الإبداعية. تميّزت دراسة نواشوكو وفو (Nwachukwu & Vu, 2020) بتقديم دراسة مرجعية حول موضوع القيادة الإبداعية. وتتفق الدراسة الحالية معها في تناول موضوع القيادة الإبداعية وتتميز عنها في تحديدها بالقيادة الإبداعية التنظيمية والعمل على تعريف التحديات التي تواجهها.

كما اختلفت عنها دراسة وانغ وانغ (Wang & Wang, 2022) في دراسة دور أدوات الاتصال التكنولوجية من وجه نظر نفسية في تطوير القيادة الإبداعية، بينما بحثت دراسة اوزنلار وآخرون (Uzunlar et al., 2023) في الأنماط الإدارية وخصائص القيادة الإبداعية عند الإداريين المدرسيين.

من ناحية المنهجية والأدوات

اتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي بأنواعه المسحي، التحليلي، وغيره، كونه من المناهج الملائمة لطبيعة العمل. ومن ناحية الأدوات تمّ استخدام الاستبانة لجمع البيانات بشكل عام وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية.

وتميّزت دراسة وانغ ووانغ (Wang & Wang, 2022) باتباع المنهج المختلط وتوظيف المقابلة والاستبانة كأدوات بحثية، كما اختلفت دراسة براتنيكا (Bratnicka, 2015) ودراسة نواشوكوو وفو (Nwachukwu & Vu, 2020) باعتمادهما على ما سبق من دراسات وأبحاث للحصول على المعلومات اللازمة.

ومن ناحية العينات فقد تنوّعت بحسب البيئة التي يتم تطبيق الدراسة فيها فنجد دراسة المغيرية وآخرون (2022) تتفق مع دراسة المطلب وآخرون (2020)، اليعربي (2017)، الحاتمي (2016)، العبدلي والمنتشري (2021) في اختيار عيناتها من قياديين، في حين توجّهت كل من دراسة شعت (2020)، دي فاسكونسيلوس وآخرون (De Vasconcellos et al., 2018)، حسين وآخرون (Hussain et al., 2017)، ودراسة وانغ ووانغ (Wang & Wang, 2022) لعينات من موظفين وعاملين في منظمات تربوية وغير تربوية.

في المقابل، تكوّنت العينات في كل من دراسة عطية والبارقي (2019)، العثيم (2023)، الختمعي والألفي (2020)، المهنا (2020)، ودراسة اوزنلار وآخرون (Uzunlar et al., 2023) معلّمين وأساتذة أكاديميين، وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في اختيار عينتها من المعلّمين في مدارس مسقط الأساسية الخاصة.

2-3- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جميع مراحل العمل، بداية من توضيح المفاهيم المرتبطة بالإبداع التنظيمي والقيادة الإبداعية، وتنظيم الإطار النظري، وبناء الأدوات الخاصة بالدراسة. وصولاً إلى استخلاص النتائج ومناقشتها بالعودة إلى تلك الدراسات.

تتميّز هذه الدراسة بأنها دراسة محلية حديثة تناقش موضوع القيادة الإبداعية التنظيمية لدى القيادات التربوية في المدارس العمانية الخاصة في التعليم الأساسي وذلك في محافظة مسقط بالتحديد. وتتميّز بأنها تأخذ آراء المعلّمين فيها الذين يتأثرون بشكل مباشر بدرجة تطبيق القيادة الإبداعية في مدارسهم، وتعرّف التحديات التي تواجه تطبيقها من وجهة نظر المعلّمين في المدارس. كما تجمع آراء المديرين فيها كقيادات تربوية لتحديد أبرز التحديات التي تواجههم. وتتفق الدراسة الحالية مع ما سبق من دراسات في التركيز على محور الإبداع، فيما تختلف عنها في بيئة العمل، وهي مدارس التعليم الأساسي الخاصة في محافظة مسقط.

1-3 مقدمة

تنتقل الدراسة في الفصل الحالي نحو الجانب الميداني في العمل حيث يتم تحديد المنهج الملائم والعيّنة والأدوات التي سيتم استخدامها وذلك بعد التّحقق من صدقها وثباتها. كما يعرض هذا الفصل ملخصاً للإجراءات التي سيقوم الباحث بتنفيذها والمعالجة الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستخراج النتائج منها.

2-3 منهجية الدراسة

يسعى الباحث في الدراسة الحالية إلى التّحقق من مستوى تطبيق المديرين للقيادة الإبداعية التنظيمية في المؤسسات التربوية في سلطنة عمان، وبشكل خاص في المدارس الخاصة في محافظة مسقط، وذلك من وجهة نظر المعلّمين في تلك المدارس ومدى تقييمهم لوجود الإبداع في عمل المديرين. وهو بذلك يعمل على دراسة ظاهرة، كما هي موجودة في المجتمع، من خلال تجميع المعلومات والبيانات من عينة ممثلة لها وتحليلها واستخلاص النتائج منها وتقديم المقترحات والتوصيات

التي تسهم في تحسين وتطوير تلك الظاهرة، وبذلك يُعبّر هذا المنهج عن المنهج الوصفي (المحمودي، 2019)، وهو الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية والذي ينوي الباحث اعتماده في عمله البحثي.

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدّراسة من جميع المعلمين في المدارس الخاصة الأساسيّة في محافظة مسقط حيث سيتمّ أخذ عيّنة ممثّلة منه بالطريقة العشوائية البسيطة وبنسبة 5% وذلك من خلال الاستعانة بالسجلات والمراجع المختصة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان للعمل بشكل دقيق وموثوق. ويتوجّه الباحث نحو المعلمين كونهم من أكثر الأفراد تأثيراً على سير العملية التّعليميّة ولهم تعامل مباشر مع المديرين ويمكنهم تقديم وجهات نظر محايدة فيما يخص القيادة الإبداعية التنظيمية التي يمارسها المديرين، وتقديم نتائج موثوقة من خلالها. بالإضافة إلى المديرين لتحديد درجة ممارستهم للقيادة الإبداعية، والتحديات التي يواجهونها فيها. وبحسب الكتاب السنوي للإحصاءات التّعليميّة 2022 / 2023م (وزارة التربية والتعليم، 2023) يوجد 321 مدرسة خاصة في التّعليم في محافظة مسقط وعديد معلّمين وصل إلى 6313.

المعلمون	ذكور	إناث	العدد الإجمالي
عماني	35	1746	1781
غير عماني	1185	3347	4532
العدد الاجمالي	1220	5093	6313
5 %	61	254.65	315.7

جدول رقم 1

توزّع عدد المعلمين في المدارس الخاصة للتّعليم الأساسي في محافظة مسقط

تمّ استخدام الطريقة العشوائية البسيطة للحصول على إجابات أكثر من 5 % من مجمل مجتمع الدّراسة وتكون العيّنة ممثّلة له. إضافة إلى الحصول على 30 إجابة من المديرين والمديرات في المدارس الخاصة، ما يقارب 10 % من هذه المدارس، لتقييم آرائهم حول القيادة الإبداعية التنظيمية والتّحديات التي تواجههم.

4-3 أداة الدراسة

الاستبانة

يسعى الباحث للاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة حيث سيقوم ببنائها بشكل تتلاءم مع أهداف الدّراسة الحالية وطبيعتها، ونظرًا لقدرة الاستبانة على تجميع عدد كبير من الاستجابات في وقت قصير وبجهد قليل، مع الحفاظ على خصوصية الباحثين وسريّة البيانات المستحصل عليها.

5-3 المعالجة الإحصائية للبيانات

يسعى الباحث إلى استخدام ما يتلاءم مع طبيعة العمل الحالي بعد تجميع البيانات والإجابات من أفراد العيّنة ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة من خلال استخدام حزمة التّحليل الإحصائي (SPSS) كما يلي:

- إيجاد المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العيّنة.

- احتساب الثبات لأداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ الفا.

1-4 مقدمة

يقدم الباحث في هذا الجزء نتائج الدراسة من خلال عرض خصائص العينة التي أجابت على بنود الاستبانة، إضافة إلى نتائج كل محور على حدة، وأخيراً ملاحظات أفراد العينة ونتائج إجابات المديرين ممن طبقوا الاستبانة لتعرف التحديات التي يواجهونها في مجال القيادة الإبداعية التنظيمية.

2-4 توزيع عينة الدراسة

جدول رقم 2

توزيع أفراد العينة بحسب الجنس والمؤهل العلمي

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	77	313	390
النسبة المئوية	19.7	77	100

المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا	المجموع
التكرار	264	126	390
النسبة المئوية	67.7	32.3	100

يظهر الجدول أنّ عدد الإناث في العينة بلغ 313 وبنسبة مئوية 77% وهي تفوق نسبة الذكور التي بلغت 19.7% بعيد 77 فرداً من مجمل عينة الدراسة. وفيما يخصّ المؤهل العلمي فقد سجّل عدد حاملي درجة البكالوريوس 264 فرداً بنسبة 67.7% في حين بلغ عدد ذوي درجة الدراسات العليا 126 فرداً وبنسبة 32.3%.

جدول رقم 3

توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	5-1	10-6	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	78	36	276	390
النسبة المئوية	20	9.2	70.8	100

يظهر الجدول توزيع أفراد العينة بحسب متغيّر سنوات الخبرة، ويتبيّن من خلاله أنّ نسبة 20% (87 فرداً) يمتلكون خبرة بين 1 إلى 5 سنوات في حين تظهر نسبة 9.2% (36) لذوي الخبرة بين 6 إلى 10 سنوات، ويسجّل 276 فرداً بنسبة 70.8% من ذوي الخبرة التي تفوق 10 سنوات.

3-4 نتائج الاستبانة

جدول رقم 4 نتائج الاستبانة لكل المحاور

المحور	العينة	أدنى درجة	أعلى درجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
المرونة	390	1.00	4.00	2.9912	.84861	غالبًا
الطلاقة	390	1.00	4.00	2.9890	.90651	غالبًا
الحساسية للمشكلات	390	1.00	4.00	2.8462	.87182	غالبًا
الأصالة	390	1.00	4.00	2.8212	.89314	غالبًا

يُظهر الجدول نتائج المحاور الأربعة للاستبانة تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي التي حصل عليها كل محور. ويتبين أن محور المرونة حلّ في المرتبة الأولى، يليه محور الطلاقة، ثم محور الحساسية للمشكلات، وأخيرًا محور الأصالة. وبناء على بيانات الجدول، تتراوح المتوسطات الحسابية بين 2.8212 و 2.9912، والانحراف المعياري بين 0.84861 و 0.90651، ما يشير إلى تسجيل جميع المحاور مستوى "غالبًا"، حيث سيتم دراسة نتيجة كل محور على حدة ليتم فهم هذه النتائج بشكل أفضل.

4-4 توزع عينة المديرين

جدول رقم 22 الخصائص الديمغرافية لعينة المديرين

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	9	30.0
أنثى	21	70.0
المؤهل العلمي	30	100
دراسات عليا		
سنوات الخبرة	6	20
10-6 سنوات	24	80
أكثر من 10 سنوات		

يُظهر الجدول أن عدد عينة المديرين بلغ 30 فردًا، 9 ذكور و 21 إنثاء، حيث يتمتع 80 % منهم بخبرة تفوق العشر سنوات، في حين أن جميعهم يمتلكون مؤهلاً علمياً بمستوى دراسات عليا.

1-5 مقدمة

يناقش الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة بحسب ما استخدم من دراسات سابقة تناولت موضوع القيادة والقيادة الإبداعية، وعمد في الختام إلى تقديم التوصيات والمقترحات بناء عليها.

2-5 مناقشة النتائج

1-2-5 مناقشة سؤال الدراسة

نصّ السؤال الأول على ما يلي: "ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي الخاصة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين في محافظة مسقط - سلطنة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وتجميع الإجابات وتفرغها. وقد وضع الباحث النتائج بتفاصيلها في الفصل السابق، حيث تبين من خلالها أنّ جميع أبعاد القيادة الإبداعية التنظيمية التي تمثلت بالأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، والطلاقة جاءت بمستوى جيد وذلك من خلال إجابات أفراد العينة التي سجلت مستوى "غالبًا" للمتوسط الحسابي لكل محور. وقد جاءت النتائج متقاربة لكل المحاور، حيث حلّ محور المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.9912، ثمّ محور الطلاقة بمتوسط حسابي 2.989، فالحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي 2.8462، وأخيرًا محور الأصالة بمتوسط حسابي 2.8212. وهو ما يتفق مع دراسة العثيم (2023) في مرتبة الأصالة، وذلك يدلّ على أنّ المديرين يمارسون القيادة الإبداعية التنظيمية بشكل جيد عمومًا، إذ تتجاوز المتوسط وتتجه نحو الجيد، وعليه تتجاوز المستويات الأربعة للقيادة الإبداعية التنظيمية المتوسط وتتجه نحو الجيد. واتفقت هذه النتائج مع دراسة العبدلي والمنتشري (2021). كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة فريوان (2022) في تسجيل مستوى مقبول في المجالات المختلفة غير أنها اختلفت معها في محور المرونة الذي حلّ في المرتبة الأولى في الدراسة الحالية.

فيما يخصّ محور الأصالة الذي سجّل نتيجة "غالبًا" لجميع البنود، يمكن استنتاج أنّ المدير في المدرسة يشجّع على تقديم الأفكار الجديدة ويشرف على تطبيقها (متوسط حسابي 3.02)، كما أنّه يتبنّى الأفكار الجديدة ويعتمد الأساليب الجديدة في العمل (متوسط حسابي 2.98). في المقابل أشارت نتائج هذا الجدول أنّ مستوى تنفيذ التجارب الجديدة استباقيًا ظلّ ضمن المتوسط (متوسط حسابي 2.58).

أما محور الحساسية للمشكلات فقد ظهر من خلال نتائجه أنّ جميع بنوده أيضًا سجلت نتيجة "غالبًا" حيث دلّت على أنّ المدير يشجّع المعلمين للمشاركة في وضع الحلول بشكل فعال (متوسط حسابي 3.02)، ويقوم اللقاءات بشكل دوري مع المعلمين لجمع المعلومات الكافية حول المشكلات (متوسط حسابي 2.97). كما أنّه قادر على تحليل الأسباب الجذرية للمشكلات (متوسط حسابي 2.89)، ووضع البدائل المتعددة للحلول (متوسط حسابي 2.88)، وهو منفتح على الاستعانة بأصحاب الخبرة (متوسط حسابي 2.86) ويمتلك القدرة إلى حدّ مقبول للتنبؤ بالمشكلات من خلال توظيف البيانات السابقة (متوسط حسابي 2.72). يبقى العمل المطلوب للتطوير والتحسين في جميع الأحوال، وبحسب هذا الجدول، يمكن العمل على تطوير قدرات حلّ المشكلات الإبداعية عند المعلمين من خلال الدورات التدريبية لتطبيق الأساليب الإبداعية في هذا المجال (متوسط حسابي 2.58).

أظهرت نتائج محور المرونة مستوى جيدًا لجميع البنود التي سجلت نتيجة "غالبًا" واقتربت بعض البنود من مستوى "دائمًا"، ويشير إلى أنّ أداء المدير في مجال المرونة الخاص بالقيادة الإبداعية التنظيمية هو بدرجة جيدة بشكل عام. فقد تبين أنّ المدير متقبّل للأفكار الجديدة من المعلمين التي تساهم في تطوير الأداء (متوسط حسابي 3.12)، ويفسح مساحة من الحرية لتطوير أداءهم (متوسط حسابي 3.12)، وتقديم المقترحات لحلّ المشكلات وتطوير الأداء في الصّفوف الدراسية، كما أنّه يعدّل في الأداء والعمل عند الحاجة (متوسط حسابي 3.12). هذا وظهر أنّ المدير يمكنه استيعاب القضايا من عدة جهات

نظر ما يسمح له باتخاذ القرارات الصائبة (متوسط حسابي 3.02)، ويظهر استعداداً لتصحيح الأخطاء (البند رقم 18 بمتوسط حسابي 2.74).

وبحسب محور الطلاقة تبين أنّ المستوى جيّد في مختلف المجالات، حيث ظهر أنّ المدير يمتلك قدرة مرتفعة في التعبير عن الأفكار الجديدة (متوسط حسابي 3.15) وتحديد نواحي الضعف في العمل، ويؤمن بيئة ملائمة ليشترك من خلالها المعلمون في تقديم الحلول (متوسط حسابي 3.12). هناك بعض المجالات التي قد تحتاج إلى تحسين، مثل مهارات التواصل والقدرة على التعبير عن الأفكار بأساليب متنوعة (متوسط حسابي 2.89)، بالإضافة إلى توفير المزيد من التوجيه والدعم للمعلمين في تقديم الأفكار والتعامل مع المشكلات وتطوير أسلوب المدير في التعامل مع المشكلات بشكل مميز (متوسط حسابي 2.86). لذا، قد يكون من المفيد للمدير الاستفادة من فرص التطوير المهني لتعزيز مهاراته وتحسين أدائه في هذه المجالات.

3-5 التوصيات

بعد تقديم النتائج ومناقشتها يمكن - بناء عليها- الخروج بعدة توصيات، أهمّها:

- تطوير القيادة الإبداعية التنظيمية عند المديرين والمديرات في مدارس سلطنة عمان الخاصة في التعليم الأساسي من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.
- تنفيذ المشاريع والتجارب التي تسهم في تحقيق الإبداع في المدارس.
- إشراك المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار وتبني الأفكار الإبداعية لديهم، وتوفير البيئة المحفزة على تحقيقها.
- تأمين متطلبات القيادة الإبداعية التنظيمية وبخاصة من ناحية الميزانيات والموارد المالية والمادية.

4-5 المقترحات

وانطلاقاً مما سبق، يقترح الباحث ما يلي:

- دراسة مستوى ممارسة القيادة الإبداعية التنظيمية في المدارس الحكومية والخاصة في مختلف المحافظات في سلطنة عمان.
- دراسة مستوى ممارسة القيادة الإبداعية التنظيمية في مختلف المراحل الدراسية في مدارس السلطنة.
- تنفيذ المزيد من الدراسات المشابهة التي تتناول محور الإبداع والابتكار في المجال التربوي.

المراجع العربية والأجنبية

أولاً: المراجع العربية

- بدير، سناء. (2021). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ومعيقاته من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(39)، 1-22.
- بقادر، شيماء وزناني، اسيا. (2022). إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي [أطروحة دكتوراه]. جامعة احمد دراية-ادرار.
- البليهد، نورة والمطيري، أميرة. (2020). الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية مُحفزة في المدارس الابتدائية الحكومية للبنات. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 5(12)، 181-214.
- بن حفيظ، شافية. (2017). علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالإبداع التنظيمي لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرياح ورقلة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
- بوشيت، الجوهرة إبراهيم، البوشي، غادة. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 19(الجزء الحادي عشر)، 607-642.
- بوكلثوم، نعيمة. (2016). دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني البليدة [أطروحة دكتوراه]. جامعة الجزائر "3".
- تواتي، إدريس، حوشين، كمال، وبراغ، محمد. (2022). مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 14(5)، 71-84.
- توفيق، عمر، بلال، زروق، وكشوب، سالم بخيت. (2020). أثر نظم دعم القرارات على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(9)، 52-70.
- الجريدة الرسمية. (2023). مرسوم سلطاني رقم 2023/31 بإصدار قانون التعليم المدرسي سلطنة عمان. <https://data.qanoon.om/ar/rd/2023/2023-031>.
- الجندي، نبيل ومنصور، إكرام. (2023). مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية شمال الخليل: دراسة نوعية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 14(43)، 135-146.
- الحاتمي، حمد. (2016). دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى.
- الحجوج، أكرم وأبو علي، عبد القادر. (2018). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيس. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 27(2)، 11-35.
- الخنعمي، سعيد والأفني، عبده. (2020). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 36(1)، 482-508.
- الرؤية. (2021). باحثة عمانية تحصل على الدكتوراة في القيادة الإدارية الإبداعية. <https://alroya.om/post/280422/>
- الزيد، طيبة. (2023). دور القيادة الأبوية في تحسين مستوى الإبداع. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، 39(39)، 475-538.
- سامي، شيرين. ننشر توصيات المؤتمر الدولي الأول حول "الإبداع والابتكار والاستثمار المستقبلي... نمو واستدامة": العالم اليوم. <https://alalameyoum.co/74337>
- سليم، اسماء. (2019). دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 20(2)، 213-229.
- شعت، مصعب إبراهيم. (2020). أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية [أطروحة دكتوراه]. جامعة الأقصى.
- صفحي، عائشة. (2023). واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمحافظة أحد المسارحة" دراسة حالة". *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7(15)، 96-112.
- صلاح الدين، نسرين. (2018). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 42(3)، 234-314.
- الضويحي، كساب. (2020). معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، 82(4)، 244-264.
- طبيشات، نواف. (2020). دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية. *المجلة العربية للإدارة*، 40(3)، 81-112.
- العبدلي، جارالله والمنتشري، عبدالرحمن. (2021). فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، 8(8)، 1-44.

- العظيم، المها. (2023). القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة*، 2(2)، 79-131.
- عطية، علي والبارقي، عبد الكريم محمد حسن. (2019). الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 65(65)، 89-148.
- العوين، عبد اللطيف. (2019). واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 20(الجزء الخامس)، 125-161.
- عيسى، سالم ومهيري، دليلة. (2022). أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل- دراسة ميدانية لفرق العمل التقنية بالوحدة العملية للاتصالات بأدرار. *مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية*.
- غالطي، حسين محمد. (2020). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(43)، 19-45.
- الغرابوي، أمين. (2019). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. *مجلة البحوث التجارية*، 41(2)، 103-151.
- فريوان، منيرة. (2022). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 38(10)، 180-206.
- كعوش، رؤوف. (2015). القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية. *مجلة الحقيقة*، 15(1)، 309-347.
- اللمسي، عادل حلمي أمين. (2021). الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 45(4)، 303-384.
- مجلس البحث العلمي. (2017). *المنظومة الوطنية لنقل التكنولوجيا في سلطنة عمان*. الأمم المتحدة. https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/book_oman-lr.pdf
- المحمودي، محمد. (2019). *مناهج البحث العلمي* (ط3). دار الكتب.
- المطلب، محمد، سليمان، إبراهيم، والحراصي، مسلم. (2020). أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي عند القياديين الإداريين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(14)، 125-139.
- المعاني. (2024). *المعاني لكل رسم معنى*. https://www.almaany.com/#google_vignett
- المغربية، يسرى والعمرى، أيمن. (2022). دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان. *مجلة الفنون والعلوم الاجتماعية*، 13(1)، 97-113.
- منصور، أنوار وشريط، سليمة. (2022). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله.
- المهنا، محمد. (2020). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. *مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالفردقة*، 3(1)، 235-303.
- وثيقة الرؤية. (2019). في رؤية عمان.
- وزارة التربية والتعليم. (2023). *الكتاب السنوي والكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية 2022 / 2023*. <https://home.moe.gov.om/library/29/show/1239>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Atasoy, R. (2020). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256-274.
- Bratnicka, K. (2015). Relationship between leadership styles and organizational creativity. *Management and Business Administration. Central Europe*, (1), 69-78.
- De Vasconcellos, Silvio Luis, Ivan Lapuente Garrido, and Ronaldo Couto Parente. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438-449.

- Groza, M. D., Locander, D. A., & Howlett, C. H. (2016). Linking thinking styles to sales performance: The importance of creativity and subjective knowledge. *Journal of Business Research*, 69(10), 4185-4193.
- Hans, A., Mubeen, S. A., & Al-Subhi, A. K. M. (2018). A study on leadership style and managerial creativity in select organizations in sultanate of Oman. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(2), 58-90.
- Hussain, S. T., Abbas, J., Lei, S., Jamal Haider, M., & Akram, T. (2017). Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1361663.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333-347.
- Mazeh, Y. (2020). What is creativity and why it is so important? *Open access library journal*, 7, 1-11.
- Nwachukwu, C., & VU, H. M. (2020). Creative leadership and creativity: An overview. *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA)*.
- Riyanto, S., & Panggabean, M. (2020, February). The impact of leadership, organizational culture and organizational climate on employee job satisfaction (Case study: PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk). In *4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019)* (pp. 28-36). Atlantis Press.
- Saglam, E., Uçar, R. (2022). The relationship between school administrators' creative leadership qualities and school's organizational intelligence levels. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(4), 1133-1147.
- Uzunlar, N., Aktunç, H., Tavukcuoğlu, H., Aktunç, B., & Öznacar, B. (2023). An Investigation into Management Styles and Creative Leadership Characteristics of School Administrators. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 14(4).311-318.
- Wang, Y. & Wang, Y. (2022). Developing creative leadership in the use of digital communication tools: a psychological perspective. *Sustainability*, 14(19).
- Wilson, A., Almerico, Gina M.; Johnston, P., Ensmann, S. (2020). Examining Educational Leadership Dispositions: A Valid and Reliable Assessment of Leadership Dispositions. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 15(1), 17-28.
- Yoldas, C. & Yildirim, R. (2023). The Relationship between Intellectual Thinking Tendencies and Creative Leadership of Primary School Administrators. *International Journal of Education & Literacy Studies*, 11(3), 294-305.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2018). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 1-7.