



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 اللازمة لدعمها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت 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، وبينت النتائج وجود مجموعة من الصعوبات الإدارية والشخصية التي تحدّ من ممارسة القيادة الإبداعية، أبرزها محدودية الصلاحيات وقلة الموارد وضيق الوقت، كما أشارت النتائج إلى أن المتطلبات اللازمة لتعزيز القيادة الإبداعية جاءت بدرجة مرتفعة، خاصة ما يتعلق بتوفير التدريب النوعي، وتوسيع الصلاحيات، وتعزيز الدعم المؤسسي، وتهيئة بيئة مدرسية محفزة للإبداع.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بتعزيز بيئات العمل الداعمة للإبداع، وتوفير برامج تطوير مهني متخصصة، وتوسيع نطاق صلاحيات القائدات، بما يساهم 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، ويُعد 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 (الأغا 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 للقيادة 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 المعلمين، 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 تحققها القيادة الإبداعية، لما لها من أثر في رفع مستوى الأداء وتعزيز روح المبادرة والإبداع في الميدان التربوي (العبدولي، 2024). فالدوافع تمثل محركاً داخلياً يزود الأفراد بالطاقة اللازمة لتحقيق النجاح والتفوق، وتسهم في بناء الثقة بالنفس وتعزيز روح المثابرة والاستمرارية، مما يؤدي إلى تحقيق معايير التميز في مختلف المجالات (الدبوس والوطيان، 2021؛ قحام 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 المعلمين، ما تزال نادرة، هو ما جعل هذه الدراسة تتناول واقع القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كما تُدرك من قبل المعلمين ودورها في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

مشكلة الدراسة

تُعد القيادة الإبداعية أحد المرتكزات الجوهرية في تطوير المنظومات التعليمية، لما تسهم 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 يُعدّ ضرورة في ظل التحولات التعليمية المتسارعة 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 مجدلاوي (2023) دور القيادة المدرسية في توفير بيئة محفزة على الإنجاز والالتزام.

وقد تحددت مشكلة الدراسة في التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كما تُدرّك 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 اللازمة 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 تحد 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.



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 يؤمل أن تسهم 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 للقيادات وصنّاع القرار لتبني أساليب مبتكرة تتجاوز النمط التقليدي، والتعامل مع معوقات ممارسة القيادة الإبداعية بما يدعم دافعية المعلمات ويعزز البيئة التعليمية المحفزة.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت 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:** اقتصرَت 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، مستغلاً الإمكانيات المتاحة والتأثير لديه" (ص.10).

وتُعرف إجرائياً بأنها: الممارسات القيادية التي تقوم بها قائدة المدرسة من خلال تبني أساليب مبتكرة ومرنة؛ تسهم في رفع دافعية الإنجاز لدى المعلمات؛ بهدف توفير بيئة مدرسية محفزة تدعم المبادرات وتقدر الجهود، إلى جانب القدرة على حلّ المشكلات بطرائق غير تقليدية؛ تُعزّز الإبداع والفعالية.



دافعية الإنجاز (Achievement Motivation):

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

وتُعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي تُظهرها المعلمات من مثابرة وجِدٍّ وسعي إلى تحقيق أهداف مهنية وتعليمية 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 تحوُّلاً نوعياً في فهم القيادة؛ بوصفها عملية تفاعلية تقوم على تحفيز الطاقات، وتوليد الأفكار الجديدة، وتمكين الأفراد من تحقيق الأهداف بطرائق مبتكرة تُعزّز فاعلية المؤسسة وتميُّزها.

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 البربري (2022) القيادة الإبداعية بأنها: "ذلك النمط القيادي الذي يساعد المسؤولين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم؛ بما يمكنهم من قيادة المدرسة وإدارتها بأساليب غير تقليدية تتسم بالإبداع والتميّز في التعامل مع طبيعة العمل المدرسي، وتُمكنهم من تحقيق إنجازات مبتكرة ومتميزة" (ص. 841).

2-1 أهمية القيادة الإبداعية:

تُعَدُّ 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 الموضوعية إلى ممارسات عملية قابلة للتنفيذ، من خلال توظيف مهارات الأفراد وخبراتهم بمختلف خلفياتهم، وتحقيق الانسجام بين شخصياتهم، وتوقعاتهم المستقبلية، وأنماط سلوكهم؛ بما يضمن التكامل والتعاون بين أعضاء الفريق. كما أنها تُمكن من تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، عبر استثمار تنوّع القدرات داخل فرق العمل، وتُسهم كذلك في تعزيز بيئة الإبداع، من خلال توفير بيئة عمل نشطة تُشجّع على توليد الأفكار الجديدة.

3-1 أبعاد القيادة الإبداعية:

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



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

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

4-1 مؤهلات القيادة الإبداعية:

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

- 1- المؤهلات الشخصية: ضعف الدافعية نحو الإبداع، والميل إلى الأساليب التقليدية.
- 2- المؤهلات الإدارية: كثرة اللوائح والأنظمة، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للقائدات.
- 3- قصور معايير الاختيار: الاعتماد على معايير تقليدية لا تراعي الكفاءات والقدرات الإبداعية.
- 4- غياب التدريب المستمر: ندرة البرامج التدريبية والتأهيلية التي تُركِّز على تطوير مهارات القيادة الإبداعية، ومواكبة المستجدات التربوية العالمية.
- 5- الأساليب التقليدية: الاعتماد على أنماط القيادة التقليدية التي تحدُّ من إمكانيات التطوير.
- 6- ضعف البيئة التنظيمية: غياب المناخ المؤسسي الداعم للإبداع، ومحدودية 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 يُنظر إلى دافعية الإنجاز على أنها عنصر حاسم في تطوير الكفاءات، وبناء الشخصية المُنتجة، وتعزيز الالتزام الذاتي بالنجاح.

1-2 مفهوم دافعية الإنجاز:

يُعدُّ مفهوم دافعية الإنجاز - كما جاء في الرويلي والعنزي (2025) - من أبرز الدوافع الإنسانية التي تحفِّز الفرد على العمل بآتقان، والسعي نحو تحقيق أهدافه بكفاءة وجودة؛ إذ تُمثِّل 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، والسعي المستمر إلى تحقيق أهداف تعليمية متميِّزة، وتجاوز التحديات اليومية داخل بيئة العمل المدرسي (كابور، ٢٠١٧).



2-2 أهمية دافعية الإنجاز:

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

3-2 مكونات دافعية الإنجاز:

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

- 1- الدافع المعرفي: انشغال الفرد بدافع الفضول العلمي، والسعي إلى اكتساب المعرفة.
- 2- تكريس الذات: يتمثل في الرغبة بالتفوق والتميّز، وتحقيق ذاته عبر الإنجاز النوعي.
- 3- دافع الانتماء: سعي الفرد إلى نيل التقدير الاجتماعي.

4-2 أنواع دافعية الإنجاز:

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

1- دافعية الإنجاز الذاتية:

يسعى الفرد إلى تحقيق النجاح بدافع من رغبته الذاتية في الشعور بالتميّز والفخر الذاتي، دون أن يكون مدفوعاً بعوامل خارجية، ويُعدّ 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 مرتبطاً إلى حدّ كبير بالقبول الاجتماعي والدعم الخارجي.

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

أولاً: الدوافع الداخلية: تنبع من رغبة ذاتية حقيقية في الإنجاز؛ إذ ترتبط بالاستمتاع بالمهمة والشعور بالرضا



النفسي.

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

5-2 نظريات دافعية الإنجاز:

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

- 01 نظرية أتكينسون: ترى أن الدافعية تنبع من التوازن بين الرغبة في النجاح، والخوف من الفشل.
- 02 نظرية ماسلو للحاجات: تصنف الحاجات في تسلسل هرمي يبدأ بالأساسية، وتُعدّ دافعية الإنجاز من الحاجات العليا التي تعكس رغبة الفرد في التفوق والتميز بعد إشباع حاجاته الأساسية.
3. نظرية ماكيلاند: تركز على ثلاث حاجات رئيسية؛ وهي: الإنجاز والانتماء والقوة، حيث يسعى الأفراد ذوو الدافعية العالية إلى أداء مهام صعبة، ويقيمون أداءهم بدقة في بيئات تُتيح التحدي والتقدير.

6-2 العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز

تشير كابور (2017) إلى أن دافعية الإنجاز لا تنشأ من الفرد في عزلة؛ بل تتأثر بعدة عوامل اجتماعية وتربوية وسياقية تسهم في تعزيزها أو إضعافها، ومن أبرز هذه العوامل:

- القيم السائدة في المجتمع: تُعدّ القيم المجتمعية مرجعاً أساسياً في تشكيل الطموحات الفردية.
- الدور الاجتماعي للفرد: يتأثر دافع الفرد للإنجاز بالمكانة التي يحتلها، وبما يُتوقع 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 مناخاً مُحَقِّراً.
- طبيعة التفاعل بين أفراد الجماعة: يُسهم التفاعل الإيجابي بين الأفراد في دعم الإنجاز، وإثارة روح المنافسة البناءة، وتقديم التغذية الراجعة الفعالة؛ مما يؤدي إلى تنمية الشعور بالانتماء، والرغبة في التميز داخل الجماعة.



المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية ودافعية الإنجاز:

3-1 القيادة الإبداعية ودافعية الإنجاز من خلال نظرية ماكلياند للدوافع:

تُظهر أبعاد القيادة الإبداعية تقاطعًا وثيقًا مع ما طرحته نظرية ماكلياند في دافعية الإنجاز، حيث إن الأصالة التي تُعدّ أحد الملامح البارزة للقائد المبدع تتجسّد في سعيه إلى توليد أفكار جديدة غير مألوفة؛ وهو ما يوازي دافع الإنجاز الذاتي الذي يحفّز الفرد داخليًا على التميز والسعي إلى تحقيق أهدافه بأساليب مبتكرة. وفي السياق ذاته، فإن المرونة التي يتسم بها القائد المبدع في التكيف مع المواقف المُتغيّرة وإقامة علاقات تعاونية فعّالة؛ تعكس بصورة واضحة دافع الإنجاز الاجتماعي، الذي يركز على تحقيق الأهداف من خلال التفاعل الإيجابي مع الآخرين والتأثير المتبادل بينهم.

أما البُعد المُتعلّق بحلّ المشكلات في القيادة الإبداعية، فإنه يرتبط مباشرة بالحاجة إلى النجاح - كما حدّتها نظرية ماكلياند- حيث يسعى الأفراد ذوو الدافعية المرتفعة للإنجاز إلى مواجهة التحدّيات المستمرة، وإيجاد حلول فعّالة لها بطرائق غير تقليدية، في حين أن الطلاقة في توليد البدائل والأفكار الجديدة تُمثّل انعكاسًا لنزعة السعي المستمر نحو التّفوّق، التي تُعدّ من السمات الجوهرية لدافعية الإنجاز، حيث تدفع الفرد إلى تجاوز المستويات المعيارية المتوقّعة والارتقاء بمستوى الأداء.

وأخيرًا، فإن المبادرة والمثابرة - بوصفهما بُعدين رئيسيين في القيادة الإبداعية- يتسقان مع التوجّه طويل 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 ماكلياند؛ من أن الأفراد ذوي التوجّه العالي نحو الإنجاز يسعون إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى بروح من الإصرار والاستمرارية.

الدراسات السابقة:

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

أولاً: الدراسات المُتعلّقة 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 بمحافظة غزة، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبّق أداة الاستبانة على عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (268) معلمًا ومعلمة، من أصل مجتمع مكوّن من (879) معلمًا. وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الإبداعية جاء مرتفعًا 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 ونيسا بوت (2017) Boot & Bakika إلى إيجاد عناصر ومعايير لصناعة القيادة الإبداعية وتكوينها للإداريين في المدارس بتايلند، وسعت الدراسة إلى تحليل الوضع الحالي واحتياجات القيادة الإبداعية وإستراتيجياتها، وتطوير برنامج لرعاية القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند وتطبيق نتائجه. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من إداري المدارس في تايلند، وبلغت العينة العشوائية (375) مدرسة، وأُستخدِمت الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن عناصر القيادة الإبداعية تمثلت في: الخيال والمرونة والرؤية والجدارة بالثقة، وأن من أبرز إستراتيجيات القيادة الإبداعية: التدريب والدراسة الذاتية.

أما دراسة آل حسين (2018)، فهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة بني تميم، والكشف عن المُعَوِّقات التي تحول دونها، وطُبِّقت الدراسة على عينة من المعلمات بلغ عددهن (193) معلمة، وهي عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (50%)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة. وتوصّلت النتائج إلى أن قائدات المدارس يُمارسن القيادة الإبداعية بدرجة عالية في أبعاد: الأصالة والمرونة والطلاقة، وبدرجة متوسطة في بُعد حلّ المشكلات، مع وجود مُعَوِّقات بدرجة متوسطة.

أما دراسة العوين (2019) فهدفت إلى معرفة واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّنت العينة من (72) مشرفاً تربوياً بنسبة (35%) من مجتمع الدراسة، وأُستخدِمت 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، فهدفت إلى التعرف على العلاقة بين خصائص القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس ومستوى الذكاء التنظيمي في المدارس الحكومية التركية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبِّقت على عينة تكوّنت من (451) معلماً أُختيروا 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 يُشير إلى أن القائد الإبداعي يُسهم في رفع كفاءة التنظيم المدرسي وتحسين بيئته المهنية.

ثانياً: الدراسات المُتعلّقة بدافعية الإنجاز:

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



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

وهدفَت دراسة كابور (2017) Kapoor إلى معرفة دافعية الإنجاز لدى المعلمين والنمط القيادي لمديري المرحلة الابتدائية، وطُبِّقت الدراسة على عينة بلغ عدد أفرادها (76) معلماً ومعلمة، أُختيروا بطريقة مقصودة نسبياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على المقابلة أداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاستبانة ومقياس 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.

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

كما هدفَت دراسة رانا فينيتا (2022) Rana Vinita إلى التَّعرُّف 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 الفتيان والفتيات، سواء في المدارس الحكومية أو الخاصة.

أما دراسة فراغ (2023) فهدفَت إلى التَّعرُّف على دافعية الإنجاز لدى معلمي التربية الخاصة بمحافظة الإسماعيلية، علاقتها بمستوى الطموح المهني لديهم، وطُبِّقت الدراسة على عينة بلغ عددها (82) معلماً ومعلمة، مورَّعين على أربع مدارس، وهي عينة عشوائية طبقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومقياس الدافعية للإنجاز، ومقياس 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، وتثري 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 متغيراتها 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، ودراستي 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؛ سارانج، 2015؛ فراج، 2023). بينما اختلفت مع دراسات أخرى استخدمت المنهج المزجي مثل: دراسة العبدولي (2024)، أو مراجعة الأدبيات النظرية كما في دراسة ماينيميليس وآخرين (2015). وفيما يتعلق بأداة 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، وسارانج (2015) الذي استخدم مقياس (Global Rau)، والكفاوين (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)، واختلفت مع بعض الدراسات التي اعتمدت العينات القصدية مثل دراساتي: رانا (2022)، وكابور (2017).

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

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



ما يُميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

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

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك بوصف المتغيّرات والتعرّف إلى واقع القيادة الإبداعية، ودورها في تعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمات المرحلة الثانوية. وعرّف العساف (2016) هذا المنهج بأنه: "الذي يتم بواسطة 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 ملائمةً للدراسة الحالية؛ لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة، ومن ثمّ 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

تكوّنت عينة الدراسة من (754) معلمة، وهي العينة العشوائية المنتظمة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (10%).

أداة الدراسة:

أُستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ لمناسبتها لأهداف الدراسة ومنهجها ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها. وتعرّف الاستبانة بأنها: "أداة مكتوبة تشتمل على سلسلة من الأسئلة أو العبارات التي تُقدّم للمجيب، بحيث يجيب عنها إما بكتابة إجاباته، أو باختيار أحد الخيارات المُقدّمة له" (الشويرخ، 2023).

بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء مُعطيات الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها؛ بُنيت الأداة (الاستبانة)، وتكوّنت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يأتي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المُتبعة 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 المُقدّمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. وبعد



ذلك جاءت المحاور التي اشتملت على عدة أبعاد كالآتي: المحور الأول: القيادة الإبداعية، وفيه الأبعاد الآتية: (إدراك المشكلات- الأصالة- المبادرة- المثابرة)، والمحور الثاني: دافعية الإنجاز وتضمن بُعدين، وهما: (التحفيز 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: المتطلبات اللازمة لتفعيل القيادة الإبداعية، وتكون من بُعدين: (متطلبات إدارية، ومتطلبات شخصية).

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

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

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	أوافق بشدة	4.21	5.00
٢	أوافق	3.41	4.20
٣	محايد	2.61	3.40
٤	لا أوافق	1.81	2.60
٥	لا أوافق بشدة	1.00	1.80

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

أ-صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة، عُرضت على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التربوية؛ للتأكد من مدى ملاءمة العبارات وانتماؤها لأبعاد الدراسة، وكذلك من خلال:

ب-صدق المحتوى:

يُقصد بصدق المحتوى: مدى تمثيل العبارات المتغيرة وأبعاد الدراسة لمحتوى الظاهرة المدروسة. ويمكن معرفة ذلك من خلال قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). ونتجلى قوة معامل الارتباط في قيمته التي تتراوح بين (0 و 1)، وتُشير الإشارة المصاحبة لقيمة المعامل إلى اتجاه العلاقة، حيث تكون العلاقة طردية إذا كانت الإشارة موجبة، وعكسية إذا كانت الإشارة سالبة، بينما يُشير معامل الارتباط الذي يساوي صفراً إلى عدم وجود ارتباط تاماً (عبد الفتاح، 2017).

2-صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation)



(Coefficient)؛ لتعرّف إلى درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

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

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



معامل 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 معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

أ) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل 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) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

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

يبين جدول (3) نتائج معامل 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 اللازمة لتنفيذ 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)، ما يدل على أن الأداة تتميز باستقرار داخلي قوي ويعزز ذلك من ثبات النتائج المستخلصة من الدراسة. بشكل عام، تعكس هذه القيم اتساق الأسئلة ضمن كل محور وقدرتها على قياس المفهوم المقصود بشكل متسق وموثوق.



إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد 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، ولكل 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) "Cronbach's Alpha (α)" لقياس ثبات أداة الدراسة.

نتائج الدراسة

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



موافق	1	.639	4.14	الاستفادة من الخبرات السابقة في معالجة المشكلات المستقبلية
موافق		0.64	4.09	المتوسط العام للبعد
البعد الثاني: الأصالة				
موافق	5	.750	3.97	استخدام أساليب غير تقليدية في القيادة
موافق	4	.662	4.05	عرض حلول جديدة ومبتكرة غير معتادة
موافق	2	.673	4.09	ابتكار أساليب تتلاءم مع خصوصية المدرسة ومعلماتها
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
البعد الثالث: المبادرة				
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
البعد الرابع: المثابرة				
موافق	5	.641	4.05	الحرص على متابعة المبادرات حتى تحقق الأهداف المرجوة
موافق	2	.591	4.12	الاستمرار في دعم الأفكار المبدعة
موافق	1	.600	4.13	التحفيز على التطوير والتجديد
موافق	4	.620	4.09	الاستفادة 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 الأربعة تقارباً 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 كالآتي: 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 كالآتي: 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 كالآتي: تشجيع المعلمات على تحويل أفكارهن التطويرية إلى مبادرات قابلة للتنفيذ 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 كالآتي: التحفيز على التطوير والتجديد 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، وتشجيع المبادرات، ودعم الأفكار التطويرية، بينما تظهر الحاجة إلى المزيد من الجهد في مجال التوقع الاستباقي للمشكلات، وتُظهر 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 مديري المدارس وعلاقته 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 وإوجار (2022) التي بينت أن القائد الإبداعي يعكس إيجابياً على أداء المنظمة وذكائها التنظيمي، وهو ما يُفسّر 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 جزء من 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

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

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

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



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. ويُظهر بعدا التحفيز الذاتي والخارجي تقاربًا كبيرًا في المتوسطات، مما يدل على أن القائدات يعتمدن على مزيج متوازن من الدوافع الذاتية والشخصية، والدوافع الخارجية المرتبطة بالدعم والتفاعل المهني.

أولاً: البعد الأول – التحفيز الذاتي

جاء هذا البعد 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 البعد كالآتي: 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 البعد: 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: البعد الثاني – التحفيز الخارجي

جاء هذا البعد مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، ويعكس هذا البعد مستوى جيداً من الاستفادة من العلاقات المهنية والدعم الخارجي في تعزيز الإنجاز، وقد جاءت أعلى عبارتين في هذا البعد كالآتي: التعاون مع الزميلات لتحقيق الأهداف المشتركة بمتوسط حسابي (4.16) ومشاركة أفكارها للحصول على تغذية راجعة بناءً بمتوسط حسابي (4.15) بينما جاءت أقل عبارة في البعد 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.

تتفق 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 تسهم في رفع جودة الأداء. كما تتوافق النتائج مع دراسة سي سارانج (2015) و رانا فينيثا (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 الكفاوين (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 وحساً 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

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

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 تحد من قدرتهم على تفعيل الإبداع ودعم الدافعية بأعلى مستوى ممكن.



أولاً: الصعوبات الإدارية

جاء هذا البعد 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 البعد كالآتي: ضعف الموارد المادية والبشرية بمتوسط حسابي (4.16) وهو ما يعكس تحدياً رئيساً يحد من تنفيذ الأفكار الإبداعية ومحدودية الصلاحيات في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (4.12) مما يشير إلى أن الحوكمة 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 البعد 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 البعد كالآتي: ضيق الوقت للتفكير الإبداعي بمتوسط حسابي (4.16) وهو التحدي الأكبر بسبب كثرة المسؤوليات اليومية. والضغط النفسي تحد من القدرة على المبادرة بمتوسط حسابي (4.10) مما يشير إلى أثر 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.

تتفق 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 صُنِّفت "ضعف الموارد" و"مقاومة التغيير" ضمن أعلى الصعوبات. كما تتوافق النتائج مع دراسة العوين (2019) التي بينت أن القيادات التعليمية تواجه صعوبات مرتبطة بضيق الوقت وكثرة المسؤوليات، وهو ما ظهر هنا كذلك باعتباره من أبرز التحديات الشخصية. كذلك تنسجم النتائج مع ما توصَّلت إليه دراسة باكيكا وتيسا بوت (2017) التي أكدت الحاجة إلى برامج تدريبية متخصصة لتعزيز الإبداع، وهو ما ظهر في هذه الدراسة من خلال ارتفاع المتوسط المتعلق بـ "محدودية الفرص التدريبية". وفي المقابل، تختلف نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل أبو كلوب (2017) التي ركزت 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 والسياق التنظيمي.

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

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

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة
أولاً: متطلبات إدارية				
توفير برامج تدريبية متخصصة ومستمرة	4.09	.622	5	موافق
منح القائدات صلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات	4.11	.579	4	موافق
توفير دعم مادي وموارد بشرية لتطبيق المبادرات الإبداعية	4.14	.603	2	موافق
اعتماد آليات لتكريم وتحفيز الممارسات الإبداعية داخل المدرسة	4.14	.595	3	موافق



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

تشير نتائج جدول (7) إلى أن المتطلبات اللازمة 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 مرتفعاً 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 كالآتي: تبني ثقافة مدرسية تشجع على التجريب والتطوير بمتوسط حسابي (4.16) وتوفير 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، ما يشير إلى حاجة واضحة للتدريب.

ثانياً: المتطلبات الشخصية

جاء هذا البعد مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، حيث جاءت المتطلبات الشخصية بدرجة متقدمة، ما يعكس أهمية تنمية المهارات الفردية للقائدات. وقد جاءت أعلى عبارتين في هذا البعد كالآتي: 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: تنمية مهارات إدارة الوقت بمتوسط حسابي (4.12)، رغم أهميتها إلا أنها جاءت الأقل مقارنة ببقية المتطلبات الشخصية. وتؤكد النتائج أن تفعيل القيادة الإبداعية يتطلب تكاملاً بين الدعم الإداري-مثل الصلاحيات، الثقافة المؤسسية، والموارد-وبين المتطلبات الشخصية مثل الثقة، إدارة الضغوط، وتنظيم الوقت، مما يعزز قدرة القائدات على الإبداع ورفع دافعية الإنجاز لدى المعلمات.

تتفق نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بالمتطلبات اللازمة لتفعيل القيادة الإبداعية مع ما ذهب 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 ونيسا 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 وتخفيف المعوقات الإدارية، وهو ما يظهر هنا في ارتفاع متوسط عبارة تبني ثقافة مدرسية تشجع على التجريب والتطوير. كذلك تنسجم النتائج مع دراسة أبو كلوب (2017) التي ربطت بين القيادة الإبداعية والدافعية، مؤكدة أهمية التحفيز 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 الكفاوين (2019) من حيث التركيز؛ إذ إن تلك الدراسة ركزت على مستوى الدافعية 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 تمكينها دون منظومة دعم مؤسسية وشخصية قوية ومتكاملة.

خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

ملخص النتائج

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية ودافعية 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 دافعية الإنجاز لدى القائدات:** جاء المتوسط العام (4.14)، مع ارتفاع واضح في التحفيز الذاتي (مثل السعي للتطوير والشعور بالفخر) والتحفيز الخارجي (مثل التعاون والحصول على تغذية راجعة).
3. **الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية:** جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط (4.10)، وتتمثل في معوقات إدارية مثل ضعف الموارد ومحدودية الصلاحيات، ومعوقات شخصية مثل ضيق الوقت والضغط النفسي.
4. **المتطلبات اللازمة 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 دافعية الإنجاز لدى المعلمات.

التوصيات

استناداً إلى النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز بيئات 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 الصلاحيات الإدارية للقائدات بما يمكنهن من اتخاذ قرارات إبداعية مرنة وسريعة.
4. تحسين مستوى الموارد المادية والبشرية لدعم تنفيذ الأفكار والمبادرات الإبداعية داخل المدارس.
5. تفعيل برامج الدعم النفسي والمهني للقائدات والمعلمات بما يساهم في تخفيف الضغوط وتعزيز المبادرة.
6. تنمية مهارات إدارة الوقت والضغط لدى القائدات من خلال ورش تدريبية عملية.
7. إعداد آليات واضحة للتحفيز والتكريم للجهات التي تُظهر ممارسات إبداعية متميزة.



مقترحات للدراسات المستقبلية

تقترح 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 والملاحظة 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 المكوفين". المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: 6(26). 231-260.
2. الأغا، صهيب. عساف، محمود. (2015). الإدارة والتخطيط التربوي. الجندرية.
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 بني تميم". المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 15، 97-179.
5. الحريري، رافده. (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. الرابغي، خالد. (2015). عادات العقل ودافعية الإنجاز. دار ديونو للطباعة والنشر.
9. الرويلي، سعود بن جبيب. 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 للنبات 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. السعيد، منذر خالد. (2019). "الاغتراب النفسي في علاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين الوافدين بمدارس محافظة ظفار". مجلة البحوث 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)، 125-161.
16. أبو عبادة، هبة. (2022). "معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية". مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 42(2)، 287-299.
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 مديري ومعلمي 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، أنيسة. بو ثابت، رابسة. بن زعيوة، يسرى. (2020). دافعية الإنجاز لدى طلبة البكالوريا [مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس التربوي]. جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.
21. كابور، دليلة. (2017). "دافعية الإنجاز لدى المعلمين وعلاقته بالنمط القيادي لمدرء المرحلة الابتدائية": دراسة ميدانية بدائرة عين. فكرون [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي]. المستودع الرقمي للجامعة.
22. مجدلاوي، عبد الرؤف. (2023). "الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين بالمحافظات لشمالية بفلسطين". جامعة أسبوط. 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 لتدعيم التميز في الأداء والانجاز". دبي- الامارات العربية المتحدة.



25. وزارة التعليم، (2022). مركز إحصاءات التعليم. إحصاءات التعليم العام.
26. هريو، 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., & Silay, 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.