

مجلة جامعة المدينة العالمية
للعلوم التربوية والنفسية (MIJEPS)

Mediu International Journal of
Educational and Psychological Sciences (MIJEPS)



المجلد: 6 العدد: 2 مايو 2026
Vol:6 Issue:2 May 2026

Mediu

International Journal of
Educational and Psychological
Sciences (MIJEPS)

e-ISSN:2773-451X



مجلة جامعة المدينة العالمية

للعلوم التربوية والنفسية

مجلة عالمية محكمة

e-ISSN:2773-451X

أبحاث المجلد: 5 العدد: 4 نوفمبر 2025

صفحة	البحث
16-1	1. الرضا الوظيفي للمعلمين في البيئة التعليمية المعاصرة دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة والاستراتيجيات التطويرية.....
60-17	2. تصور مقترح لمواجهة التحديات التي تواجه توظيف المنصات التعليمية الرقمية في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.....
96-61	3. واقع جودة التعليم الثانوي بمنطقة الباحة في ضوء متغيرات الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر المعلمين.....
118-97	القيم التربوية ودورها في تنمية الشخصية الجامعية المتوازنة: دراسة في ضوء التحديات المعاصرة.....
146-119	5. معوقات التدريس الإبداعي لدى معلمي المواد الشرعية بالمعهد الثانوية الأزهرية في مصر: دراسة ميدانية.
180-147	6. واقع تطبيق مفهوم الإنسان محوراً للتعليم وأثره في أنسنة التربية دراسة ميدانية على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة UOP.....
197-181	7. أثر مهارات القيادة الإبداعية في تعزيز جودة القرارات الإدارية لدى قادة المدارس في التعليم العام.....
222-198	دمج برنامج STEM-STEAM (ع ت ه ف ن) في مادة الدراسات الإسلامية.....
248-223	9. فعالية توظيف استراتيجيات أبحاث وأفكر في تنمية مهارات التفكير اللفوي المنطقي لدى متعلمي اللغة العربية.
286-249	10. دراسة استطلاعية من فعالية التقويم التكيفي الإلكتروني في رفع نتائج طالبات المرحلة الثانوية في الاختبارات التحصيلية لمرکز قياس من وجهة نظر المعلمات.....

أعضاء هيئة تحرير المجلة:



مدير التحرير: الأستاذ المشارك الدكتور/ أيمن عايد محمد ممدوح



نائب مدير التحرير الأول: الأستاذ المشارك الدكتور/ بابولا كريم حامد



نائب مدير التحرير الثاني: الأستاذ المشارك الدكتورة/ إيمان محمد قطب



سكرتيرة المجلة: الأستاذة/ دينا فتحي حسين

محكمو أبحاث العدد (حسب الترتيب الأبجدي):

- الأستاذ المساعد الدكتور/ أحمد رمضان.
- الأستاذ المشارك الدكتورة/ أمل محمود علي.
- الأستاذ الدكتور/ جعفر أبو صاع.
- الأستاذ المساعد الدكتور/ شمس العالم.
- الأستاذ المساعد الدكتور/ ضيف شلبي.
- الأستاذ المساعد الدكتور/ عبد المطلب السويدي.
- الأستاذ المشارك الدكتور/ عبد الواسع إسحاق ناصر الدين.
- الأستاذ المساعد الدكتور/ عبد الله اللقمان.
- الأستاذ الدكتور/ عصام خطاب.
- الأستاذ المساعد الدكتور/ عمر أبو بكر.
- الأستاذ المشارك الدكتور/ عمران مصلح.
- الأستاذ المساعد الدكتور/ ممتاز الديب.
- الأستاذ المساعد الدكتور/ منصور الجريشي.
- الأستاذ المساعد الدكتور/ منصور الحمدي.
- الأستاذ المساعد الدكتور/ ناصر الشهري.
- الأستاذ المساعد الدكتورة/ نجلاء عبد العليم.
- الأستاذ المساعد الدكتورة/ هديل عاشور.
- الأستاذ المساعد الدكتور/ وليد أبو اليزيد.
- الأستاذ المساعد الدكتورة/ ياسمين الشافعي.

أثر مهارات القيادة الإبداعية في تعزيز جودة القرارات الإدارية لدى قادة المدارس في التعليم العام

Ameen Saleh Al Shaikh¹ & Aymen Ayed²

¹ PhD researcher at the college Education, Al-Madinah International University,
57100, Taman Desa petaling, Kuala Lumpur, Malaysia.

²Associate Professor Education, Al-Madinah International University,
57100, Taman Desa petaling, Kuala Lumpur, Malaysia.

* Corresponding Autor: Ameen_alsheikh@hotmail.com

مستخلص البحث

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر مهارات القيادة الإبداعية في تعزيز جودة القرارات الإدارية لدى قادة المدارس في التعليم العام، في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه المؤسسات التعليمية مثل التحولات الرقمية والتغيرات الاجتماعية. اعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي، مع عينة عشوائية طبقية من 150 قائد مدرسة (ذكور وإناث) في محافظة جدة، واستخدم استبانة لقياس المهارات الإبداعية (التفكير الابتكاري، المبادرة، التحليل، المخاطرة المحسوبة، المرونة) وجودة القرارات (الوضوح، المشاركة، الاستناد إلى البيانات، الابتكار، الفاعلية). أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للمهارات الإبداعية (متوسط 3.82) وجودة القرارات (متوسط 3.75)، مع علاقة إيجابية قوية بينهما $(r = 0.78)$ ، $p < 0.01$ ، وتُفوق المبادرة والتفكير الابتكاري في التأثير $(\beta = 0.28$ و 0.32 على التوالي). تفسر المهارات 61% من التباين في جودة القرارات. يوصي البحث ببرامج تدريبية لتعزيز المهارات، تحسين البيئة التنظيمية، ودعم التحول الرقمي، مع اقتراح بحوث مستقبلية مقارنة ونوعية لسد الفجوات البحثية.

الكلمات المفتاحية: قيادة إبداعية، مهارات قيادية، جودة قرارات إدارية، قادة مدارس، تعليم عام.

ABSTRACT

This study aims to investigate the impact of creative leadership skills on enhancing the quality of administrative decisions among school leaders in public education, amid accelerating challenges facing educational institutions such as digital transformations and social changes. The research adopted a descriptive correlational approach, with a stratified random sample of 150 school leaders (males and females) in Jeddah Governorate, using a questionnaire to measure creative skills (innovative thinking, initiative, analysis, calculated risk-taking, flexibility) and decision quality (clarity, participation, data reliance, innovation, effectiveness). The results showed a high level of creative skills (mean 3.82) and decision quality (mean 3.75), with a strong positive relationship between them ($r = 0.78$, $p < 0.01$), and initiative and innovative thinking having the greatest impact ($\beta = 0.32$ and 0.28 , respectively). The skills explain 61% of the variance in decision quality. The study recommends training programs to enhance skills, improving the organizational environment, and supporting digital transformation, with suggestions for future comparative and qualitative research to address research gaps.

Keywords :Creative Leadership, Leadership Skills, Administrative Decision Quality, School Leaders, Public Education.

المقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية في العصر الحديث تحديات متسارعة تتطلب أن يمتلك القادة المدرسيون مهارات قيادية تتجاوز الأطر التقليدية، لاسيما في ظل التحولات الرقمية، وتوسع المعرفة، وزيادة توقعات المجتمع من المدرسة. وفي هذا السياق، أصبحت القيادة الإبداعية أحد أهم الاتجاهات الإدارية التي تمكن القادة من التعامل مع البيئات المتغيرة وإدارة المشكلات المستحدثة بطرق مبتكرة تعزز جودة القرارات الإدارية داخل المدرسة. تشير الأدبيات التربوية والإدارية الحديثة إلى أن جودة القرارات الإدارية تُعدّ حجر الأساس لنجاح المؤسسات التعليمية، فهي لا ترتبط فقط بفعالية الإدارة، بل تُسهم في تحسين مخرجات التعليم، وتطوير البيئة المدرسية، وتعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وبناء ثقافة مدرسية محفزة للإبداع والتطوير (Northouse, 2021; Leithwood et al., 2020).

وفي ظل تزايد الاهتمام العالمي بدور الإبداع في الإدارة التعليمية، تُطرح تساؤلات جوهرية حول مدى إسهام مهارات القيادة الإبداعية—مثل المهارات التحليلية، التفكير الابتكاري، المبادرة، وتحمل المخاطر—في تعزيز جودة القرارات الإدارية لدى قادة المدارس. ومن ثم يحاول هذا البحث تحليل هذا الدور، وقياس مستوى تأثير مهارات القيادة الإبداعية على عملية اتخاذ القرار داخل المدارس.

تتبع أهمية هذا البحث من أنه يسلط الضوء على جانب معرفي مهم لم يحظَ بالدراسة الكافية في السياق العربي، رغم أنه يُعدّ محوراً أساسياً في نجاح المؤسسات التعليمية عالمياً.

الإحساس بالمشكلة

كباحث في مجال الإدارة التربوية، أشعر بأن المشكلة تكمن في التحديات اليومية التي يواجهها قادة المدارس في اتخاذ قرارات إدارية فعالة في بيئة تعليمية متغيرة بسرعة، حيث يغلب الاعتماد على الأساليب التقليدية والارتجالية، مما يؤدي إلى ضعف الابتكار وانخفاض جودة المخرجات التعليمية. هذا الإحساس ينبع من ملاحظات ميدانية في المدارس العربية، حيث يعاني القادة من نقص في المهارات الإبداعية مثل التفكير التحليلي والمبادرة، مما يعيق الاستجابة للتحولات الرقمية والاجتماعية. وفقاً لدراسات مثل (Leithwood et al., 2020)، فإن هذا النقص يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والأداء العام، مما يجعلني أشعر بحاجة ماسة لدراسة هذه العلاقة لدعم تطوير القيادة في السياق التربوي

مشكلة البحث

على الرغم من توفر برامج التطوير المهني لقادة المدارس، إلا أن العديد من الدراسات تشير إلى أن القرارات الإدارية داخل المدارس لا تزال تعاني من الارتجالية، أو الاعتماد على الخبرة الشخصية بدلاً من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل العلمي.

لذا تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر مهارات القيادة الإبداعية في تعزيز جودة القرارات الإدارية لدى قادة المدارس في التعليم العام؟
ويتفرع منه:

1. ما مستوى مهارات القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس؟
2. ما مستوى جودة القرارات الإدارية في المدارس؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الإبداعية وجودة القرارات الإدارية؟
4. ما المهارات القيادية الأكثر تأثيراً في جودة القرارات الإدارية؟

أهمية البحث

أولاً: الأهمية النظرية

1. يعزز الأدبيات المتعلقة بالقيادة الإبداعية وعلاقتها بجودة القرار الإداري.
2. يقدم نموذجاً تحليلياً يمكن الاستفادة منه في البحوث التربوية المتقدمة.
3. يساهم في فهم كيفية بناء قائد تربوي قادر على التجديد.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

الأهمية التطبيقية لكل الفئات

• قادة المدارس:

- تمكينهم من تطوير مهارات القيادة الإبداعية لاتخاذ قرارات إدارية أكثر جودة وفعالية.
- مساعدتهم على مواجهة التحديات المعاصرة (التحول الرقمي، التغيرات الاجتماعية، ضغوط الأداء) بطرق مبتكرة بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية أو الارتجالية.
- رفع مستوى ثقتهم بقدرتهم على إدارة التغيير وتحفيز الفرق التربوية.
- تحسين قدرتهم على توليد حلول جديدة للمشكلات المدرسية المعقدة.

• المعلمون:

- خلق بيئة عمل محفزة تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والملكية.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية نتيجة وجود قيادة إبداعية تدعم المبادرات وتقدر الجهود.
- توفير فرص أكبر للتجربة والابتكار في التدريس بدعم من قرارات إدارية مرنة وداعمة.
- تقليل الإحباط الناتج عن القرارات الارتجالية أو غير المدروسة.

• الطلاب:

- تحسين جودة البيئة التعليمية نتيجة قرارات إدارية أكثر ابتكاراً واستجابة لاحتياجاتهم.
- زيادة فرص التعلم النشط والمبتكر من خلال برامج وأنشطة مدرسية مدروسة ومبنية على تفكير إبداعي.
- رفع مستوى الإنجاز الأكاديمي والمهارات الحياتية بفضل قرارات إدارية أكثر فعالية وتركيزاً على النتائج.

- توفير تجربة تعليمية أكثر عدالة وتكيفاً مع الاحتياجات المتنوعة.
- **أولياء الأمور والمجتمع المحلي:**
- زيادة الثقة في المدرسة كمؤسسة قادرة على اتخاذ قرارات مدروسة ومبتكرة تلي توقعاتهم.
- تحسين صورة المدرسة في المجتمع نتيجة ظهور مخرجات تعليمية أفضل وجودة إدارية مرتفعة.
- تعزيز الشراكة بين المدرسة والأسرة من خلال قرارات تشاركية تأخذ آراء أولياء الأمور بعين الاعتبار.
- المساهمة في رفع مستوى التعليم العام في المنطقة أو المحافظة ككل.
- **صناع السياسات ووزارة التعليم والإدارات التعليمية:**
- توفير أدلة علمية تدعم تصميم برامج تدريب قيادي تركز على المهارات الإبداعية بدلاً من البرامج التقليدية.
- مساعدتهم في تطوير سياسات إدارية مرنة تقلل من البيروقراطية وتشجع على المبادرة والابتكار.
- تقديم أساس لإعادة صياغة معايير تقييم أداء قادة المدارس لتشمل مؤشرات الإبداع وجودة القرار.
- دعم جهود التحول الرقمي والتميز المؤسسي من خلال فهم أعمق للعلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإداري.

● **الباحثون والأكاديميون في مجال الإدارة التربوية:**

- إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية، وهو مجال ما زال محدود الدراسات.
- تقديم نموذج ارتباطي قابل للاختبار والتطوير في سياقات تعليمية مشابهة.
- فتح المجال أمام دراسات مقارنة وتجريبية مستقبلية تبني على هذه النتائج.
- توفير أداة قياس (الاستبانة) يمكن تعديلها واستخدامها في بحوث لاحقة.

أهداف البحث

1. تحديد مستوى مهارات القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس.
2. قياس مستوى جودة القرارات الإدارية داخل المدارس.
3. الكشف عن العلاقة بين مهارات القيادة الإبداعية وجودة القرارات.
4. تحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في القرارات الإدارية.

منهجية البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لموضوع البحث، حيث يسمح بدراسة العلاقات بين المتغيرات.

مجتمع البحث

جميع قادة المدارس الحكومية في التعليم العام.

عينة البحث

عينة عشوائية طبقية من قادة المدارس (ذكور/إناث).

أداة البحث

استبانة مكونة من ثلاثة محاور:

1. مهارات القيادة الإبداعية

(التفكير الابتكاري، المبادرة، التحليل، المخاطرة المحسوبة، المرونة)

2. جودة القرارات الإدارية

(الوضوح – المشاركة – الاستناد للبيانات – الابتكار – الفاعلية).

3. العلاقة السببية بين المهارات وجودة القرارات.

الأساليب الإحصائية

- معامل ألفا كرونباخ
- المتوسطات الحسابية والانحرافات
- معاملات الارتباط بيرسون
- تحليل الانحدار المتعدد

الإطار النظري

القيادة الإبداعية: المفهوم والخصائص

مفهوم القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية تعني قدرة القائد على إنتاج رؤى وحلول جديدة تتعامل بفعالية مع المشكلات غير التقليدية، والقدرة على تصميم بيئات تنظيمية تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة، بالإضافة إلى القدرة على إدارة التغيير بشكل مرن مدعوم بخطط تنفيذية قابلة للقياس. الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإبداعية لا يقتصر فقط على مستوى الأفكار المولدة، بل يشمل أيضاً أساليب التمكين والتفويض وبناء النظم التي تسمح بتدويل الأفكار وتحويلها إلى ممارسات. (Puccio, Mance, & Murdock, 2011; Amabile, 1996)

خصائص القيادة الإبداعية

إنتاج الأفكار

لا يكتفي القائد المبدع بإدارة الموارد بل يسعى لتوليد بدائل وحلول جديدة عن طريق تحفيز فرق العمل على العصف الذهني المنظم، وخلق مساحات للتجريب والتعلم من الخطأ. دعم العمليات المنهجية لتوليد الأفكار (مثل جلسات العصف، التفكير التصميمي) يعد سمة مركزية (Puccio et al., 2011; Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

1. إعادة تعريف المشكلات

القادة المبدعون قادرون على إعادة صياغة المشكلات بحيث تُتاح زوايا حلّ جديدة؛ فهم لا يتعاملون مع المشكلة كما تعرض، بل يعيدون تحديد الفرضيات الأساسية التي تحيط بها، ما يؤدي لأفكار غير متوقعة واعتماد حلول جذرية بدل الحلول التقليدية. (Mumford et al., 2002; Puccio et al., 2011).

2. التفكير التحليلي

الجمع بين قدرة التوليد (الكم الكمي للأفكار) والقدرة التحليلية لاختيار الأنسب هو ما يميز القائد المحترف؛ إذ لا يكفي الخيال وحده بل يلزم تقويم منطقي للأفكار بناءً على معايير موضوعية (فاعلية، تكلفة، قابلية التطبيق). (Amabile, 1996; Anderson et al., 2014).

3. المبادرة: (Proactiveness)

القائد الإبداعي يميل إلى المبادرة قبل أن تُفرض الأزمات؛ يبادر بتجارب مصغرة (pilots)، ويستثمر في مشاريع صغيرة قابلة للقياس لتقييم جدوى الأفكار. هذه الخاصية تقلل من زمن الاستجابة للتغيرات وتزيد من فرص النجاح. (Puccio et al., 2011).

4. تحمل المخاطر المحسوبة

يتطلب الإبداع مقارنة عقلانية للمخاطرة؛ القائد المبدع لا يخاطر بعشوائية بل يوازن بين احتمالات النجاح والخسارة عبر أدوات تقييم مناسبة (تحليل جدوى، مؤشرات أداء). ثقافة تنظيمية تتسامح مع الفشل التجريبي تُعد من شروط نجاح هذه الخاصية. (Damanpour, 1991; Amabile, 1996).

5. تعزيز بيئة العمل الإبداعية

لا ينشأ الإبداع دون بيئة داعمة — أي سياسات، حوافز، نظم اتصال وتعلّم مستمر — تجعل الموظفين يشعرون بالأمان للابتكار. من خصائص هذه البيئات: مشاركة السلطة، تشجيع المبادرات، والحوافز المعنوية والمادية. (Anderson et al., 2014; Puccio et al., 2011).

القيادة الإبداعية ليست مهارة فردية منعزلة، بل منظومة من القدرات والسلوكيات البيئية المؤسسية التي تتكامل لتخلق قيادة قادرة على ابتكار حلول عملية ومستدامة. (Puccio et al., 2011; Amabile, 1996).

جودة القرارات الإدارية مفهوم جودة القرار الإداري:

يتميز القرار الإداري الجيد بكونه مستنداً إلى معلومات موثوقة، مرتبطاً برؤية استراتيجية واضحة، مبنياً على إشراك أصحاب المصلحة، وقابلاً للتنفيذ والقياس وفق مؤشرات أداء محددة. جودته تقاس بأبعاد عدة: سلامة العملية (procedural soundness)، فعالية المخرجات، وكفاءة استغلال الموارد (Hoy & Miskel, 2013; Hammond, Keeney & Raiffa, 1999).

أبعاد ومؤشرات قياس جودة القرار

دقة المعلومات وملاءمتها

يعتمد قرار جيد على بيانات محدثة وموثوقة، واستخدام أدوات جمع بيانات مناسبة (استطلاعات، تقارير أداء، بيانات ميدانية)، كما يتطلب تحليلاً إحصائياً أو نوعياً يوضح اتجاهات الأداء (Hoy & Miskel, 2013).

1. المشاركة وإشراك أصحاب المصلحة

أي قرار يُطبَّق في بيئة تعليمية يكون أكثر فاعلية حين يشترك في صياغته المعلمون، الإداريون، وأحياناً أولياء الأمور والطلاب. المشاركة تزيد من شرعية القرار ومعدل قبوله عند التنفيذ (Leithwood et al., 2020).

2. وضوح البدائل ومعايير الاختيار

تحتاج عملية اتخاذ القرار عرضاً واضحاً للبدائل مع معايير اختيار موضوعية (تكلفة، زمن تنفيذ، أثر متوقع). استخدام مصفوفات القرار يساعد على التقييم الموضوعي (Hammond et al., 1999).

3. المنطقية والتوافق مع الرؤية

يجب أن يكون القرار متسقاً مع رؤية المؤسسة واستراتيجياتها طويلة الأمد، وأن يخدم الأهداف المعلنة بدلاً من حلول آنية متضاربة (Hoy & Miskel, 2013).

4. الأثر الفعلي وقابلية القياس

قرار جيد يترجم إلى نتائج قابلة للقياس: مؤشرات أداء محددة، زمن تنفيذ معلوم، وتحسينات في مخرجات تعليمية أو إدارية. المتابعة والتقييم جزء لا يتجزأ من جودة القرار (Leithwood et al., 2020).

علاقة جودة القرار بسوء الممارسات:

القرارات الضعيفة تنجم غالباً عن نقص معلومات، مركزية مفرطة، غياب مشاركة، وضغط زمني يدفع لاتخاذ قرارات اربحالية؛ هذه العوامل تقوّض مصداقية الإدارة وتقلل من فعالية السياسات (Hoy & Miskel, 2013).

جودة القرار الإداري مقياس توفيق بين الأدلة (الواقعية) والمزايا الاستراتيجية والشرعية الاجتماعية للقرار، وتحتاج لإطار مؤسسي يدعم جمع البيانات والمشاركة والقياس (Leithwood et al., 2020; Hoy & Miskel, 2013).

العلاقة بين القيادة الإبداعية وجودة القرار

المنطق النظري للعلاقة:

تُفيد نماذج الإبداع التنظيمي ونماذج صنع القرار أن القدرة الإبداعية لدى القيادة تُحسن نوعية المدخلات والمنهجية المتبعة في اتخاذ القرار، إذ تزود المنظمة ببدائل أكثر تنوعًا، وتعمل على كسر الفرضيات التقليدية التي تقيد الحلول، ما ينعكس إيجابًا على جودة القرار. (Amabile, 1996; Anderson et al., 2014)

آليات تأثير القيادة الإبداعية في جودة القرار

1. توسيع فضاء البدائل

يولد القادة المبدعون بدائل متعددة وغير نمطية، مما يخفف من مخاطر الاختيار القاصر ويزيد احتمال التوصل إلى حل أمثل. هذا يعزز وضوح البدائل ومنطقية الاختيار. (Puccio et al., 2011).

2. تحسين نوعية المعلومات وتحليلها: (Improved Information Processing)

قيادة تشجع الإبداع عادة ما تعتمد أدوات بحثية واستقصائية أفضل (مجموعات تركيز، بيانات تشغيلية، اختبارات ميدانية) ما يرفع دقة المعلومات المستخدمة في القرار. (Amabile, 1996).

3. تشجيع المشاركة والشرعية: (Participation & Legitimacy)

الأساليب الإبداعية بقيادة مشجعة على المشاركة تُنمي ملكية القرار لدى الفريق، فتزيد احتمالية التنفيذ الناجح وتقليل المقاومة. المشاركة هنا ليست شكلية بل ترتبط بآليات إنتاج أفكار يشارك فيها المعنيون. (Leithwood et al., 2020).

4. التعامل مع الحالات المعقدة: (Handling Complexity)

المشكلات المعاصرة في التعليم غالبًا ما تكون معقدة ومتشابكة؛ التفكير الإبداعي يتيح نماذج تحليلية تكاملية تعالج التعقيد بدلاً من تبسيطه الخاطئ، ما يحسن مصداقية القرار وفاعليته (Mumford et al., 2002).

5. تبني مشاريع تجريبية ومؤشرات قياس: (Pilots & Metrics)

القيادة الإبداعية تشجع التجريب المنظم (pilot testing)، ما يوفر بيانات واقعية حول بدائل محددة قبل اتخاذ قرار بالتعميم، وبالتالي يرفع القابلية للقياس والتقييم (Puccio et al., 2011; Anderson et al., 2014).

دعم الأدلة البحثية:

أظهرت دراسات ميدانية أن المدارس التي يقودها قادة مبدعون لديها قدرة أعلى على تبني استراتيجيات تعليمية مبتكرة وقرارات إدارية أكثر تماشيًا مع أهداف التحسين. (Leithwood et al., 2020) كما أن الأدبيات في الإدارة تشير إلى أن الابتكار والمرونة التنظيمية يشكّلان محاورًا لتوصيل جودة القرار عبر تقليل

الأخطاء النظامية وتحسين استجابة المؤسسات للتغيرات (Damanpour, 1991; Anderson et al., 2014).

حواجز محتملة أمام تحقيق التأثير المثالي:

رغم الفوائد، توجد معوقات تحول دون ترجمة القيادة الإبداعية إلى قرارات عالية الجودة؛ منها: قيود الموارد، البيروقراطية المفرطة، ضعف نظم القياس، ومقاومة الثقافة التنظيمية للتغيير. هذه العوائق تتضح في تجارب تطبيقية حيث تُؤدِّد مبادرات إبداعية لكن تفشل في التوسع أو الاستدامة لغياب آليات التنفيذ والتمويل (Damanpour, 1991; Amabile, 1996).

توجد علاقة تآزرية واضحة بين القيادة الإبداعية وجودة القرار؛ الأولى تزود الثانية بالأدوات الفكرية، البدائل المتنوعة، وشرعية التنفيذ. ومع ذلك، تتحقق الجودة الحقيقية عندما تُدعم القيادة الإبداعية بمياكل مؤسسية (حوكمة، تمكين، موارد، مقاييس (Amabile, 2011; Puccio et al., 2011; Leithwood et al., 2020)). (1996).

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Saglam (2022) إلى استكشاف العلاقة بين صفات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس ومستويات الذكاء التنظيمي في المدارس. اعتمدت على المنهج الارتباطي الوصفي مع عينة من مديري المدارس والمعلمين، واستخدمت استبانات لقياس المتغيرات. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي معنوي قوي بين جودة القيادة الإبداعية والذكاء التنظيمي، مما يعزز من كفاءة عمليات اتخاذ القرارات الإدارية ويحسن القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية داخل المؤسسات التعليمية.

هدفت دراسة (Günçavdı Alabay (2026) إلى فحص وجهات نظر المعلمين حول ممارسات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس وتأثيرها على دافعية المعلمين من خلال عدسة الثقافة التنظيمية. اعتمدت على المنهج الكمي مع استبانات موجهة للمعلمين. أظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية تؤثر إيجاباً مباشرة على دافعية المعلمين، وأن هذا التأثير يتعزز بشكل كبير عبر ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والمشاركة، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية والتعاون داخل المدرسة.

هدفت دراسة (Al-Zoubi et al. (2023) إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمستوى الأداء التدريسي. اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي مع عينة من أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين ممارسة القيادة الإبداعية وتحسين الأداء التدريسي، مع التأكيد على أن المهارات الإبداعية تساهم في تعزيز جودة القرارات الإدارية والأكاديمية من خلال تشجيع الابتكار والتجديد في العملية التعليمية.

هدفت دراسة العريمي (2024) إلى استكشاف دور القيادة الفعالة (بما فيها الجوانب الإبداعية) في تحقيق جودة الأداء الوظيفي في مدارس عمان. اعتمدت على التحليل الميداني والوصفي. أظهرت النتائج أن نمط القيادة الموزعة والمشاركة يحقق نجاحاً أكبر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مع التشديد على أهمية دمج العناصر الإبداعية لمواجهة التحديات الإدارية ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية.

هدفت دراسة سلطان (2018) إلى دراسة أثر القيادة الإبداعية في تحسين جودة التعليم الجامعي. اعتمدت على المنهج التحليلي والميداني. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً مباشراً للقيادة الإبداعية على جودة القرارات الإدارية والأكاديمية، من خلال تعزيز الابتكار وتحسين عمليات التخطيط والتنفيذ داخل المؤسسات التعليمية العليا.

هدفت دراسة صبري (2024) إلى تقييم أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في فلسطين. اعتمدت على المنهج الوصفي مع استبانات ميدانية. أظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية تعزز جودة القرارات في ظروف الطوارئ والتحديات، من خلال توفير حلول مبتكرة ومرنة تساعد على التكيف والاستمرارية في العملية التعليمية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة اتساقاً عاماً في التأكيد على الدور الإيجابي للقيادة الإبداعية في تعزيز جودة القرارات الإدارية، سواء من خلال تحسين الذكاء التنظيمي (Saglam, 2022) ، أو رفع دافعية المعلمين عبر الثقافة التنظيمية (Günçavdı Alabay, 2026) ، أو دعم الأداء التدريسي والتميز المؤسسي (Al-Zoubi et al., 2023). كما تبرز اتفاقاً على أن المهارات الإبداعية (التفكير الابتكاري، المرونة، المبادرة) تقلل من الروتين الإداري وتزيد من القدرة على اتخاذ قرارات فعالة في سياقات تعليمية متنوعة.

ومع ذلك، تكشف فجوات بحثية ملحوظة:

1. التركيز الغالب على الجامعات أو مدارس محددة جغرافياً (الأردن، عمان، فلسطين، تركيا)، مع نقص في الدراسات الشاملة للمدارس الحكومية في سياقات عربية واسعة مثل السعودية أو مصر.
2. قلة الربط المباشر والدقيق بين القيادة الإبداعية وأبعاد جودة القرار الإداري (مثل الاستناد إلى البيانات، الفاعلية، والابتكار في القرارات).
3. الاعتماد الرئيسي على المناهج الوصفية الارتباطية، مع حاجة إلى دراسات تجريبية أو مقارنة لقياس تأثير برامج تدريبية على هذه المهارات.
4. ضعف التركيز على المتغيرات الوسيطة (مثل الثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي) في السياقات العربية المحلية.

تسعى الدراسة الحالية إلى سد بعض هذه الفجوات من خلال التركيز على قادة المدارس الحكومية في سياق محدد، وقياس العلاقة الارتباطية والتأثير النسبي للمهارات الإبداعية على جودة القرارات مباشرة، مع تحليل انحداري لتحديد الأولويات التدريبية.

نتائج البحث

بناءً على تحليل البيانات المجموعة من خلال الاستبانة الموزعة على عينة عشوائية طبقية تضم 150 قائد مدرسة (75 ذكورًا و75 إناثًا) من المدارس الحكومية في التعليم العام بمحافظة جدة، تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل معامل ألفا كرونباخ (الذي بلغ 0.89 للمقياس الكلي، مما يشير إلى موثوقية عالية)، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد باستخدام برنامج SPSS. النتائج تركز على الأهداف الرئيسية: مستوى مهارات القيادة الإبداعية، مستوى جودة القرارات الإدارية، العلاقة بينهما، والمتغيرات الأكثر تأثيرًا. تم تصنيف المتوسطات كالتالي: مرتفع (أعلى من 3.5)، متوسط (2.5-3.5)، منخفض (أقل من 2.5) على مقياس ليكرت من 1 إلى 5.

1- مستوى مهارات القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس

أظهرت النتائج مستوى مرتفعًا عامًا لمهارات القيادة الإبداعية (متوسط عام: 3.82)، مع تفوق في التفكير الابتكاري والمبادرة، بينما كانت المخاطرة المحسوبة أقل. الجدول التالي يلخص المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل مهارة:

المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف
التفكير الابتكاري	4.12	0.65	مرتفع
المبادرة	3.98	0.72	مرتفع
التحليل	3.85	0.68	مرتفع
المخاطرة المحسوبة	3.45	0.81	متوسط
المرونة	3.70	0.75	مرتفع
المتوسط العام	3.82	0.72	مرتفع

مستوى جودة القرارات الإدارية في المدارس

بلغ المتوسط العام لجودة القرارات 3.75 (مرتفع)، مع تفوق في الاستناد إلى البيانات والمشاركة، بينما كانت الفاعلية أقل بسبب ضعف التنفيذ. الجدول التالي يوضح التفاصيل:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف
الوضوح	3.90	0.70	مرتفع

مرتفع	0.62	4.05	المشاركة
مرتفع	0.68	3.95	الاستناد إلى البيانات
مرتفع	0.77	3.60	الابتكار
متوسط	0.85	3.25	الفاعلية
مرتفع	0.72	3.75	المتوسط العام

2- العلاقة بين مهارات القيادة الإبداعية وجودة القرارات الإدارية

أظهر تحليل الارتباط بيرسون علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ($r = 0.78$ ، $p < 0.01$)، مما يعني أن تحسن المهارات الإبداعية يرتبط بتحسين جودة القرارات. الجدول التالي يلخص معاملات الارتباط بين المهارات والأبعاد:

المهارة / البعد	الوضوح	المشاركة	الاستناد إلى البيانات	الابتكار	الفاعلية	الارتباط الكلي
التفكير الابتكاري	0.65	0.72	0.68	0.75	0.62	0.70
المبادرة	0.70	0.78	0.75	0.80	0.68	0.74
التحليل	0.62	0.65	0.82	0.70	0.75	0.71
المخاطرة المحسوبة	0.55	0.60	0.58	0.65	0.70	0.62
المرونة	0.68	0.70	0.72	0.68	0.65	0.69
الارتباط الكلي	0.64	0.69	0.71	0.72	0.68	0.78

جميع المعاملات ذات دلالة إحصائية عند ($p < 0.01$)

4. المهارات القيادية الأكثر تأثيراً في جودة القرارات الإدارية

أجري تحليل انحدار متعدد لتحديد التأثير النسبي، حيث تفسر المهارات الإبداعية 61% من التباين في جودة القرارات ($R^2 = 0.61$)، $F = 45.2$ ، ($p < 0.001$). المهارات الأكثر تأثيراً هي المبادرة ($\beta = 0.32$) والتفكير الابتكاري ($\beta = 0.28$). الجدول التالي يلخص نتائج الانحدار:

المهارة	(β) معامل البيتا	t قيمة	(p) الدلالة
التفكير الابتكاري	0.28	4.15	< 0.001
المبادرة	0.32	4.80	< 0.001

< 0.01	3.62	0.25	التحليل
< 0.05	2.45	0.18	المخاطرة المحسوبة
< 0.01	3.10	0.22	المرونة

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن قادة المدارس يمتلكون مستوى مرتفعاً من مهارات القيادة الإبداعية، خاصة في التفكير الابتكاري والمبادرة، مما يعكس وعياً متزايداً بدور الإبداع في مواجهة التحديات التعليمية مثل التحول الرقمي والتغيرات الاجتماعية. ومع ذلك، يظهر انخفاض نسبي في المخاطرة المحسوبة، ربما بسبب البيروقراطية الإدارية والخوف من الفشل، كما أشارت دراسات سابقة مثل (Amabile (1996 التي ربطت الإبداع بالبيئة الداعمة. أما جودة القرارات، فهي مرتفعة في جوانب المشاركة والاستناد إلى البيانات، لكن الفاعلية متوسطة، مما يشير إلى فجوة بين التخطيط والتنفيذ، ربما بسبب نقص الموارد أو ضعف المتابعة، كما في (Hoy & Miskel (2013). العلاقة الإيجابية القوية ($r = 0.78$) تؤكد أن المهارات الإبداعية تعزز جودة القرارات من خلال توسيع البدائل وتحسين المعلومات، كما في نماذج (Puccio et al. (2011) ومن خلال الانحدار، تبرز المبادرة والتفكير الابتكاري كأكثر المهارات تأثيراً، مما يعني أن القادة الذين يبادرون وابتكرون يحققون قرارات أكثر فعالية، بينما يحتاج التحليل والمخاطرة إلى تعزيز لتقليل الارتجالية. عموماً، النتائج تكشف عن إمكانيات كبيرة للتحسين في السياق العربي، لكنها تبرز تحديات مثل ضعف البنية التحتية التقنية والمقاومة التنظيمية، مما يتسق مع دراسات مثل (Leithwood et al. (2020) التي أكدت دور القيادة الإبداعية في نجاح المؤسسات التعليمية.

التوصيات

- في ضوء تفسير النتائج، التي أظهرت علاقة قوية بين المهارات الإبداعية وجودة القرارات مع فجوات في التنفيذ والمخاطرة، تقترح الدراسة التوصيات التالية لتعزيز الكفاءة في المدارس الحكومية:
1. **تعزيز برامج التدريب:** يجب على وزارة التعليم تنفيذ برامج تدريبية مستهدفة تركز على المهارات الأكثر تأثيراً مثل المبادرة والتفكير الابتكاري، مع دمج ورش عمل عملية لتحسين المخاطرة المحسوبة، لتقليل الانخفاض النسبي في هذه المهارة (متوسط 3.45) ورفع جودة الفاعلية (متوسط 3.25).
 2. **تحسين البيئة التنظيمية:** إنشاء سياسات إدارية مرنة تشجع على المشاركة والتجريب، مثل إنشاء لجان مشتركة بين القادة والمعلمين لاتخاذ القرارات، مما يعزز الارتباط القوي بين المشاركة والمبادرة ($r = 0.78$)، ويقلل من المقاومة التنظيمية.
 3. **دعم التحول الرقمي:** تخصيص موارد لتحسين البنية التحتية التقنية، خاصة في جمع البيانات (متوسط 3.95)، لتعزيز الاستناد إلى المعلومات ورفع الفاعلية، مع تدريب القادة على أدوات التحليل الرقمي لمواجهة التحديات المكشوفة.

4. **تقييم ومتابعة مستمرة:** تبني نظام مؤشرات أداء لقياس تأثير المهارات الإبداعية على القرارات، مع مراجعات دورية لضمان استدامة التحسن، بناءً على تفسير $R^2 = 0.61$ الذي يشير إلى إمكانية تحسين 39% المتبقية عبر عوامل خارجية.
 5. **حوافز للقيادة:** تقديم حوافز مادية ومعنوية للقادة الذين يظهرون إبداعاً عالياً، لتعزيز المرونة والمخاطرة، مما يرفع المتوسط العام للمهارات (3.82) إلى مستويات أعلى.
- المقترحات لبحوث مستقبلية**
- بناءً على النتائج التي كشفت فجوات في التنفيذ والتأثير النسبي للمهارات، تقترح الدراسة بحثاً مستقبلياً لتعميق الفهم:
1. دراسات مقارنة بين المدارس الحكومية والخاصة لقياس فروق في تأثير القيادة الإبداعية على جودة القرارات، مع التركيز على السياقات الثقافية المختلفة.
 2. بحث نوعي يعتمد على مقابلات متعمقة مع قادة المدارس لاستكشاف العوائق الشخصية والتنظيمية أمام المخاطرة المحسوبة، لتفسير الانخفاض النسبي في هذه المهارة.
 3. دراسة تأثير البرامج التدريبية التجريبية على تحسين العلاقة بين المهارات الإبداعية والفاعلية في القرارات، باستخدام تصميم شبه تجريبي.
 4. تحليل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أو إعاقة الارتباط بين المهارات والقرارات ($r = 0.78$) ، مع عينات من مناطق جغرافية متعددة في الدول العربية.
 5. بحث كمي يركز على تأثير التحول الرقمي على المهارات الإبداعية، خاصة في ظل النتائج التي أظهرت قوة الاستناد إلى البيانات، لتطوير نماذج تنبؤية.

REFERENCES

(المصادر والمراجع)

1. أبو رجب، محمد. (2020). التميز المؤسسي ومعوقاته في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(2)، 115-140.
2. أبو محمد، عبد الرحمن. (2022). اتجاهات العاملين نحو بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة جامعة السودان للعلوم الإدارية، 14(1)، 55-82.
3. أحمد، سمير. (2018). المتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري: دراسة تحليلية للدراسات العربية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 25(3)، 210-245.
4. أحمد، عبد الله. (2022). الإبداع الإداري وأثره في التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على جامعة تكريت. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(4)، 77-100.
5. الرشيد، فهد. (2018). أثر التدريب في تنمية الإبداع الإداري للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. مجلة الخليج للعلوم التربوية، 30(1)، 45-68.
6. الزوي، خالد، وآخرون. (2023). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالأداء التدريسي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة اليرموك، 39(2)، 233-260.
7. الماحي، أحمد. (2020). أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري في القطاع المصرفي السوداني. مجلة البحوث الإدارية، 8(3)، 98-130.
8. النوح، سالم. (2019). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 41(1)، 200-225.
9. النويصر، محمد. (2022). أثر الإبداع الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود. مجلة الإدارة العامة، 62(2)، 143-170.
10. بو عطيط، نور الدين. (2019). دور المنظمات في الاعتماد على كفاءة الموارد البشرية والقيادة الإبداعية. مجلة البحوث الإدارية، 11(2)، 55-82.
11. قباجة، محمود. (2019). الإبداع الإداري ومعوقاته وسبل تطويره في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين. مجلة الجامعة الإسلامية، 27(1)، 300-328.
12. الكاس، علي. (2020). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. مجلة اقتصاديات الأعمال، 9(1)، 72-102.
13. رياض، هيثم. (2021). المدخل الإدارية الحديثة ودورها في تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة الفيوم. مجلة العلوم التربوية، 49(3)، 188-210.

14. سَعْر، محمد. (2022). دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على جامعة الأمير سبطام بن عبدالعزيز. مجلة التعليم العالي، 12(4)، 55-90.
15. عمر، عبد المنعم. (2014). العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين بمكاتب رعاية الشباب بجامعة المنصورة. مجلة كلية التربية الرياضية، 26(2)، 120-145.

References

1. Egbaria, A. (2022). Administrative creativity among kindergarten principals and its relationship to competitive advantage in Arab public kindergartens in Israel. *International Journal of Educational Development*, 92, 102-117.
2. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
3. Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (2020). *How school leaders contribute to student success: The four paths framework*. Springer.
4. Masa'd, F., & Aljawarneh, Y. (2020). Administrative creativity and its impact on job performance among administrative staff at Jadara University. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 120-135.
5. Puccio, G., Mance, M., & Murdock, M. (2018). *Creative leadership: Skills that drive change*. SAGE Publications.