



## واقع القيادة الإبداعية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض

أ. جواهر بنت مسلم المطيري

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

د. خزنة محمد العتيبي

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ودورها في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمات، إضافة إلى تحديد الصعوبات التي تواجه تفعيل القيادة الإبداعية، والمتطلبات الالزامية لدعمها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المحسّي، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (754) معلمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة من عدة محاور، وعليه أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الإبداعية لدى القائدات جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاءت دافعية الإنجاز لدى المعلمات بدرجة مرتفعة كذلك، وبيّنت النتائج وجود مجموعة من الصعوبات الإدارية والشخصية التي تحدّ من ممارسة القيادة الإبداعية، أبرزها محدودية الصالحيات وقلة الموارد وضيق الوقت، كما أشارت النتائج إلى أن المتطلبات الالزامية لتعزيز القيادة الإبداعية جاءت بدرجة مرتفعة، خاصة ما يتعلق بتوفير التدريب النوعي، وتوسيع الصالحيات، وتعزيز الدعم المؤسسي، وتهيئة بيئة مدرسية محفزة للإبداع.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بتعزيز بيئة العمل الداعمة للإبداع، وتوفير برامج تطوير مهني متخصصة، وتوسيع نطاق صالحيات القائدات، بما يسهم في تفعيل القيادة الإبداعية ورفع دافعية الإنجاز لدى المعلمات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية، دافعية الإنجاز، الصعوبات الإدارية.



# The Reality of Creative Leadership in Enhancing Achievement Motivation among Female Secondary School Teachers in Public Schools in Riyadh

Jawaher bint Muslim Al-Mutairi

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Khazna Muhammad Al-Otaibi

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

## ABSTRACT

This study aimed to examine the level of creative leadership among female secondary school principals in Riyadh and its role in enhancing teachers' achievement motivation. It also sought to identify the main challenges that hinder the practice of creative leadership, as well as the essential requirements for its effective implementation. The study employed a descriptive survey method, and data were collected through a validated and reliable questionnaire administered to a randomly selected sample of 754 teachers.

The findings revealed that both creative leadership and teachers' achievement motivation were rated at high levels. The study also identified several administrative and personal challenges that limit the practice of creative leadership, including limited authority, insufficient resources, and time constraints. Furthermore, the requirements necessary to enhance creative leadership were rated highly, particularly the need for a supportive school culture, specialized training, expanded authority, and institutional support.

Based on these findings, the study recommends strengthening innovative school environments, expanding principals' decision-making authority, and offering specialized professional development programs to enhance creative leadership and improve teachers' achievement motivation.

**Keywords:** Creative leadership, achievement motivation, administrative challenges.

**المقدمة:**

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات، تتزايد الحاجة إلى مواكبة هذه التغيرات من خلال الاستثمار في أهم الموارد، وهو الإنسان، ويعُد التعليم الوسيلة الأبرز لصياغة هذا الاستثمار، فرغم التطور التقني وسهولة الوصول إلى المعلومات، يبقى التعليم ركيزة أساسية لبناء المجتمعات وصناعة المستقبل، إذ يمثل الأساس في تحقيق التنمية المستدامة، والارتقاء بمكانة الأمم بين مصاف الدول المتقدمة (الagara وعساف، 2015). وتماشياً مع هذه الرؤية، تشهد المملكة العربية السعودية نهضة تعليمية شاملة تعكس طموحات رؤية المملكة 2030، التي وضعت التعليم في مقدمة أولوياتها انطلاقاً من الإيمان العميق بدوره المحوري في تحقيق التنمية الشاملة والتقدم الوطني (آل حسين، 2018). وقد ترجم هذا التوجه من خلال برنامج تنمية القدرات البشرية أحد برامج تحقيق رؤية 2030، الذي يستهدف بناء أساس تعليمي متين، حيث أولت وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب اهتماماً خاصاً بالقيادة المدرسية، عبر وضع معايير مهنية لقيادة وإطلاق برامج نوعية مثل الممارس القيادي، ومبادرة ازدهار القيادة المدرسية، التي تُعد إطاراً عملياً لتأهيل القيادات المدرسية وتطوير كفاءاتهم.

وعليه فإن القيادة المدرسية الفعالة تحتل موقعاً محورياً في تعزيز الأداء وتحفيز المعلمات، حيث يقع على عاتقها مسؤولية تنسيق الجهود، وقيادة عمليات التغيير والتجديد التربوي (محمد، 2023). ولتحقيق هذه الأهداف في ظل بيئة متغيرة، تبرز الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة، من أبرزها القيادة الإبداعية، التي تستند إلى الابتكار، والتجديد الإداري، والقدرة على تقديم حلول غير تقليدية للتحديات المختلفة (العثيم، 2023).

كما تُعد دافعية الإنجاز إحدى أبرز النتائج التي تتحققها القيادة الإبداعية، لما لها من أثر في رفع مستوى الأداء وتعزيز روح المبادرة والإبداع في الميدان التربوي (العبدولي، 2024). فالدّوافع تمثل محركاً داخلياً يزود الأفراد بالطاقة الازمة لتحقيق النجاح والتفوق، وُسّمها في بناء الثقة بالنفس وتعزيز روح المثابرة والاستمرارية، مما يؤدي إلى تحقيق معايير التميز في مختلف المجالات (الدبوس والوطيان، 2021؛ فحام وآخرون، 2020).

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية من زوايا مختلفة، إلا أن الدراسات التي ربطت بصورة مباشرة بين القيادة الإبداعية ودافعية الإنجاز، خاصة في سياق قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات، ما تزال نادرة، هو ما جعل هذه الدراسة تتناول واقع القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كما تدرك من قبل المعلمات ودورها في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمات.

**مشكلة الدراسة**

تُعد القيادة الإبداعية أحد المركبات الجوهرية في تطوير المنظومات التعليمية، لما تُسهم به في تحفيز العاملين، ورفع جودة الأداء، وتعزيز بيئة مدرسية داعمة للابتكار والتميز. وفي المقابل، تُعد دافعية الإنجاز من العوامل



الأساسية المؤثرة في مستوى أداء المعلمين، كونها تعكس قدرتهم واستعدادهم لبذل الجهد وتحقيق التفوق. ومن ثم، فإن فهم العلاقة بين القيادة الإبداعية ودافعية الإنجاز يُعد ضرورة في ظل التحولات التعليمية المتسرعة التي تستهدفها رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وقد أشارت الأدبيات السابقة إلى وجود فجوات في ممارسة القيادة الإبداعية، إذ كشفت دراسة العثيم (2023) عن الحاجة الملحة لتطوير الممارسات القيادية بما يتوافق مع متطلبات التغيير والتحول التعليمي، كما أوضحت دراسة البجيري (2018) محدودية ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في الواقع الميداني. وفيما يتعلق بدافعية الإنجاز، بينت دراسة عطون (2022) أن انخفاض الدافعية لدى المعلمين يرتبط بأساليب القيادة السائدة في المدرسة، مؤكدة أهمية التطوير المهني وتفعيل أنظمة الحوافز، بينما أكدت دراسة مجلاوي (2023) دور القيادة المدرسية في توفير بيئة محفزة على الإنجاز والالتزام.

وقد تحدّدت مشكلة الدراسة إلى واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كما ثُدرَك من قبل المعلمات، والكشف عن مدى إسهام هذه الممارسة في تعزيز دافعية الإنجاز لديهن.

وبناءً على ما سبق، تتم صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي:

**ما واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمات؟**

#### **أسئلة الدراسة:**

- 1 ما واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض؟
- 2 ما الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية لتعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية في مدينة الرياض؟
- 3 ما المتطلبات الالزامية لتفعيل القيادة الإبداعية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمات؟

#### **أهداف الدراسة:**

- 1 التعرف على واقع القيادة الإبداعية لدى معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية في مدينة الرياض.
- 2 الكشف عن أبرز الصعوبات التي تحدّ من ممارسة القيادة الإبداعية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية في مدينة الرياض.
- 3 تحديد متطلبات القيادة الإبداعية التي تعزز دافعية الإنجاز لدى معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس



الحكومية في مدينة الرياض.

### أهمية الدراسة

**الأهمية النظرية:** تستمد الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تركيزها على إبراز دور القيادة الإبداعية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمات، باعتبارها أحد الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، وكشف أهمية الممارسات الإبداعية للقادة التربويين في رفع مستوى الدافعية نحو الإنجاز. كما يؤمن أن تُسهم نتائجها في إثراء البحث العلمي والمكتبة العربية بمرجع علمي يُفيد الباحثين والمهتمين بقضايا القيادة التربوية الحديثة.

**الأهمية التطبيقية:** تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية إسهامها في تطوير الممارسات القيادية داخل المدارس عبر إبراز دور القيادة الإبداعية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمات، بما ينعكس على جودة التعليم ورفع مستوى الأداء التربوي. كما توفر نتائجها توجيهات عملية للفيادات وصناعة القرار لتبني أساليب مبتكرة تتجاوز النطاق التقليدي، والتعامل مع معوقات ممارسة القيادة الإبداعية بما يدعم دافعية المعلمات ويعزز البيئة التعليمية المحفزة.

### حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على واقع القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز دافعية الإنجاز من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.
- **الحدود البشرية:** معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1447 هـ - 2025 م.

### مصطلحات الدراسة:

#### القيادة الإبداعية (Leadership creative):

عرفها الرفاعي (2013) بأنها: "قدرة القائد على التغيير والتطوير؛ لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، والقدرة على اكتشاف المشاكل وحلّها، مستغلًا الإمكانيات المتاحة والتأثير لديه" (ص.10).

وتعُرف إجرائيًا بأنها: الممارسات القيادية التي تقوم بها قائد المدرسة من خلال تبني أساليب مبتكرة ومرنة؛ تُسهم في رفع دافعية الإنجاز لدى المعلمات؛ بهدف توفير بيئة مدرسية محفزة تدعم المبادرات وتقدير الجهد، إلى جانب القدرة على حل المشكلات بطرق غير تقليدية؛ تُعزّز الإبداع والفعالية.



## دافعية الإنجاز (Achievement Motivation)

حدّد ماكيلاند مصطلح الدافع إلى لإنجاز بأنه: "استعداد ثابت نسبياً في الشخصية، يحدّد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء، كما أكّد ماكيلاند أن دافعية الإنجاز: هي الرغبة القوية للنجاح والعمل بطريقة أفضل (الرابги، 2015، ص. 156).

وُثُّرَتْ إجرائياً بأنها: الدرجة التي تُظهرها المعلمات من مثابرة وجد وسعى إلى تحقيق أهداف مهنية وتعلمية رفيعة، في إطار ما تمارسه القيادة الإبداعية من أساليب مبتكرة ومرنة؛ تُعزّز من تحفيزهن على الإنجاز، وترفع من مستوى التزامهن المهني.

### الإطار النظري:

#### المبحث الأول: القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية:

تُمثّل القيادة الإبداعية تحولاً نوعياً في فهم القيادة؛ بوصفها عملية تفاعلية تقوم على تحفيز الطاقات، وتوليد الأفكار الجديدة، وتمكن الأفراد من تحقيق الأهداف بطرق مبتكرة تُعزّز فاعلية المؤسسة وتميزها.

#### 1-1 مفهوم القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية من المفاهيم القيادية الحديثة نسبياً، حيث تقوم القيادة في أساسها على التأثير في الآخرين، ومساعدتهم على تحقيق الأهداف، كما تتميز القيادة الإبداعية بالمرونة والتجدد (آل حسين، 2018). وفي السياق ذاته، عرّف البربرري (2022) القيادة الإبداعية بأنها: "ذلك النمط القيادي الذي يساعد المسؤولين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم؛ بما يمكّنهم من قيادة المدرسة وإدارتها بأساليب غير تقليدية تتسم بالإبداع والتميز في التعامل مع طبيعة العمل المدرسي، وتمكّنهم من تحقيق إنجازات مبتكرة ومتّميزة" (ص.841).

#### 1-2 أهمية القيادة الإبداعية:

تُعدُّ القيادة الإبداعية وظيفة إستراتيجية أساسية؛ تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف بكفاءة وابتكار، وقد أشار آل حسين (2018) إلى أن أهمية القيادة الإبداعية تتجلى في قدرتها على تحويل الأهداف والخطط الموضوعة إلى ممارسات عملية قابلة للتنفيذ، من خلال توظيف مهارات الأفراد وخبراتهم بمختلف خلفياتهم، وتحقيق الانسجام بين شخصياتهم، وتوّقعاتهم المستقبلية، وأنماط سلوكهم؛ بما يضمن التكامل والتعاون بين أعضاء الفريق. كما أنها تُمكّن من تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، عبر استثمار تنوع القدرات داخل فرق العمل، وتسهم كذلك في تعزيز بيئة الإبداع، من خلال توفير بيئة عمل نشطة تُشجّع على توليد الأفكار الجديدة.

#### 1-3 أبعاد القيادة الإبداعية:

تتجسّد أبعاد القيادة الإبداعية في عدد من السمات الجوهرية، التي تُمكّن القائد من ممارسة دوره بكفاءة وفاعلية،



ومن أبرز هذه الأبعاد (أبو عيادة، 2022؛ العوفي، 2025):

- 1 إدراك المشكلات: وهي قدرة القائد على اكتشاف المشكلات، والتَّعْرُف إلى جوانب الضعف.
- 2 المثابرة: وهي قوة العزيمة للوصول وتحقيق الإنجاز، والاستمرار في العمل وتحمُّل المسؤولية.
- 3 المبادرة: هي القدرة على الابتكار والإبداع، وتحُدُّ من أبرز سمات القيادة الإبداعية.
- 4 الأصلة: قدرة الفرد على توليد الأفكار التي لم يسبقها أحد إليها.

#### **4-1 مُعَوَّقات القيادة الإبداعية:**

هناك عوامل تحدُّ من فاعلية القيادة الإبداعية في البيئة المدرسية؛ وهي:

- 1 المُعَوَّقات الشخصية: ضعف الدافعية نحو الإبداع، والميل إلى الأساليب التقليدية.
- 2 المُعَوَّقات الإدارية: كثرة اللوائح والأنظمة، ومحدوبيَّة الصالحيات الممنوحة للقائدات.
- 3 قصور معايير الاختيار: الاعتماد على معايير تقليدية لا تُراعي الكفاءات والقدرات الإبداعية.
- 4 غياب التدريب المستمر: ندرة البرامج التدريبية والتأهيلية التي تُرَكَّز على تطوير مهارات القيادة الإبداعية، ومواكبة المُسْتَجَدَّات التربوية العالمية.
- 5 الأساليب التقليدية: الاعتماد على أنماط القيادة التقليدية التي تحدُّ من إمكانات التطوير.
- 6 ضعف البيئة التنظيمية: غياب المناخ المؤسسي الداعم للإبداع، ومحدوبيَّة المشاركة الفاعلة، ومقاومة التغيير من بعض الأفراد (آل حسين، ٢٠١٨؛ أبو عيادة، ٢٠٢٢).

#### **5-1 المبحث الثاني: دافعية الإنجاز**

تُعدُّ دافعية الإنجاز من المفاهيم الأساسية في علم النفس التربوي والإداري، حيث يُنْظَر إلى دافعية الإنجاز على أنها عنصر حاسم في تطوير الكفاءات، وبناء الشخصية المُنْتَجَة، وتعزيز الالتزام الذاتي بالنجاح.

#### **2-1 مفهوم دافعية الإنجاز:**

يُعَدُّ مفهوم دافعية الإنجاز - كما جاء في الرويلي والعنزي (2025) - من أبرز الدوافع الإنسانية التي تحَفَّزُ الفرد على العمل بإتقان، والسعى نحو تحقيق أهدافه بكفاءة وجودة؛ إذ تُمَثَّلُ رغبة داخلية تدفعه إلى مواجهة التحديات، وإنجاز المهام الصعبة بعزيمة وإصرار في سبيل الوصول إلى التميُّز.

وفي السياق التربوي، فإن دافعية الإنجاز هي الرغبة التي تدفع المعلمة إلى أداء مهامها التعليمية والتربوية بفعالية، من خلال الالتزام المهني، والسعى المستمر إلى تحقيق أهداف تعليمية متميزة، وتجاوز التحديات اليومية داخل بيئة العمل المدرسي (كالبور، ٢٠١٧).



## 2- أهمية دافعية الإنجاز:

ثُبّر دراسة الرويلي والعنزي (2025) أن دافعية الإنجاز تمثل أحد أبرز الدافع الداخلية التي تؤثر في سلوك الفرد، حيث تُسهم في تعزيز المثابرة، ورفع مستوى الكفاءة في أداء المهام، كما تدفع الفرد إلى تجاوز الصعوبات، وتحثّع عاملًا في تفسير التفاوت بين الأفراد في مدى الطموح ومستوى الأداء؛ لارتباطها بالتصورات المعرفية، وتقدير الذات، والرغبة في التفوق والنجاح. وفي السياق ذاته، أشارت دراسة السعدي وعبد الرشيد (2019) إلى أن دافعية الإنجاز تُسهم في رفع الكفاءة المهنية بالبيئات التعليمية، كما أكدت أن دافعية الإنجاز تحثّع من الدافع الأساسية التي تحرّك الفرد لبذل الجهد المتواصل وإثبات الذات.

## 3- مكونات دافعية الإنجاز:

حدّد أوزيل عدة مكونات رئيسة لدافعية الإنجاز، من أبرزها (كابور، ٢٠١٧):

1- الدافع المعرفي: انشغال الفرد بدافع الفضول العلمي، والسعى إلى اكتساب المعرفة.

2- تكريس الذات: يتمثل في الرغبة بالتفوق والتميز، وتحقيق ذاته عبر الإنجاز النوعي.

3- دافع الانتماء: سعي الفرد إلى نيل التقدير الاجتماعي.

## 4- أنواع دافعية الإنجاز:

تُصنّف دافعية الإنجاز - كما أشار إليها أبو النصر (2022) - إلى اتجاهين رئيسيين، يندرج تحت كل منهما أبعاد تعكس طبيعة الدافع، وهي:

### 1- دافعية الإنجاز الذاتية:

يسعى الفرد إلى تحقيق النجاح بدافع من رغبته الذاتية في الشعور بالتميز والفخر الذاتي، دون أن يكون مدفوعًا بعوامل خارجية، ويعُدّ هذا الاتجاه الأقرب إلى مفهوم السعي نحو الإنجاز من أجل الإشباع الشخصي وتحقيق الذات.

### 2- دافعية الإنجاز الاجتماعية:

قد يسعى الفرد إلى الإنجاز بدافع الرغبة في التقدير الاجتماعي أو إثبات الذات أمام الآخرين؛ مما يجعل السلوك الإنجازي مرتبًا إلى حدّ كبير بالقبول الاجتماعي والدعم الخارجي.

ومن خلال هذين الاتجاهين، يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الدافع:

**أولاً: الدافع الداخلية:** تتبع من رغبة ذاتية حقيقة في الإنجاز؛ إذ ترتبط بالاستمتاع بالمهمة والشعور بالرضا



النفسى.

ثانياً: الدوافع الخارجية: تنشأ بفعل مؤثرات خارجية كالكافيات أو العقوبات أو رضا الآخرين، ويكون الإنجاز فيها وسيلة لغاية خارجية، ورغم فاعليتها في تحفيز الأداء؛ لكنها غالباً لا تضمن الاستمرارية أو الاستقلالية على المدى البعيد.

## 2-5 نظريات دافعية الإنجاز:

فسّرت هذه الدافعية من خلال عدد من النظريات النفسية، التي وضعت أطراً لهم أسباب الإنجاز ودوافعه لدى الأفراد، ومن أبرزها (السعدي وعبد الرشيد، 2019):

1. نظرية أتكنسون: ترى أن الدافعية تتبع من التوازن بين الرغبة في النجاح، والخوف من الفشل.

2. نظرية ماسلو للحاجات: تصنّف الحاجات في تسلسل هرمي يبدأ بالأساسية، وتحلّ دافعية الإنجاز من الحاجات العليا التي تعكس رغبة الفرد في التفوق والتميز بعد إشباع حاجاته الأساسية.

3. نظرية ماكيلاند: ترتكز على ثالث حاجات رئيسية؛ وهي: الإنجاز والانتماء والقوة، حيث يسعى الأفراد ذوو الدافعية العالية إلى أداء مهام صعبة، ويقيّمون أدائهم بدقة في بيئة تحدي وتقدير.

## 2-6 العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز

تُشير كابور (2017) إلى أن دافعية الإنجاز لا تنشأ من الفرد في عزلة؛ بل تتأثر بعده عوامل اجتماعية وتربيوية وسياقية تُسهم في تعزيزها أو إضعافها، ومن أبرز هذه العوامل:

- **القيم السائدة في المجتمع:** تُعدّ القيم المجتمعية مرجعًا أساسياً في تشكيل الطموحات الفردية.
- **الدور الاجتماعي للفرد:** يتأثر دافع الفرد للإنجاز بالمكانة التي يحتلها، وبما يتوقع منه من مسؤوليات.
- **العمليات التربوية داخل النظام التعليمي:** تُعدّ السياسات التعليمية، وأساليب التدريس، ونمط القيادة؛ من العوامل المؤثرة في تعزيز دافعية الإنجاز؛ إذ توفر البيئة التعليمية الإيجابية مناحاً مُحرّكاً.
- **طبيعة التفاعل بين أفراد الجماعة:** يُسهم التفاعل الإيجابي بين الأفراد في دعم الإنجاز، وإثارة روح المنافسة البناءة، وتقديم التغذية الراجعة الفعالة؛ مما يؤدي إلى تمية الشعور بالانتماء، والرغبة في التميّز داخل الجماعة.



### المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية ودافعية الإنجاز:

#### 3-1 القيادة الإبداعية ودافعية الإنجاز من خلال نظرية ماكليلاند للدوارف:

تُظهر أبعاد القيادة الإبداعية تقاطعاً وثيقاً مع ما طرحته نظرية ماكليلاند في دافعية الإنجاز، حيث إن الأصلة التي تُعد أحد الملامح البارزة للقائد المبدع تتجسد في سعيه إلى توليد أفكار جديدة غير مألوفة؛ وهو ما يوازي دافع الإنجاز الذاتي الذي يحفز الفرد داخلياً على التميز والسعى إلى تحقيق أهدافه بأساليب مبتكرة. وفي السياق ذاته، فإن المرونة التي يتسم بها القائد المبدع في التكيف مع المواقف المُتغيرة وإقامة علاقات تعاونية فعالة؛ تعكس بصورة واضحة دافع الإنجاز الاجتماعي، الذي يرتكز على تحقيق الأهداف من خلال التفاعل الإيجابي مع الآخرين والتأثير المتبادل بينهم.

أما البُعد المتعلق بحل المشكلات في القيادة الإبداعية، فإنه يرتبط مباشرة بالحاجة إلى النجاح - كما حدّتها نظرية ماكليلاند. حيث يسعى الأفراد ذوو الدافعية المرتفعة للإنجاز إلى مواجهة التحديات المستمرة، وإيجاد حلول فعالة لها بطرائق غير تقليدية، في حين أن الطلاقة في توليد البدائل والأفكار الجديدة تمثل انعكاساً لزعة السعي المستمر نحو التفوق، التي تُعد من السمات الجوهرية لدافعية الإنجاز، حيث تدفع الفرد إلى تجاوز المستويات المعيارية المتوقعة والارتقاء بمستوى الأداء.

وأخيراً، فإن المبادرة والمثابرة - بوصفهما بعدين رئيسيين في القيادة الإبداعية. يتسمان مع التوجّه طويلاً المدى للإنجاز؛ إذ يرتبط القادة المبدعون بقدرتهم على الاستمرار في متابعة الأهداف، رغم ما يواجهونه من عقبات وصعوبات، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه ماكليلاند؛ من أن الأفراد ذوي التوجّه العالي نحو الإنجاز يسعون إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى بروح من الإصرار والاستمرارية.

#### الدراسات السابقة:

تتناول هذه الدراسة عرضاً وتحليلاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الإبداعية ودافعية الإنجاز، من خلال استعراض خمس دراسات لكل منها، مع بيان أوجه الاستفادة منها، وتوضيح ما يميّز الدراسة الحالية عنها.

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الإبداعية:

هدفت دراسة أبي كلوب (2017) إلى الكشف عن واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق أداة الاستبابة على عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (268) معلماً ومعلمة، من أصل مجتمع مكون من (879) معلماً. وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الإبداعية جاء مرتفعاً بمتوسط (73.523 %)، كما أن



مستوى تعزيز الدافعية لدى المعلمين كان مرتفعاً بمتوسط (74.578%)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية.

كما هدفت دراسة باكيكا وتيسا بوت (2017) Boot & Bakika إلى إيجاد عناصر ومعايير لصناعة القيادة الإبداعية وتكونها للإداريين في المدارس بتايلاند، وسعت الدراسة إلى تحليل الوضع الحالي واحتياجات القيادة الإبداعية وإستراتيجياتها، وتطوير برنامج لرعاية القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلاند وتطبيق نتائجه. واستخدمت الدراسة المنهج المحسّن، وتكون مجتمع الدراسة من إداري المدارس في تايلاند، وبلغت العينة العشوائية (375) مدرسة، وأُستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن عناصر القيادة الإبداعية تمثلت في: الخيال والمرؤنة والرؤية والجذارة بالثقة، وأن من أبرز إستراتيجيات القيادة الإبداعية: التدريب والدراسة الذاتية.

أما دراسة آل حسين (2018)، فهدرت إلى التعرّف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة بنى تميم، والكشف عن المعوقات التي تحول دونها، وطبقت الدراسة على عينة من المعلمات بلغ عددهن (193) معلمة، وهي عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (50%)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المحسّن، والاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت النتائج إلى أن قائدات المدارس يمارسن القيادة الإبداعية بدرجة عالية في أبعاد: الأصالة والمرؤنة والطلاقة، وبدرجة متوسطة في بُعد حل المشكلات، مع وجود معوقات بدرجة متوسطة.

أما دراسة العوين (2019) فهدرت إلى معرفة واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (72) مشرفاً تربوياً بنسبة (35%) من مجتمع الدراسة، وأُستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارة التعليم بشكل عام، كانت متوسطة بنسبة (62.75%).

أما دراسة صاغلام وإوجار (2022) Saglam & Ucar، فهدرت إلى التعرّف على العلاقة بين خصائص القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس ومستوى الذكاء التنظيمي في المدارس الحكومية التركية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة تكونت من (451) معلماً اختبروا من عدة مناطق تعليمية في تركيا. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة الإبداعية للمديرين ومستويات الذكاء التنظيمي في المدارس؛ مما يشير إلى أن القائد الإبداعي يُسهم في رفع كفاءة التنظيم المدرسي وتحسين بيئته المهنية.

#### ثانيًا: الدراسات المتعلقة بدافعية الإنجاز:

هدفت دراسة سي سارانج (2015) C. Sarang إلى معرفة تأثير دافع الإنجاز في التحصيل الأكاديمي لطلاب



المدارس الثانوية، وقد أُجريت الدراسة على عينة بلغ عددها (200) طالب من طلاب الصف التاسع عشر في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة جوالبارا، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وطبق مقياس دافع الإنجاز من إعداد جلوبال راو. وأظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة مهمة بين دافع الإنجاز والتحصيل الأكاديمي لدى الطالب القبليين، في حين وجدت علاقة بين دافعية الإنجاز والتحصيل الأكاديمي لدى الطالب غير القبليين.

وهدفت دراسة كابور (2017) إلى معرفة دافعية الإنجاز لدى المعلمين والنمط القيادي لمديري المرحلة الابتدائية، وطبقت الدراسة على عينة بلغ عدد أفرادها (76) معلماً ومعلمة، اختبروا بطريقة مقصودة نسبياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على المقابلة أداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاستبانة ومقاييس دافعية الإنجاز لدى المعلم في الدراسة الأساسية. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين دافعية الإنجاز لدى المعلمين والنمط الديمقراطي لمديري المرحلة الابتدائية، وكذلك بين دافعية الإنجاز والنمط الأوتوقراطي لمديري المرحلة الابتدائية.

وهدفت دراسة الكفاوين (2019) إلى التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة جامعة الحسين بن طلال وعلاقتها ببعض المُتغيرات الديموغرافية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وتكون المجتمع من طلبة البكالوريوس لعام (2017-2018) في جامعة الحسين بن طلال بكليات العلوم التربوية والأداب والعلوم الإدارية والهندسة وتكنولوجيا المعلومات والآثار والتمريض، وأختبرت العينة بالطريقة العشوائية، وبلغ عددها (268) طالباً وطالبة. وأظهرت النتائج أن مستوى دافعية الإنجاز لدى الطلبة كان متواصلاً، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية تبعاً لمتغير الجنس.

كما هدفت دراسة رانا فينيتا (2022) إلى التعرف على دافعية الإنجاز لدى طلاب المرحلة الثانوية العليا وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، والكشف عن الفروق بين الفتيان والفتيات في المدارس الحكومية والخاصة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، وبلغت عينة البحث (120) طالباً وطالبة من الصف الثاني عشر (60 من المدارس الحكومية، و60 من المدارس الخاصة، بواقع 30 فتى، و30 فتاة في كل نوع مدرسة). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز بين الفتيات والفتيا، سواء في المدارس الحكومية أو الخاصة.

أما دراسة فراج (2023) فهدفت إلى التعرف على دافعية الإنجاز لدى معلمي التربية الخاصة بمحافظة الإسماعيلية، علاقتها بمستوى الطموح المهني لديهم، وطبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (82) معلماً ومعلمة، موزّعٌ على أربع مدارس، وهي عينة عشوائية طبقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومقاييس الدافعية للإنجاز، ومقاييس مستوى الطموح المهني، من إعداد الباحثة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي بين دافعية الإنجاز ومستوى الطموح المهني لدى معلمي التربية الخاصة بمحافظة الإسماعيلية.



### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أنها تناولت موضوعي القيادة الإبداعية ودافعية الإنجاز من زوايا متعددة ومتباينة، غير أنها - على حد علم الباحثة - لم تتناول بصورة مباشرة واقع القيادة الإبداعية، ودوره في تعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمات المرحلة الثانوية من منظور المعلمات أنفسهن؛ وبناءً على ذلك، جاءت الدراسة الحالية لتبرز هذا الجانب، وتشري الأدبيات التربوية، وتتناول الباحثة في هذا المحور أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وأوجه الاستفادة منها، وما يميز هذه الدراسة عن سابقتها.

اتفقت الدراسة الحالية في مُتغيراتها مع عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز دافعية الإنجاز، مثل: دراسة أبي كلوب (2017)، التي ربطت القيادة الإبداعية بدافعية المعلمين، ودراسة فراج (2023)، وكابور (2017) اللتين تناولتا دافعية الإنجاز في ارتباطها بمتغيرات قيادية. كما اتفقت مع دراسة رانا (2022)، التي تناولت العلاقة بين دافعية الإنجاز والتحصيل الأكاديمي. وقد دعمت جميع هذه الدراسات الاتجاه نحو الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية ودافعية الإنجاز.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات في استخدام المنهج الوصفي المسحي، وهي دراسات: (العوين، 2019؛ آل حسين، 2018؛ أبو كلوب، 2017؛ ساراج، 2015؛ فراج، 2023). بينما اختلفت مع دراسات أخرى استخدمت المنهج المزجي مثل: دراسة العبدولي (2024)، أو مراجعة الأدبيات النظرية كما في دراسة ملينيميليس وآخرين (2015). وفيما يتعلق بأدلة الدراسة، فقد تشابهت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات التي استخدمت الاستبانة (العوين، 2019؛ آل حسين، 2018؛ أبو كلوب، 2017)، في حين اختلفت مع دراسات أخرى استخدمت أدوات خاصة مثل: رانا (2022) التي اعتمدت على اختبار استكمال الجمل لـ Bhargava، وساراج (2015) الذي استخدم مقياس Global Rau، والكافاويين (2019) الذي استخدم أداة (Hermanes)، ودراسة فراج (2023) التي أعدت أداة خاصة لقياس الدافعية والطموح المهني. أما من حيث العينة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات التي استخدمت العينات العشوائية (العوين، 2019؛ آل حسين، 2018؛ أبو كلوب، 2017)، وانختلفت مع بعض الدراسات التي اعتمدت العينات القصدية مثل دراستي: رانا (2022)، وكابور (2017).

### أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

أسهمت الدراسات السابقة في إغناء الدراسة الحالية من خلال توفير الأساس النظري لمُتغيراتها، والمساعدة على تحديد أبعاد القيادة الإبداعية ودافعية الإنجاز، وتوجيهه الدراسة إلى اختيار المنهج الوصفي المسحي؛ بوصفه أنساب منهج لطبيعة المشكلة، إضافة إلى الاستفادة من أدوات القياس السابقة في تطوير أداة البحث



## ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على واقع القيادة الإبداعية في تعزيز دافعية الإنجاز ضمن السياق التعليمي السعودي؛ وهو ما يسهم في سدّ جوّة معرفية بالأدبيات التربوية، من خلال إبراز هذا الدور بصورة أكثر عمّاً وارتباطاً بالبيئة المحلية.

## منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك بوصف المُتغيّرات والّتعرّف إلى واقع القيادة الإبداعية، ودورها في تعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمات المرحلة الثانوية. وعُرّف العساف (2016) هذا المنهج بأنه: "الذّي يتم بوساطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً" (ص. 211). ويعدّ من أكثر المناهج ملاءمةً للدراسة الحالية؛ لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

## مجتمع الدراسة:

جميع معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، البالغ عددهم (7529) معلمة (وزارة التعليم، 2022).

## عينة الدراسة

ت تكونت عينة الدراسة من (754) معلمة، وهي العينة العشوائية المنتظمة ممثّلة لمجتمع الدراسة بنسبة (10%).

## أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ ل المناسبتها لأهداف الدراسة ومنهجها ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها. وتعُرّف الاستبانة بأنها: "أداة مكتوبة تشتمل على سلسلة من الأسئلة أو العبارات التي تُقدم للمجيب، بحيث يجيب عنها إما بكتابه إجاباته، أو باختيار أحد الخيارات المقدمة له" (الشويفريخ، 2023).

## بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي، وفي ضوء معطيات الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، بُنيت الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يأتي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها:

تحتوي الأداة على: مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يُودّ جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. وبعد



ذلك جاءت المحاور التي اشتملت على عدة أبعاد كالتالي: المحور الأول: القيادة الإبداعية، وفيه الأبعاد الآتية: (إدراك المشكلات- الأصلة- المبادرة- المثابرة)، والمحور الثاني: دافعية الإنجاز وتحتاج إلى دافعية الذاتي، والتحفيز الخارجي). كما تضمن المحور الثالث الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في دافعية الإنجاز، وتكون من بعدين كذلك: (الصعوبات الإدارية، والصعوبات الشخصية)، وأخيراً المحور الرابع: المُتطلبات الالزامية لتفعيل القيادة الإبداعية، وتكون من بعدين: (مُتطلبات إدارية، ومتطلبات شخصية).

وقد أعتمد مقياس (ليكرت) الخماسي: (أوافق بشدة- أوافق- محابي- لا أوافق- لا أوافق بشدة). ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، حسب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ( $5 - 1 = 4$ )، ثم قسم على أكبر قيمة في المقياس ( $4 \div 5 = 0.80$ )، وبعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)، لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول (1) الآتي:

جدول رقم (1) تفسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات).

الفئة	حدود الفئة	م
إلى	من	
أوافق بشدة	5.00	1
أوافق	4.20	2
محابي	3.40	3
لا أوافق	2.60	4
لا أوافق بشدة	1.80	5

وأستخدم طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد الدراسة بعد معالجتها إحصائياً.

#### أ-صدق الأداة:

للحث على صدق الأداة، عرضت على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التربوية؛ للتتأكد من مدى ملاءمة العبارات وانتماها لأبعاد الدراسة، وكذلك من خلال:

#### ب-صدق المحتوى:

يقصد بصدق المحتوى: مدى تمثيل العبارات المُتغيرة وأبعاد الدراسة لمحتوى الظاهرة المدروسة. ويمكن معرفة ذلك من خلال قيم مُعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). وتنجلى قوة مُعامل الارتباط في قيمته التي تتراوح بين (0 و1)، وتشير الإشارة المصاحبة لقيمة المُعامل إلى اتجاه العلاقة، حيث تكون العلاقة طردية إذا كانت الإشارة موجبة، وعكسية إذا كانت الإشارة سالبة، بينما يُشير مُعامل الارتباط الذي يساوي صفرًا إلى عدم وجود ارتباط تماماً (عبد الفتاح، 2017).

#### 2-صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للحث على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حسب مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation)



Coeficient؛ للتعّرف إلى درجة ارتباط كل عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

**جدول رقم (2) مُعاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية**

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	المحور الأول القيادة الإبداعية
.710	1-التعرف بسرعة على المشكلات التي تواجه المدرسة
.725	2-اكتشاف مواطن الصعف في بيئة العمل المدرسي.
.691	3-توقع المشكلات قبل حدوثها
.751	4-ابياد حلول مناسبة لحل المشكلات
.683	5-الاستقادة من الخبرات السابقة في معالجة المشكلات المستقبلية
.655	6-استخدام أساليب غير تقليدية في القيادة
.739	7-عرض حلول جديدة ومبتكرة غير معتادة
.798	8-ابتكار أساليب تتلاءم مع خصوصية المدرسة وملعاتها
.808	9-تعزيز بيئة مدرسية تشجع على التفكير والإبداع
.785	10-تبني استراتيجيات إبداعية تتناسب مع الظروف المتغيرة
.765	11-طرح أفكار تطويرية جديدة
.791	12-تشجيع المعلمات على تحويل أفكارهن التطويرية إلى مبادرات قابلة للتنفيذ
.779	13-دعم تطبيق المبادرات عملياً
.773	14-تقدير المبادرات لضمان استدامتها وتحسينها
.780	15-توسيع نطاق المبادرات لتشمل مختلف مجالات العمل المدرسي
.814	16-الحرص على متابعة المبادرات حتى تتحقق الأهداف المرجوة
.795	17-الاستمرار في دعم الأفكار المبدعة
.783	18-التحفيز على التطوير والتجدد
.769	19-الاستقادة من التحديات واستخدامها لتحسين المبادرات المستقبلية
.784	20-الإصرار على تحقيق الأهداف الإبداعية
المحور الثاني دافعية الانجاز	
.750	1-الشعور بالفخر عند إنجاز المهام التعليمية باتقان
.721	2-تحسين الأداء باستمرار بدافع ذاتي
.766	3-تطوير المهارات المهنية بغض النظر عن المكافآت المادية
.793	4-اعتبار التحديات وسيلة لإثبات القرارات وتحقيق الذات
.760	5-استخدام طرق جديدة في التدريس رغبة في التميز
.670	6-لتقي الدعم والتقدير من إدارة المدرسة والزميلات
.780	7-مشاركة أفكارها للحصول على تغذية راجعة بناءً
.802	8-الاستقادة من الاستشارات المهنية لتطوير أدائها
.774	9-التعاون مع الزميلات لتحقيق الأهداف المشتركة
.775	10-الاحتفاء بالإنجازات المهنية بما يدعم الاستمرارية والجودة
المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في دافعية الانجاز	
.721	1-كثرة اللوائح والإجراءات الرسمية التي تحد من الممارسات الإبداعية
.708	2-محظوية الصالحيات الممنوعة في اتخاذ القرارات
.681	3-ضعف الموارد المادية والبشرية يعيق تنفيذ الأفكار والمبادرات الإبداعية بشكل فعال
.743	4-محظوية الفرص التربوية في مجال الإبداع والتميز الإداري
.610	5-مقاومة التغيير من قبل بعض الزميلات أو الأطراف الإدارية تشكل عائقاً أمام تطبيق الأفكار والمبادرات الجديدة
.699	6-التوفيق بين ضغوط الأعباء اليومية ومتطلبات الإبداع
.708	7-ضيق الوقت للتفكير الإبداعي وسط كثرة المسؤوليات
.645	8-ضعف الاستمرارية في الحسّن نحو التجديد
.715	9-عدم توفر الدعم الاجتماعي والمهني
.682	10-الضغوط النفسية التي تحد من القدرة على المبادرة والإبداع
المحور الرابع: المتطلبات الازمة لتفعيل القيادة الإبداعية	
.690	1-توفر برامج تدريبية متخصصة ومستمرة
.733	2-منح القائدات صلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات
.759	3-توفر دعم مادي وموارد بشرية لتطبيق المبادرات الإبداعية
.768	4-اعتماد آليات لتكريم وتحفيز الممارسات الإبداعية داخل المدرسة
.775	5-تبني ثقافة مدرسية تشجع على التجريب والتطوير



معلم الارتباط بالدرجة الكلية	المحور الأول القيادة الإبداعية
.800	6-تنمية مهارة إدارة الوقت لدى المجتمع المدرسي
.789	7-إتاحة فترات منتظمة للتفكير والتخطيط وسط كثرة المسؤوليات
.769	8-تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على مواجهة الصعوبات
.805	9-تطوير مهارات إدارة الضغوط لتعزيز المبادرة والإبداع
.796	10-تحفيز الدعم الاجتماعي والمهني لتحفيز الاستمرارية في الابتكار والتطوير

يتضح من الجدول (2) أن قيم معلم ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠٠٠١)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

### (أ) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكيد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معلم الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (3) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

**جدول (3) معلم ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة**

محاور الاستبانة	معلم ألفا كرو نباخ	عدد الفقرات
المحور الأول القيادة الإبداعية	.942	5
	.931	5
	.903	5
	.915	5
	.967	20
المحور الثاني دافعية الإنجاز	.948	5
	.904	5
	.941	10
المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في دافعية الإنجاز	.922	5
	.931	5
	.917	10
المحور الرابع: المتطلبات الازمة لتفعيل القيادة الإبداعية	.911	5
	.902	5
	.944	10
ثبات الاستبانة	.978	50

يبين جدول (3) نتائج معلم ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة أن جميع محاور الاستبانة وأبعادها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يشير إلى موثوقية الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة. فقد سجل المحور الأول الخاص بالقيادة الإبداعية أعلى قيمة للثبات (.967)، تليه المتطلبات الازمة لتفعيل القيادة الإبداعية (.944)، ثم دافعية الإنجاز (.941)، وأخيراً الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في دافعية الإنجاز (.917). كما يظهر أن ثبات الاستبانة الكلي لجميع المحاور وصل إلى قيمة مرتفعة جداً (.978)، مما يدل على أن الأداة تتميز باستقرار داخلي قوي ويعزز ذلك من ثبات النتائج المستخلصة من الدراسة. بشكل عام، تعكس هذه القيم اتساق الأسلمة ضمن كل محور وقدرتها على قياس المفهوم المقصود بشكل متسق وموثوق.



### إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكيد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، تم تطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية: توزيع الاستبانة إلكترونياً، جمع الاستجابات، وقد بلغ عددها (754) استجابة.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

3- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

4- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

5- معامل ارتباط بيرسون "Pearson's Correlation Coefficient"؛ لقياس صدق أداة الدراسة.

6- معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) "( $\alpha$ )" لقياس ثبات أداة الدراسة.

### نتائج الدراسة

**النتائج المتعلقة بالإيجابية عن السؤال الأول: "ما واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلماتها؟"**

#### جدول (4) واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلماتها

العبارة	البعد الأول: إدراك المشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة
البعد الأول: إدراك المشكلات					
التعرف بسرعة على المشكلات التي تواجه المدرسة		.629	4.03	4	موافق
اكتشاف مواطن الضعف في بيئة العمل المدرسي.		.609	4.14	2	موافق
توقع المشكلات قبل حدوثها		.673	3.99	5	موافق
إيجاد حلول مناسبة لحل المشكلات		.617	4.13	3	موافق



موافق	1	.639	4.14	الاستقادة من الخبرات السابقة في معالجة المشكلات المستقبلية
موافق		0.64	4.09	المتوسط العام للبعد
<b>البعد الثاني: الأصالة</b>				
موافق	5	.750	3.97	استخدام أساليب غير تقليدية في القيادة
موافق	4	.662	4.05	عرض حلول جديدة ومبتكرة غير معهودة
موافق	2	.673	4.09	ابتكار أساليب تلاءم مع خصوصية المدرسة و معلماتها
موافق	1	.647	4.12	تعزيز بيئة مدرسية تشجع على التفكير والإبداع
موافق	3	.657	4.07	تبني استراتيجيات إبداعية تتناسب مع الظروف المتغيرة
موافق		0.678	4.06	المتوسط العام للبعد
<b>البعد الثالث: المبادرة</b>				
موافق	5	.636	4.08	طرح أفكار تطويرية جديدة
موافق	1	.634	4.11	تشجيع المعلمات على تحويل أفكارهن التطويرية إلى مبادرات قابلة للتنفيذ
موافق	3	.625	4.10	دعم تطبيق المبادرات عملياً
موافق	4	.622	4.10	تقييم المبادرات لضمان استدامتها وتحسينها
موافق	2	.633	4.10	توسيع نطاق المبادرات لتشمل مختلف مجالات العمل المدرسي
موافق		0.63	4.10	المتوسط العام للبعد
<b>البعد الرابع: المثابرة</b>				
موافق	5	.641	4.05	الحرص على متابعة المبادرات حتى تتحقق الأهداف المرجوة
موافق	2	.591	4.12	الاستمرار في دعم الأفكار المبدعة
موافق	1	.600	4.13	التحفيز على التطوير والتجدد
موافق	4	.620	4.09	الاستقادة من التحديات واستخدامها لتحسين المبادرات المستقبلية
موافق	3	.616	4.11	الإصرار على تحقيق الأهداف الإبداعية
موافق		0.614	4.10	المتوسط العام للبعد
موافق		0.64	4.09	المتوسط العام للمحور الأول



يبين جدول (4) أن واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لجميع الأبعاد (4.09 من 5) بما يعكس اتفاق المعلمات على توفر ممارسات القيادة الإبداعية بدرجة واضحة. وقد أظهرت الأبعاد الأربع تقاربًا في المتوسطات، ما يدل على اتساق ممارسات القائدات في مجالات إدراك المشكلات، والأصالة، والمبادرة، والمثابرة.

#### أولاً: البعد الأول – إدراك المشكلات

جاء هذا البعد مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.09). وقد حقق هذا البعد درجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى قدرة القائدات على فهم طبيعة المشكلات واستباقها والتعامل معها بكفاءة. وقد جاءت أعلى عبارتين في هذا البعد كالتالي: الاستفادة من الخبرات السابقة في معالجة المشكلات المستقبلية بمتوسط حسابي (4.14) واكتشاف مواطن الضعف في بيئة العمل المدرسي بمتوسط حسابي (4.14). وقد جاءت أقل عبارة في البعد: توقع المشكلات قبل حدوثها بمتوسط حسابي (3.99)، وهو ما يشير إلى أن مهارة التنبؤ تحتاج لتعزيز أكبر مقارنة ببقية المهارات.

#### ثانياً: البعد الثاني – الأصالة

جاء هذا البعد مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.06). وقد جاءت ممارسة الأصالة بدرجة موافقة واضحة، ما يدل على قدرة القائدات على استخدام أساليب مبتكرة وغير تقليدية في القيادة. وقد جاءت أعلى عبارتين في هذا البعد كالتالي: تعزيز بيئة مدرسية تشجع على التفكير والإبداع بمتوسط حسابي (4.12) وابتكار أساليب تتلاءم مع خصوصية المدرسة ومعلماتها بمتوسط حسابي (4.9). بينما جاءت أقل عبارة في البعد: استخدام أساليب غير تقليدية في القيادة بمتوسط حسابي (3.97)، مما يظهر أن الابتعاد عن الأساليب التقليدية هو الجانب الأكثر حاجة للتطوير.

#### ثالثاً: البعد الثالث – المبادرة

جاء هذا البعد مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.10). وقد تميز هذا البعد بمتوسط مرتفع، يعكس توجه القائدات نحو تبني الأفكار التطويرية وتحويلها إلى مبادرات عملية. وقد جاءت أعلى عبارتين في هذا البعد كالتالي: تشجيع المعلمات على تحويل أفكارهن التطويرية إلى مبادرات قابلة التنفيذ بمتوسط حسابي (4.11) وتوسيع نطاق المبادرات لتشمل مجالات مختلفة في العمل المدرسي بمتوسط حسابي (4.10). بينما جاءت أقل عبارة في البعد: طرح أفكار تطويرية جديدة بمتوسط حسابي (4.08)، وهو ما يشير إلى أن القائدات يدعمن المبادرات القائمة لكن لديهن فرصة أكبر لزيادة طرح أفكار جديدة.

#### رابعاً: البعد الرابع – المثابرة

جاء هذا البعد بمتوسط حسابي (4.10) يعكس هذا البعد قدرة القائدات على الاستمرارية والإصرار في دعم الإبداع داخل المدرسة. وقد جاءت أعلى عبارتين في هذا البعد كالتالي: التحفيز على التطوير والتجدد بمتوسط حسابي (4.13) والاستمرار في دعم الأفكار المبدعة بمتوسط حسابي (4.12). بينما جاءت أقل عبارة في البعد: الحرص على متابعة المبادرات حتى تحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (4.05)، مما يشير إلى أن المتابعة التفصيلية قد تكون أقل جوانب المثابرة حضوراً مقارنة بغيرها.

تؤكد المتوسطات المرتفعة أن قائدات المدارس الثانوية يمارسن القيادة الإبداعية بدرجة واضحة من وجهة نظر المعلمات، خصوصاً في تعزيز بيئة الإبداع، تشجيع المبادرات، ودعم الأفكار التطويرية، بينما تظهر الحاجة إلى المزيد من الجهد في مجال التوقع الاستباقي للمشكلات، وتنظر نتائج الدراسة الحالية حول واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية درجة مرتفعة في جميع الأبعاد (إدراك المشكلات، الأصالة، المبادرة، المثابرة)، وهذه النتائج تتفق مع عدد من الدراسات السابقة، حيث اتفقت مع نتائج دراسة أبو كلوب (2017) التي أكدت ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية لدى مديرى المدارس وعلاقتها المباشرة برفع الدافعية، وكذلك دراسة آل



حسين (2018) التي توصلت إلى أن قائدات المدارس يمارسن القيادة الإبداعية بدرجة عالية في أبعاد الأصالة والطلاقة والمرونة. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة صاغلام وأوجار (2022) التي بينت أن القائد الإبداعي ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة وذكائها التنظيمي، وهو ما يفسر ارتفاع متوسطات الممارسات الإبداعية لدى القائدات في هذه الدراسة. وفي المقابل، تختلف الدراسة الحالية مع نتائج العوين (2019) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارة التعليم بالقصيم كان متوسطاً، بينما جاءت النتائج هنا بدرجة مرتفعة، وهو ما قد يعزى لاختلاف البيئة التعليمية أو مستوى الصلاحيات والدعم المقدم للقائدات. كما تختلف بدرجة أقل مع نتائج آل حسين (2018) التي وجدت أن ممارسة حل المشكلات جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاء هذا البعد في الدراسة الحالية بدرجة مرتفعة، مما يدل على تطور قدرات القائدات في إدارة المشكلات المدرسية. وبشكل عام، تعكس الدراسة الحالية توافقاً كبيراً مع الاتجاه العام للدراسات السابقة التي تؤكد أهمية القيادة الإبداعية ودورها في تطوير البيئة المدرسية ورفع الدافعية، مع وجود فروق طفيفة مرتبطة بسياق كل دراسة وعينتها وبيئتها التنظيمية. أساليب قيادية غير تقليدية.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "ما واقع دافعية الإنجاز لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلماتها؟"**

**جدول (5) أبعاد واقع دافعية الإنجاز لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلماتها**

القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	0.57	4.15	المتوسط البعد الأول: التحفيز الذاتي
موافق	0.59	4.13	البعد الثاني: التحفيز الخارجي
موافق	0.58	4.14	المتوسط العام

**جدول (6) واقع دافعية الإنجاز لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلماتها**

القيمة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
<b>البعد الأول: التحفيز الذاتي</b>				
موافق	2	.564	4.15	الشعور بالفخر عند إنجاز المهام التعليمية باتقان
موافق	1	.557	4.17	تحسين الأداء باستمرار بدافع ذاتي
موافق	4	.600	4.13	تطوير المهارات المهنية بغض النظر عن المكافآت المادية
موافق	5	.587	4.13	اعتبار التحديات وسيلة لإثبات القدرات وتحقيق الذات
موافق	3	.555	4.15	استخدام طرق جديدة في التدريس رغبة في التميز
موافق		0.57	4.15	المتوسط
<b>البعد الثاني: التحفيز الخارجي</b>				
موافق	5	.640	4.09	تقدير الدعم والتقدير من إدارة المدرسة والزميلات
موافق	2	.591	4.15	مشاركة أفكارها للحصول على تغذية راجعة بناءً
موافق	3	.571	4.14	الاستفادة من الاستشارات المهنية لتطوير أدائها
موافق	1	.560	4.16	التعاون مع الزميلات لتحقيق الأهداف المشتركة
موافق	4	.583	4.12	الاحتفاء بالإنجازات المهنية بما يدعم الاستمرارية والجودة



موافق		0.59	4.13	المتوسط
موافق		0.58	4.14	المتوسط العام

تشير نتائج جدول (5) إلى أن دافعية الإنجاز لدى قائدات المدارس الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمات، حيث بلغ المتوسط العام (4.14)، ما يعكس مستوى عالٍ من الالتزام والرغبة في تطوير الأداء والتميز المهني. وينتظر بعده التحفيز الذاتي والخارجي تقارباً كبيراً في المتوسطات، مما يدل على أن القائدات يعتمدن على مزيج متوازن من الدوافع الذاتية والشخصية، والدافع الخارجي المرتبطة بالدعم والتفاعل المهني.

#### أولاً: بعد الأول - التحفيز الذاتي

جاء هذا بعد مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وهذا مما يدل على أن القائدات يمتلكن روح الإنجاز والرغبة الداخلية في التطوير. وقد جاءت أعلى عبارتين في هذا بعد كالتالي: تحسين الأداء باستمرار بدافع ذاتي بمتوسط حسابي (4.17) والشعور بالفخر عند إنجاز المهام التعليمية بإتقان بمتوسط حسابي (4.15). بينما جاءت أقل عبارة في بعد: اعتبار التحديات وسيلة لإثبات القدرات وتحقيق الذات بمتوسط حسابي (4.13)، وهو ما يشير إلى وجود نوع من التفاوت الطفيف في كيفية استثمار القائدات للتحديات كحافز داخلي مقارنة ببقية الجوانب.

#### ثانياً: بعد الثاني - التحفيز الخارجي

جاء هذا بعد مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، ويعكس هذا بعد مستوى جيداً من الاستفادة من العلاقات المهنية والدعم الخارجي في تعزيز الإنجاز، وقد جاءت أعلى عبارتين في هذا بعد كالتالي: التعاون مع الزميلات لتحقيق الأهداف المشتركة بمتوسط حسابي (4.16) ومشاركة أفكارها للحصول على تغذية راجعة ببناءة بمتوسط حسابي (4.15) بينما جاءت أقل عبارة في بعد تلقي الدعم والتقدير من إدارة المدرسة والزميلات بمتوسط حسابي (4.9) ما يشير إلى أن الدعم الخارجي قد يكون حاضراً، ولكن بدرجة أقل من بقية عناصر التحفيز.

تنقق نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بارتفاع مستوى دافعية الإنجاز لدى قائدات المدارس الثانوية مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت قوة الدافعية المهنية لدى القيادات أو المعلمين، مثل دراسة كابور (2017) التي وجدت علاقة إيجابية بين دافعية الإنجاز والأنماط القيادية الفعالة، ودراسة فراج (2023) التي أوضحت وجود ارتباط إيجابي بين دافعية الإنجاز والطموح المهني، مما يعزز الفكرة بأن القيادات التربوية ذات الدافعية العالية ت seh في رفع جودة الأداء. كما تتوافق النتائج مع دراسة سي سارانج (2015) و رانا فينيتا (2022) في التأكيد على أهمية الدافعية الذاتية والخارجية، وإن كانت تلك الدراسات ركزت على الطلاب، إلا أنها أشارت إلى أن الدافعية تُعد مؤشراً مهماً على مستوى الأداء. وفي المقابل، تختلف الدراسة الحالية مع دراسة الكفاويين (2019) التي وجدت أن دافعية الإنجاز لدى الطلبة كانت متوسطة، بينما جاءت هنا بدرجة مرتفعة، وهو اختلاف يمكن تفسيره بطبيعة العينة، إذ إن القيادات التربوية غالباً تمتلك خبرات مهنية أكبر وحسناً أعلى بالمسؤولية مما يرفع مستوى الدافعية لديها. وبشكل عام، تعزز نتائج هذه الدراسة الاتجاه العام للدراسات السابقة التي تؤكد دور الدافعية سواء الذاتية أو الخارجية في رفع جودة العمل وتحقيق التميز في البيئة التربوية.



**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: "ما الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية لتعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية في مدينة الرياض؟"**

**جدول (7) الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية لتعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية في مدينة الرياض**

القيمة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
<b>أولاً: الصعوبات الإدارية</b>				
موافق	5	.625	4.08	كثرة اللوائح والإجراءات الرسمية التي تحد من الممارسات الإبداعية
موافق	2	.596	4.12	محظوظة الصلاحيات المنوحة في اتخاذ القرارات
موافق	1	.565	4.16	ضعف الموارد المادية والبشرية يعيق تنفيذ الأفكار والمبادرات الإبداعية بشكل فعال
موافق	3	.627	4.10	محظوظة الفرص التربوية المتخصصة في مجال الإبداع والتميز الإداري
موافق	4	.631	4.09	مقارنة التغيير من قبل بعض الزميلات أو الأطراف الإدارية تشكل عائقاً أمام تطبيق الأفكار والمبادرات الجديدة
موافق		0.61	4.11	المتوسط
<b>ثانياً: الصعوبات الشخصية</b>				
موافق	3	.609	4.10	التوافق بين ضغوط الأعباء اليومية ومتطلبات الإبداع
موافق	1	.584	4.16	ضيق الوقت للتفكير الإبداعي وسط كثرة المسؤوليات
موافق	5	.645	4.06	ضعف الاستمرارية في الحماس نحو التجديد
موافق	4	.676	4.06	عدم توفر الدعم الاجتماعي والمهني
موافق	2	.632	4.10	الضغط النفسي تحد من القدرة على المبادرة والإبداع
موافق		0.63	4.10	المتوسط
موافق		0.62	4.10	المتوسط العام

تشير نتائج جدول (6) إلى أن الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمات المرحلة الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (4.10)، مما يدل على أن القائدات يواجهن عدداً من التحديات الإدارية والشخصية التي قد تحدّ من قدرتهم على تفعيل الإبداع ودعم الدافعية بأعلى مستوى ممكن.



## أولاً: الصعوبات الإدارية

جاء هذا بعد مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، حيث أظهرت النتائج أن الصعوبات الإدارية تمثل عائقاً واضحاً أمام القيادة الإبداعية، إذ جاءت جميع البنود بدرجة موافقة مرتفعة. وقد جاءت أعلى عبارتين في هذا بعد كالتالي: ضعف الموارد المادية والبشرية بمتوسط حسابي (4.16) وهو ما يعكس تحدياً رئيساً يحد من تنفيذ الأفكار الإبداعية ومحودية الصالحيات في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (4.12) مما يشير إلى أن الحكومة والقيود التنظيمية تقلل من مرونة القائدات في الابتكار. بينما جاءت أقل عبارة في البعد: كثرة اللوائح والإجراءات الرسمية بمتوسط حسابي (4.08)، ورغم أنه الأقل إلا أنه ما يزال يمثل عائقاً مؤثراً.

## ثانياً: الصعوبات الشخصية

جاء هذا بعد مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وقد تبين أن الصعوبات الشخصية تؤثر أيضاً على قدرة القائدات على ممارسة الإبداع بشكل مستمر. وقد جاءت أعلى عبارتين في هذا بعد كالتالي: ضيق الوقت للتفكير الإبداعي بمتوسط حسابي (4.16) وهو التحدي الأكبر بسبب كثرة المسؤوليات اليومية. والضغوط النفسية تحد من القدرة على المبادرة بمتوسط حسابي (4.10) مما يشير إلى أن الإرهاق الوظيفي على القدرة الإبداعية. بينما جاءت أقل عبارة في البعد: ضعف الاستمرارية في الحماس نحو التجديد بمتوسط حسابي (4.06) وهو أقل الصعوبات لكنه لا يزال حاضراً.

تنقذ نتائج الدراسة الحالية حول الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في تعزيز دافعية الإنجاز مع ما أشارت إليه عدة دراسات سابقة؛ إذ أكدت دراسة آل حسين (2018) وجود معوقات إدارية وشخصية تحد من ممارسة القيادة الإبداعية، خصوصاً ضعف الموارد ومقاومة التغيير، وهو ما ظهر بوضوح في هذه الدراسة التي صنفت "ضعف الموارد" و"مقاومة التغيير" ضمن أعلى الصعوبات. كما تتوافق النتائج مع دراسة العوين (2019) التي بيّنت أن القيادات التعليمية تواجه صعوبات مرتبطة بضيق الوقت وكثرة المسؤوليات، وهو ما ظهر هنا كذلك باعتباره من أبرز التحديات الشخصية. كذلك تتسجم النتائج مع ما توصلت إليه دراسة باكيكا وتيتسا بوت (2017) التي أكدت الحاجة إلى برامج تدريبية متخصصة لتعزيز الإبداع، وهو ما ظهر في هذه الدراسة من خلال ارتفاع المتوسط المتعلق بـ"محودية الفرص التدريبية". وفي المقابل، تختلف نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل أبو كلوب (2017) التي ركّزت على العلاقة بين القيادة الإبداعية والدافعية دون إبراز واضح لمستوى الصعوبات، حيث أشارت إلى أن البيئة التنظيمية كانت أكثر دعماً للقيادة الإبداعية مقارنة بما كشفته هذه الدراسة من معوقات مرتفعة. وبشكل عام، تؤكد النتائج توافقاً قوياً مع الاتجاه العام للدراسات السابقة التي تجمع على أن الإبداع القيادي يواجه تحديات إدارية وشخصية، إلا أن شدة هذه الصعوبات قد تختلف باختلاف البيئات التعليمية والبيئة التنظيمية.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: "ما المتطلبات الالزامية لتفعيل القيادة الإبداعية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمات؟"**

جدول (8) المتطلبات الالزامية لتفعيل القيادة الإبداعية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة
<b>أولاً: متطلبات إدارية</b>				
توفير برامج تدريبية متخصصة ومستمرة	.622	5	موافق	
منح القائدات صالحيات أوسع لاتخاذ القرارات	.579	4	موافق	
توفير دعم مادي وموارد بشرية لتطبيق المبادرات الإبداعية	.603	2	موافق	
اعتماد آليات لتكريم وتحفيز الممارسات الإبداعية داخل المدرسة	.595	3	موافق	



موافق	1	.598	4.16	تبني ثقافة مدرسية تشجع على التجريب والتطوير
موافق		0.60	4.13	المتوسط
<b>ثانياً: متطلبات شخصية</b>				
موافق	5	.567	4.12	تنمية مهارات إدارة الوقت
موافق	3	.583	4.14	إتاحة فترات منتظمة للتفكير والتخطيط وسط كثرة المسؤوليات الروتينية
موافق	1	.566	4.16	تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على مواجهة الصعوبات
موافق	2	.595	4.14	تطوير مهارات إدارة الضغوط لتعزيز المبادرة والإبداع
موافق	4	.601	4.12	تحفيز الدعم الاجتماعي والمهني لتحفيز الاستمرارية في الابتكار والتطوير
موافق		0.58	4.14	المتوسط
موافق		0.59	4.13	المتوسط العام

تشير نتائج جدول (7) إلى أن المتطلبات الالزمة لتفعيل القيادة الإبداعية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (4.13)، مما يعكس توافق المعلمات على أهمية تهيئة بيئة تنظيمية وشخصية داعمة لتمكين القائدات من ممارسة القيادة الإبداعية بفعالية.

#### أولاً: المتطلبات الإدارية

جاء هذا البعد مرتفعا بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، حيث جاءت المتطلبات الإدارية بدرجة موافقة مرتفعة، ما يدل على أن الدعم المؤسسي يمثل حجر الأساس في تعزيز القيادة الإبداعية. وقد جاءت أعلى عبارتين في هذا البعد كالتالي: تبني ثقافة مدرسية تشجع على التجريب والتطوير بمتوسط حسابي (4.16) و توفير دعم مادي وموارد بشرية لتطبيق المبادرات الإبداعية بمتوسط حسابي (4.14). بينما جاءت أقل عبارة في البعد: توفير برامج تدريبية متخصصة ومستمرة بمتوسط حسابي (4.09)، ورغم أنه الأقل، إلا أنه ما يزال ضمن مستوى مرتفع، مما يشير إلى حاجة واضحة للتدريب.

#### ثانياً: المتطلبات الشخصية

جاء هذا البعد مرتفعا بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، حيث جاءت المتطلبات الشخصية بدرجة متقدمة، مما يعكس أهمية تنمية المهارات الفردية للقائدات. وقد جاءت أعلى عبارتين في هذا البعد كالتالي: تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على مواجهة الصعوبات بمتوسط حسابي (4.16) وتطوير مهارات إدارة الضغوط لتعزيز المبادرة والإبداع بمتوسط حسابي (4.14). بينما جاءت أقل عبارة في البعد: تبني مهارات إدارة الوقت بمتوسط حسابي (4.12)، رغم أهميتها إلا أنها جاءت الأقل مقارنة ببقية المتطلبات الشخصية. وتأكد النتائج أن تفعيل القيادة الإبداعية يتطلب تكاملاً بين الدعم الإداري-مثل الصالحيات، الثقافة المؤسسية، والموارد- وبين المتطلبات الشخصية مثل الثقة، إدارة الضغوط، وتنظيم الوقت، مما يعزز قدرة القائدات على الإبداع ورفع دافعية الإنجاز لدى المعلمات.

تفق نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بالمتطلبات الالزمة لتفعيل القيادة الإبداعية مع ما ذهبت إليه غالبية الدراسات السابقة التي أكدت أن تعزيز الإبداع في البيئة المدرسية يحتاج إلى دعم مؤسسي واضح وتنمية مستمرة للمهارات الشخصية. فقد أشارت دراسة باكيكا وتيسا بوت (2017) إلى أهمية التدريب والتنمية المهنية كمتطلب أساسي



لبناء القيادة الإبداعية، وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة التي أكدت ضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة. كما تتفق النتائج مع دراسة آل حسين (2018) التي أكدت أن تعزيز الإبداع يتطلب توفير بيئة مدرسية داعمة وتحفيز المعرفات الإدارية، وهو ما يظهر هنا في ارتفاع متوسط عبارة تبني ثقافة مدرسية تشجع على التحبيب والتطوير. كذلك تنسجم النتائج مع دراسة أبو كلوب (2017) التي ربطت بين القيادة الإبداعية والداعية، مؤكدة أهمية التحبيب والدعم المؤسسي—وهو ما تجلّى في هذه الدراسة من خلال التركيز على دعم الموارد والصلاحيات. وفي المقابل، تختلف هذه النتائج جزئياً عن نتائج العوين (2019) التي اعتبرت الدعم المؤسسي متوسطاً، بينما جاءت هنا بدرجة مرتفعة، مما قد يعكس تطور البيئة الإدارية أو اختلاف ظروف الدراسة. كما تختلف عن دراسة الكفاؤين (2019) من حيث التركيز؛ إذ إن تلك الدراسة ركزت على مستوى الداعية دون إبراز المتطلبات المؤسسية، بينما تُظهر هذه الدراسة أهمية واضحة للتكامل بين المتطلبات الإدارية والشخصية. وبشكل عام، تعزز النتائج الاتجاه العام للدراسات السابقة التي تؤكد أن القيادة الإبداعية لا يمكن تمكنها دون منظومة دعم مؤسسية وشخصية قوية ومتكاملة.

### خلاصة نتائج الدراسة ونوصياتها ومقترناتها

#### ملخص النتائج

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية وداعية الإنجاز لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات، وجاءت أبرز النتائج كالتالي:

1. **واقع ممارسة القيادة الإبداعية:** بلغ المتوسط العام (4.09)، مما يدل على ممارسة مرتفعة للقيادة الإبداعية في مختلف أبعادها (إدراك المشكلات، الأصالة، المبادرة، المثابرة). وكان تعزيز بيئة التفكير والإبداع ودعم المبادرات من أعلى البنود تقييماً.
2. **واقع داعية الإنجاز لدى القائدات:** جاء المتوسط العام (4.14)، مع ارتفاع واضح في التحبيب الذاتي (مثل السعي للتطوير والشعور بالفخر) والتحبيب الخارجي (مثل التعاون والحصول على تغذية راجعة).
3. **الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية:** جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط (4.10)، وتمثل في معوقات إدارية مثل ضعف الموارد ومحظوظية الصالحيات، ومعوقات شخصية مثل ضيق الوقت والضغوط النفسية.
4. **المتطلبات الازمة لتفعيل القيادة الإبداعية:** بلغ المتوسط العام (4.13)، وتركزت على متطلبات إدارية (مثل توفير ثقافة داعمة وصلاحيات وموارد)، ومتطلبات شخصية (مثل إدارة الضغوط وتعزيز الثقة بالنفس).

بشكل عام، تعكس النتائج وجود قيادة إبداعية فاعلة، لكنها تحتاج إلى بيئة دعم مؤسسي أكبر وتطوير بعض الجوانب المهنية والشخصية لضمان تعزيز داعية الإنجاز لدى المعلمات.

#### النوصيات

استناداً إلى النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز بيئة العمل المحفزة للإبداع من خلال تبني ثقافة مدرسية داعمة للتجريب والتطوير.
2. توفير برامج تدريبية متخصصة ومستمرة للقائدات والمعلمات في مجال القيادة الإبداعية وإدارة المبادرات.
3. زيادة الصالحيات الإدارية للقائدات بما يمكنهن من اتخاذ قرارات إبداعية مرنّة وسريعة.
4. تحسين مستوى الموارد المادية والبشرية لدعم تنفيذ الأفكار والمبادرات الإبداعية داخل المدارس.
5. تفعيل برامج الدعم النفسي والمهني للقائدات والمعلمات بما يسهم في تحفيز الضغوط وتعزيز المبادرات.
6. تنمية مهارات إدارة الوقت والضغط لدى القائدات من خلال ورش تدريبية عملية.
7. إعداد آليات واضحة للتحبيب والتكرير للجهات التي تُظهر ممارسات إبداعية متميزة.



### مقررات للدراسات المستقبلية

تقترن الدراسة إجراء المزيد من البحوث في المجالات التالية:

1. دراسة تجريبية تقيس أثر برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية على دافعية الإنجاز لدى القائدات أو المعلمات.
2. مقارنة بين المدارس الحكومية والأهلية في مستوى القيادة الإبداعية والصعوبات المرتبطة بها.
3. دراسة نوعية متعمقة تستخدم المقابلات واللاحظة لفهم العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة في ممارسة القيادة الإبداعية.
4. بحث العلاقة بين القيادة الإبداعية والرضا الوظيفي أو الاحتراق النفسي لدى المعلمات.
5. دراسة أثر الثقافة التنظيمية المدرسية على تفعيل القيادة الإبداعية في مختلف المراحل التعليمية.

### المراجع

1. أبو النصر، ناهد محمود. (2022). "دافعية الإنجاز وعلاقتها بتقدير الذات لدى عينة من الطلاب المكفوفين". *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*: 26(6). 231-260.
2. الأغا، صهيب. عساف، محمود. (2015). *الإدارة والتخطيط التربوي*. الجنادria.
3. البحيري، السيد محمود. (2018). واقع ممارسات قادة المدارس الثانوية في منطقة عسير للقيادة الإبداعية واستراتيجيات تطويرها. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*, 29(1), 21-66.
4. آل حسين، سارة. (2018). "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بنى تميم". *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*, 15, 97-179.
5. الحريري، رافد. (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
6. الدبوس، ضاري. الوطيان، عمر. (2021). "مستوى امتلاك طلاب المرحلة المتوسطة بالكويت مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بدافعية الإنجاز لديهم". *جامعة الأزهر، مجلة التربية*, 40(192), 49-99.
7. الرفاعي، رانيا محمد. (2016). "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات". *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*, 6, 335-366.
8. الرايغي، خالد. (2015). *عادات العقل ودافعية الإنجاز*. دار ديبونو للطباعة والنشر.
9. الرويلي، سعود بن جبب. العنزي، منال حميد. (2025). "درجة ممارسة المشرفة التربوية لنمط الإشراف بالأهداف من وجهة نظر المعلمات بمدينة عرعر وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهن". *جامعة المنصورة. مجلة كلية التربية*: 129(1). 384-438.
10. الشويرخ، صالح. (2023). *منهجيات البحث في اللسانيات التطبيقية*. مجمع الملك سلمان العالمي للغة العربية.
11. العوفي، عواطف بنت علي السيف. (2025). *واقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديرات رياض الأطفال من*



وجهة نظر معلماتها في مدينة بريدة. مجلة كلية التربية للبنات بالقاهرة – جامعة الأزهر، 1(5)، 433-466.

12. العبدولي، لطيفة. (2024). "دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة (حالة قيد الدراسة في وزارة الثقافة والشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة)". المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 5(59)، 24-65.

13. عبد الرشيد، ناصر سيد. السعدي، منذر خالد. (2019). "الاغتراب النفسي في علاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين الوافدين بمدارس محافظة ظفار". مجلة البحث التربوية: 16(63). 103-145.

14. العثيم، المها. (2023). "القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات". المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، 2(2)، 98-119.

15. 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(5). 161-125.

16. أبو عيادة، هبة. (2022). "معايير تربوية مقترنة لاختيار القيادات الإبداعية". مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 42(2). 299-287.

17. عياصرة، علي. (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. الأزهر: دار الحامد.

18. عطون، ديمة يوسف. (2022). "دور القيادة التشاركية في مستوى دافعية الإنجاز ومعوقاتها لدى مديرى ومعلمى محافظة القدس من وجهة نظرهم". فلسطين.

19. فراج، شيرين حلمي محمد. (2023، يناير). الدافعية للإنجاز وعلاقتها بمستوى الطموح المهني لدى معلمي التربية الخاصة بمحافظة الإسماعيلية. مجلة كلية التربية – جامعة العريش، 33(1)، 255-256.

20. قحام، شيماء. بلهادف، أنسية. بو ثابت، رaisa. بن زعبيه، يسرى. (2020). دافعية الإنجاز لدى طلبة البكالوريا [مذكرة مكملة لـ نيل شهادة الليسانس في علم النفس التربوي]. جامعة محمد الصديق بن يحيى-حيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.

21. كابور، دليلة. (2017). "دافعية الإنجاز لدى المعلمين وعلاقتها بالنمط القيادي لمدراء المرحلة الابتدائية": دراسة ميدانية بدائرة عين. فكرهن [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدى – أم البوابى]. المستودع الرقمي للجامعة.

22. مجذلاوي، عبد الرؤوف. (2023). "الجدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين بالمحافظات لشمالية فلسطين". جامعة أسيوط. مجلة كلية التربية، 39(12)، 1-45.

23. محمد، عادل. (2023). "معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء نموذج ماكينزي". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 17(12). 395-445.

24. ملتقى الإبداع العربي. (2015). الملتقى التربوي الأول لإعداد القيادات الإدارية المتميزة للألفية الثالثة. "الاتجاهات المعاصرة لتحقيق الريادة القيادية الإبداعية لتعزيز التميز في الأداء والإنجاز". دبي- الإمارات العربية المتحدة.



25. وزارة التعليم، (2022). مركز إحصاءات التعليم. إحصاءات التعليم العام.

26. هريبو، دزابر. (2022). "القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة". *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية*, 8(1), 559-579.

27. Chebrolu, K. (2024). Relationship between achievement motivation and academic performance. *International Journal of Indian Psychology*, 12(1), 711–719.

28. Gök, T., & Sılay, İ. (2008). Effects of problem-solving strategies teaching on the problem-solving attitudes of cooperative learning groups in physics education. *Journal of Theory and Practice in Education*, 4(2), 253–266.

29. Rana, V. (2022). A study of achievement motivation of adolescent on their academic achievement at senior secondary level. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 9(8), 809–815.

30. Sarangi, C. (2015). Achievement motivation of the high school students: A case study among different communities of Goalpara district of Assam. *Journal of Education and Practice*, 6(19), 140–145.

31. Singh, B., & Sagar, P. (2023). A study of achievement motivation in relation to locality and academic stream of senior secondary school students of Bareilly district. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(6), 1–9.

32. Saglam, V., & Wijar, L. (2022). The relationship between school administrators' creative leadership qualities and schools' organizational intelligence levels. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(3), 714–726.