



عنوان البحث: إسهام القيادة الإبداعية في تحسين السمعة التنظيمية
للمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة " دراسة ميدانية " .

الباحث: عاطف عبدالمحسن السيد محمود الشعار



جامعة مدينة السادات



كلية التربية
قسم التربية

دور القيادة الإبداعية في تحسين السمعة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى العام .

بحث مستل من رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير فى التربية
" تخصص تربيه مقارنة وإدارة تعليمية "

إعداد الباحث /

عبدالمحسن السيد محمود الشعار

إشراف /

تم قبول البحث للنشر

مدير تحرير المجلة
(أ.د/ ممدوح محمد عبدالمجيد)

يعتمد
عميد الكلية

د / نشوى سعد محمود زنون

مدرس أصول التربية - كلية التربية
جامعة مدينة السادات

أ. د / حشمت عبدالحكم محمددين فراج

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
- المتفرغ - والعميد السابق لكلية التربية بنين
بالقاهرة جامعة الأزهر .

٢٠٢٣ / ١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٣ م

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على إسهام القيادة الإبداعية في تحسين السمعة التنظيمية للمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وطُيقت أداة البحث " الاستبانة " على عينة من المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة وعددهم (٤٩٧) معلما ومعلمة ، للتعرف على آرائهم حول واقع القيادة الإبداعية والسمعة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة التي يعملون بها ، وتوصل البحث إلى أن هناك ضعف في السمعة التنظيمية للمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة بنسبة (٧٩٪) من آراء أفراد العينة ، وأن هناك ضعف في القيادة الإبداعية لتلك المدارس بنسبة (٧٦٪) من آراء نفس العينة ، كما جاءت استجاباتهم بدرجة موافقة (ضعيفة) بالنسبة للممارسات الخاصة بأبعاد القيادة الإبداعية في تحسين السمعة التنظيمية والتي كانت جميعها (موجبة) ، وأنها تحتاج إلى تطبيق النمط الإبداعي في قيادتها من أجل حل مشكلاتها وتحسين سمعتها وتطورها وتحقيق أهدافها ،

الكلمات المفتاحية : الدور - القيادة الإبداعية - السمعة التنظيمية .

Abstract

The aim of the current research is to define the contribution of creative leadership for improving organizational reputation in general secondary schools in Giza Governorate, and the researcher used the descriptive model, He applied the tool " Court Questionnaire " on (497) male and female teachers, and they depend on them about the reality of leadership And the accreditation of the general secondary schools in which you work, and they concluded that there is a weakness in the reputation of the general secondary schools in Giza Governorate by (79%) of the sample members' opinions, and that there is a weakness in personal leadership schools by (76%) of the respondents' opinions, as is the case Their responses with a degree of agreement (**weak**) regarding the practices of the dimensions of creative leadership in improving organizational reputation, and that they need to apply the creative style in their leadership to improve their reputation, development and achievement of their goals.

Keywords: The role , Creative leadership, Organizational reputation .

مقدمة البحث :

يُعد التعليم من أهم وسائل التنمية الإنسانية ، فهو الذى يؤمّن للمتعلمين الفرصة لتحسين واقعهم من كافة النواحي الحياتية ، الصحية والنفسية والاجتماعية والمادية والوظيفية والثقافية والمعرفية وغيرها ، وأيضا فإن الوعى التعليمى له تأثيره المباشر على سلوك الإنسان ، مثل تأثيره على نمط استخدام الإنسان للغذاء ، وزيادة حرصه على تناول الأطعمة الصحية من خلال التعرف على محتوياتها الغذائية ، وكذلك تجنب كل ما يجلب الضرر لجسمه مثل التخلص من التدخين ، وأيضا يؤثر التعليم على نمط استخدام الإنسان للوقت وتنظيمه ونمط نموه وعاداته اليومية ، كما أنه يؤدى دورا مهما فى منح الثقة بالنفس مما ينعكس بشكل إيجابى على حياتهم بشكل عام (فيصل أبو طيبة ، ٢٠٢٠م : ٣٢) .

وتتمثل أهمية مرحلة التعليم الثانوى فى كونها مرحلة مهمة حاکمة للتعليم قبل الجامعى ومؤهلة للالتحاق بالتعليم الجامعى ، وتزداد أهميتها فى عصر الثورة المعلوماتية ، حيث الحاجة إلى الأفراد القادرين على العمل وفقا للمعطيات التكنولوجية الحديثة ، والقادرين أيضا على مواصلة تعلمهم بالتوافق مع المستجدات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة (مصطفى كمال حلمى ، ٢٠٠٨م : ٣٧٥) .

وتكمن أهمية تطوير القادة المبدعين فى المدارس الثانوية العامة من أجل مواكبة متطلبات التطور العلمى والتطورات السريعة فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، لذلك يجب على قادة المدارس الثانوية العامة التأقلم والتكيف مع تلك العوامل (أحمد يوسف دودين ، ٢٠١٤م : ٢٨) .

ويترادف مصطلح السمعة التنظيمية مع سمعة المنظمة وسمعة المدرسة ، والتي تشير جميعها إلى الصور والرؤى الذهنية التى تترسخ فى أذهان العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وأصحاب المصالح ، ويعتمد تشكيلها على تكاتف الإدارة المدرسية مع العاملين لتوظيف قدراتهم الابتكارية ، وجعل المدرسة الثانوية مؤسسة مسؤولة اجتماعيا ، والذى ينعكس إيجابا على جودة الخدمات وجودة المخرجات التعليمية ، مما يساعد على استدامة الرؤى والصور الذهنية الجيدة لدى المجتمع المدرسى (عزة جلال مصطفى ، ٢٠٢١م : ٣٩) .

مشكلة البحث :

بالنظر إلى واقع المدرسة الثانوية العامة فى مصر من خلال خبرة وعمل الباحث ، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التى قام بها الباحث ، وكذلك من خلال الدراسات السابقة والأبحاث والتقارير وغيرها ، نجد أنها ليست على الصورة المأمولة ، وأنها تُعانى من العديد من المشكلات فى جميع محاورها

ومكوناتها الفنية والإدارية والقيادية والمالية و البيئية ، وأن سمعتها الكلية ليست على ما يُرام ، وأن المناخ المدرسى فيها غير صحى ، ولا يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة بين المدرسة والأسرة والطلاب وأولياء الأمور ، ولا يُلبى الحد الأدنى من تحقيق الطموحات الأمولة ، بل يتكبد ولى الأمر والأسرة كلها أعباء مالية ونفسية ثقيلة عندما يكون لديهم طالب فى مرحلة التعليم الثانوى وخصوصا فى الصف الثالث الثانوى ، و تتمثل مشكلة هذه الدراسة فى وجود ضعف فى القيادة وضعف فى سمعة المدارس الثانوية العامة بشكل عام ، وفى المدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة التى تمثل مجتمع الدراسة الحالية ، وكذلك وجود ضرورة لإظهار القيادة الإبداعية فى تحسين السمعة التنظيمية بهذه المدارس ، ولقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية كشفية على عينة من السادة أولياء أمور طلاب وطالبات المرحلة الثانوية العامة فى محافظة الجيزة ، وكانت نتيجتها وجود ضعف فى قيادة وفى سمعة المدارس الثانوية العامة وحاجتها إلى تغيير النمط القيادى السائد من النمط التقليدى إلى النمط الإبداعى لتحسين سمعتها والتغلب على مشكلاتها ، وأُجريت هذه الدراسة الاستطلاعية على عينة من السادة أولياء الأمور لطلاب وطالبات المرحلة الثانوية العامة بصفوفها الثلاثة وعددهم (١٠٠) ، وأيدت نسبة (٧٩٪) منهم وجود ضعف فى سمعة المدارس الثانوية العامة ، كما أيدت نسبة (٧٦٪) منهم وجود ضعف فى قيادة المدارس الثانوية العامة ، وحاجتها للتحسين من خلال تغيير قياداتها إلى نمط القيادة بالأساليب الإبداعية ، ومن مبررات هذه الدراسة أيضا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة على وجود مشكلات والعديد من القضايا التى تواجه المؤسسات التعليمية عموما والتى تتطلب من قياداتها ومن العاملين فيها ضرورة التفكير فى كيفية التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدى فى حل المشكلات والعمل على توظيف المنهج الإبداعى فى هذا الشأن (عبدالرحمن أحمد الهيجان ، ١٤٢٠ هـ : ١٠) .

ومن الدراسات السابقة ما أكدت على ضرورة وجود عنصر الإبداع فى قيادة المدارس عموما حيث أصبح الإبداع وممارسته وتفعيله داخل البيئة المدرسية من عناصر نجاح مدير المدرسة ، ودلالة على كفاءة أدائه ، وإن مهارة الإبداع تصنع العجائب ، وهى ليست قوة غامضة أو مهارة خارقة يحتكرها بعض الأشخاص ، بل يُعتبر الإبداع طاقة يمتلكها كل إنسان بدرجات متفاوتة ، ويمكن لكل شخص أن يكتسب هذه المهارة ويصبح من المبدعين (جمال أنيس خيرالله ، ٢٠٠٩ م : ١١) .

ومن جهة أخرى فقد أظهرت الكثير من التقارير والمتابعات فى البيئة المدرسية للمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة ضرورة تطبيق النمط القيادى الإبداعى الريادى فى تحسين السمعة التنظيمية لهذه

المدارس ، حيث أظهر الوضع الراهن للسمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر عموماً أنها تُعاني العديد من جوانب القصور ، والتي من أبرزها افتقاد معلمى هذه المرحلة للمهارات التدريسية الحديثة ، وضعف قدرات الإدارة المدرسية على ابتكار أساليب لتسهيل الخدمات التعليمية المقدمة لأولياء الأمور ، وضعف انتظام الطلاب ، وقصور الإدارة المدرسية في اغتنام فرص مشاركة الطلاب في المسابقات الرياضية ، علاوة على ضعف دور الأنشطة الطلابية في ترسيخ القيم الاجتماعية وغيرها من جوانب القصور ، والتي تعكس الصورة الذهنية السلبية الراسخة في أذهان أولياء الأمور (عزة جلال مصطفى ، ٢٠٢١م : ٣٩) ، وبالرغم من عمليات الإصلاح التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم ، والتي أفرزت النظام الحديث في مرحلة التعليم الثانوى العام ، إلا أن هذا النظام لم يلق قبول المعلمين ، بل نجم عنه مقاومة فئة كبيرة منهم له ، وقد ارتبط ذلك بضعف فرص التدريب المقدمة لهم في كيفية التطبيق الجيد لهذا النظام ، إلى جانب ضعف إمكانيات وموارد المدارس ، حيث أدى ذلك إلى رسوخ رؤى سلبية لدى المعلمين جعلت لديهم مقاومة في تنفيذه ، خاصة في ظل ثقافة تنظيمية سائدة رسخها مدير المدرسة وباقي أعضاء الإدارة المدرسية ، والتي تعكس ضعف مهاراتهم و كفاياتهم المتعلقة بالشفافية والتعاون والعمل الجماعي وغيرها من الجوانب ، والتي ساعدت في مقاومة أى عمليات تغيير حادثة بالمدرسة ، ومما أثر في الروح المعنوية للعاملين بها (حنان حسين سليمان ، ٢٠١٨م : ٢٠٤) .

وفي ضوء ما سبق ، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

ما دور القيادة الإبداعية في تحسين السمعة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى العام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟ .

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الأسس النظرية للقيادة الإبداعية وعلاقتها بتحسين السمعة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية ؟.
- ٢- ما واقع القيادة الإبداعية في تحسين السمعة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة ؟.
- ٣- ما التوصيات التي من شأنها أن تزيد من درجة إسهام القيادة الإبداعية في تحسين السمعة التنظيمية في ضوء الإطارين النظري والميداني ؟ .

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث من خلال إطاره النظري والميداني إلى توضيح ماهية الأسس النظرية للقيادة الإبداعية وعلاقتها بتحسين السمعة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية عموماً وبمدارس التعليم الثانوي العام خصوصاً ، والوقوف على واقع القيادة الإبداعية في تحسين السمعة التنظيمية في هذه المدارس بمحافظة الجيزة ، والتعرف على دور القيادة الإبداعية في تحسين السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين الذين يمثلون أفراد عينة الدراسة ، وطرح التوصيات والمقترحات التي تزيد من درجة إسهام القيادة الإبداعية في تحسين السمعة التنظيمية للمدارس الثانوية العامة بالاستفادة من النماذج السابقة .

أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتصدى له ، حيث يسعى للكشف عن واقع القيادة الإبداعية في مجال تحسين السمعة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام ، والدور الذي تقوم به القيادة الإبداعية في تحسين سمعة هذه المدارس ، ولما كانت قيادة المدرسة الثانوية العامة هي حلقة الوصل بين الإدارة العليا للتعليم والمدرسة ، أصبح لزاماً عليه أن يطور من نفسه ويعظم من قدراته ويوسع من إدراكاته وابتكاراته وإبداعاته ، لكي يستطيع تطوير العملية التعليمية بالمدرسة وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها ورسالتها ، ولهذا البحث أهمية على المستويين النظري والتطبيقي على النحو التالي :

١- أهمية البحث النظرية :

تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في إسهامه العلمي في عرض وتوضيح الأسس النظرية لمتغيري الدراسة ، الإبداعية والسمعة التنظيمية ، بما يُضيف إلى المكتبة العلمية في هذا المجال ، والمساعدة في إلقاء الضوء على أهمية دراسة مدخل القيادة الإبداعية ودورها في تحسين السمعة التنظيمية في المجال التربوي ، كما أنها تشارك بقدر الإمكان في تقليص النقص والندرة الملحوظة في الدراسات العربية والبحوث التي تناولت القيادة الإبداعية ودورها في تحسين السمعة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية .

٢- أهمية البحث التطبيقية :

ولهذا البحث أهمية تطبيقية كبيرة ، فهو يخدم قطاعاً عريضاً من المستفيدين وهم مديرو المدارس الثانوية العامة ومعلموها وجميع العاملين فيها ، وأولياء الأمور وأبنائهم بالمرحلة الثانوية العامة ، كما أن هذا البحث يعمل على تقديم حلول عملية لمشكلات المدارس الثانوية العامة بالطرق الإبداعية والابتكارية

التي توفر الوقت والجهد والمال ، وتحقيق الأهداف المنشودة وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات القابلة للتطبيق ، والتي تكفل إيجاد الحلول لمشكلات المدارس الثانوية العامة وتطويرها وزدهاها وتحقيق أهدافها ، كما يسهم هذا البحث في إنتاج القادة المبدعين في المدارس الثانوية العامة خصوصا ، كما يُمكن الاستفادة منه في كافة المجالات الأخرى في المجتمع .

منهج البحث :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث إنه يتناسب بغنياته وأدواته مع طبيعة البحث وموضوعه .

أداة البحث :

قام الباحث ببناء استبانة محكمة للوقوف على واقع القيادة الإبداعية في مجال تحسين السمعة التنظيمية للمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة ، وتكونت الاستبانة من مجموعة من العبارات المعبرة عن الممارسات المختلفة التي يجب أن يقوم بها القائد المبدع في قيادته للمدرسة الثانوية العامة التي يقودها، وهي عبارة عن مجموعة من العبارات المركزة التي تندرج تحت كل بُعد من أبعاد القيادة الإبداعية في تحسين السمعة التنظيمية .

حدود البحث :

تتمثل حدود البحث في الآتي :

١. **الحد الموضوعي** : يقتصر هذا البحث على محوري القيادة الإبداعية والسمعة التنظيمية ، كما يتضمن هذا البحث واقع وجودهما بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة .
٢. **الحد البشري** : يقتصر هذا البحث على عينة من المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة.
٣. **الحد المكاني** : المدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة .
٤. **الحد الزمني** : العام الدراسي ٢٠٢٢م / ٢٠٢٣م .

مصطلحات البحث :

– **الدور The role** : الدور هو نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات (المنجد الأبجدي، ١٩٨٧م : ٤٥١) ، ويرتبط الدور بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه ويشير

الدور إلى لغة الاضطلاع بمهمة (أحمد زكى بدوى ، ١٩٩٣م : ٣٩٥)، في حين يذهب : محمد عاطف غيث إلى تعريف الدور في قاموس علم الاجتماع ، بأنه نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات ، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين ، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتقها الآخرون كما يعتقها الفرد نفسه (محمد عاطف غيث ، ١٩٩٧م : ٣٩٠) ، ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه هو ذلك الفعل الاجتماعى الذى يقوم به الفرد إنطلاقا من مركزه المتعاقد عليه اجتماعيا وثقافيا ، وما يفوضه المجتمع من مكانة وصلاحيات لشغل هذا الدور ، وهو أيضا ما يقوم به كل فرد من وظائف ومهام مناطة به باعتباره عنصراً في تنظيم أو مؤسسة ما إذ أنّ كل فرد في أي تنظيم لديه أدوار محددة يجب أن يقوم بها.

- **القيادة الإبداعية creative leadership** : القيادة الإبداعية هي نمط من أنماط القيادة الحديثة ، وهي أحد أساليب القيادة بمفهوم العمل بشكل تعاونى لتطوير الأفكار المبتكرة ، وتتسم بكونها تساعد الأفراد على الاستمرار فى مواصلة التفكير فى المشكلة دون ملل من حيثياتها ولفترة زمنية طويلة ، حيث يتم الوصول إلى حلول جديدة (كوثر إبراهيم رزق وحسنى هاشم الحديدى ، ٢٠١١م : ٦١٥) ، وهي قدرة القائد على التّغيير والتطوير لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة والقدرة على اكتشاف المشاكل وحلها مستغلا الإمكانيات المتاحة (محمد قاسم القريونى ، ١٩٩٩م : ٢٧٥) .

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها هي ذلك النمط الفريد من القيادة الذى يستطيع تحسين السمعة التنظيمية للمنظمة وتحقيق أهدافها ، من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة والتغلب على التحديات ، واستخراج الطاقات من العنصر البشرى ، والاستفادة من الخبرات والتطلع للمستقبل وضبط الأداء وإرضاء العملاء .

- **السمعة التنظيمية organizational reputation** : السمعة التنظيمية هي سمعة المنظمة ، وهي مقدار ونوعية الانطباع والشعور تجاه المنظمة والتى تشكل الصورة الذهنية ودرجة الثقة من قبل العاملين والمتعاملين وأصحاب المصالح نحو المنظمة ، وتتأثر السمعة التنظيمية إيجابا وسلبا بالاستراتيجيات المتبعة فى إدارتها ، واستراتيجية إدارة سمعة المنظمة تُعبر عن وجوه متعددة ومعانى مختلفة من مجالات ومنظورات مختلفة ، وتمثل نداء قويا يساعد المنظمة فى الحصول على الموظف الجيد وجذب العميل الذى يتسم بالطراز السهل فى التعامل والولاء للمنظمة ، وكذلك يُعتبر عاملا مساعدا للحصول على رأس المال ، ويشكل عاملا مهما فى الأداء التنافسى ، ولذلك فإن سمعة

المنظمة تؤدي دورا هاما في رضا العملاء وولائهم ، ولها تأثيرها الإيجابي على العامل الاقتصادي ذي العلاقة بعمل المنظمة ، وأيضا لها تأثيرها الإيجابي على ثقة العملاء بالمنظمة (صالح عبد الرضا رشيد ، ٢٠١٢م : ١٨) .

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها هي ذلك الانطباع الذي يتشكل داخل أذهان أصحاب المصالح مع المنظمة من العاملين والمتعاملين معها ، حول السياسات المختلفة والأنظمة المتعددة والأنشطة المتنوعة التي تؤديها المنظمة ، والتي يكون لها العامل الرئيسي في مدى جودة سمعة المنظمة من وجهة نظرهم ، ومدى استمرارية تعاملهم ودعمهم للمنظمة من عدمه ، انطلاقا من الصورة الذهنية لديهم عنها .

الدراسات السابقة :

يرتكز البحث الحالي على جودة الاطلاع على بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوعه ارتباطا وثيقا ، وهي الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الإبداعية ، والمرتبطة بالسمعة التنظيمية .

أولا : الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الإبداعية (مرتبة من الأقدم إلى الأحدث) :

١ . دراسة طروة عمر عامر المطيري (٢٠٢٠م) بعنوان : واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض (طروة عمرالمطيري ، ٢٠٢٠م : ١٧) : وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض ، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بلغ عددهن (١٤٢) قائدة مدرسية ، وتم تصميم استبانة تكونت من (٤٨) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة أن درجة موافقة عينة الدراسة على درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة ، وأن درجة موافقة العينة على بُعد الصعوبات التي تواجه ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات جاءت بدرجة عالية .

٢ . دراسة ريم محمد إسماعيل (٢٠٢٢م) بعنوان : درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بنى كنانة من وجهة نظر المعلمين (ريم محمد إسماعيل ، ٢٠٢٢م : ٤٧) :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بنى كنانة من وجهة نظر المعلمين ، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٤٨٠) معلم ، وتكونت عينة الدراسة من (٨٩) معلما ، (٣٦٩) معلمة ، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة ، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية بين تقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لاختلاف الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة ، ووجود فروق تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية لصالح رتبة (معلم خبير) .

٣- دراسة محمد أحمد عوض البربرى (٢٠٢٢ م) بعنوان : القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية (محمد أحمد البربرى ، ٢٠٢٢ م : ٨٤٠ : ٨٤١) : هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد وآليات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات ، وتألف مجتمع وعينة الدراسة من مدارس التعليم الثانوي الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة الشرقية التابعة لمشروع تطوير القوي العاملة وتعزيز المهارات بالتعاون مع المجلس الوطني للتنافسية والممول من الولايات المتحدة الأمريكية (WISSE) والمدارس التابعة لمشروع اصلاح التعليم الفني والتدريب المهني (TEVT) ، وتوصل البحث إلى أن هناك علاقة طردية بين متغيري البحث ، ويرجع السبب في ذلك إلى سرعة استجابة القادة الإبداعيين للتغيرات المفاجئة في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة حيث تنتهج حلول إبداعية تعمل على مواكبة ومجاراة تقلبات السوق الغير متوقعة أحيانا .

ثانيا : الدراسات السابقة المرتبطة بالسمعة التنظيمية (مرتبة من الأقدم إلى الأحدث):

١- دراسة تكريبيريا Tikerperia (٢٠٢٠ م) بعنوان : ما الذى يشكل سمعة المدرسة ؟ ، (تكريبيريا ، ٢٠٢٠ م) ، هدفت الدراسة إلى معرفة المحددات والمؤشرات لدى قادة المدارس فى خلق فهم محدد لسمعة المدرسة والتعرف على تجارب المدارس المختلفة فى بناء الصورة الذهنية عن المدرسة ، وقام الباحث لتحقيق ذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقام بعمل مجموعة من

المقابلات مع مديري المدارس الثانوية وعددهم (١٩) ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن سمعة المدرسة ليست قيمة ثابتة ، لكنها تحتاج إلى فترة زمنية طويلة حتى تتشكل وتصير راسخة في الأذهان ، وأنها ترتبط بالسمعة المتصورة لدى أصحاب المصالح ، وأن عددا كبيرا من مديري المدارس ليس لديهم الأدوات والمهارات البشرية الكافية لبناء السمعة الجيدة لها ، بالإضافة إلى كثرة الضغوط الوظيفية الناجمة عن زيادة الأعباء المهنية بشكل كبير .

١- دراسة سينغ وميسرا Singh & Misra (٢٠٢١م) بعنوان : ربط المسؤولية الاجتماعية للشركات

والأداء التنظيمي : التغير المعتدل لسمعة الشركة (سينغ و ميسرا ، ٢٠٢١م : ٢٧) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وأدائها التنظيمي ، وكذلك هدفت إلى الوقوف على فعالية سمعة المنظمة في ربط الأداء التنظيمي بالمسؤولية الاجتماعية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وقام بتطبيق استبانة على عينة الدراسة وعددها (٣٤٠) من كبار المديرين للشركات متعددة الجنسيات ، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وأدائها التنظيمي مع الاختلاف في ذلك من شركة لأخرى .

٣- دراسة نسرین صالح محمد صلاح الدين (٢٠٢٢م) بعنوان : دور الرقابة التنظيمية كمتغير

وسيط في العلاقة بين براءة الجامعة وسمعتها التنظيمية : دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس (نسرین صالح ، ٢٠٢٢م : ٤٩) ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير البراعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس في الرقابة التنظيمية والسمعة التنظيمية واستقصاء تأثير الرقابة التنظيمية على القيام بدور الوساطة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية ، مع تحديد مستوى ونوع تلك الوساطة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت على منحنيات البحوث الكمية لتحقيق أهداف الدراسة ، وذلك عن طريق تصميم نموذج بنائي فرضي قائم على مراجعة النظريات التربوية والدراسات السابقة المرتبطة بذات الموضوع ، ومن ثم اختبار ذلك النموذج بأسلوب النمذجة المبنى على المعادلة البنائية ، وتم جمع البيانات من عينة بلغت (٢٠٣) أكاديمي وإداري بجامعة السلطان قابوس بواسطة ثلاثة مقاييس تمت مراجعتها وتكييفها مع ما يتناسب والسياق العماني الأصل ، وكانت من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكل من البراعة التنظيمية والرقابة التنظيمية على السمعة التنظيمية للجامعة ، كما توصلت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في السمعة التنظيمية مع وجود تأثير وسيط دال إحصائيا للرقابة التنظيمية في العلاقة بين البراعة والسمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس .

التعليق على الدراسات السابقة :

تم اختيار الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث الحالي بمحوريه الرئيسيين القيادة الإبداعية والسمعة التنظيمية ، وقد استفاد هذا البحث من الدراسات السابقة ، كما كانت هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف ، كما أنه تميز عن الدراسات السابقة في بعض الأمور ، حيث يتشابه هذا البحث مع الدراسات السابقة في التعرف على واقع القيادة الإبداعية والسمعة التنظيمية في العينة المستهدفة ، وكذلك في أداة جمع البيانات " الاستبانة " ، وأيضا اعتمدت في معظمها على المنهج الوصفي ، في حين أنه يختلف عن الدراسات السابقة في الجمع بين متغيري القيادة الإبداعية والسمعة التنظيمية معا ، وفي مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ، وكذلك طبقت الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة ومنها القطاع التعليمي في حين أن مجال هذا البحث هو المجال التعليمي فقط ، ويستفيد هذا البحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة واختيار منهجها وتصميم أداة جمع البيانات وهي الاستبانة ، وأيضا يستفيد في مقارنة نتائجه مع نتائج الدراسات السابقة ، كما يستفيد من الأفكار المشمولة في الدراسات السابقة .

الإطار النظري للبحث :

• الأسس النظرية للقيادة الإبداعية :

أولا : فلسفة القيادة الإبداعية ومفهومها :

تتعدد المفاهيم الخاصة بالقيادة الإبداعية حيث يتناول كل مفهوم جانبا أو مجموعة من الجوانب التي تميز القيادة الإبداعية ومنها أنها القدرة على السير برؤى وتوجهات المنظمة بطريقة مبتكرة وفريدة تضمن تحقيق النتائج والأهداف وزيادة الإنتاجية (مروة العضايلة ورائد أبو سمهدانة ، ٢٠١٤م : ٤١٠) .

ثانيا : أهمية القيادة الإبداعية :

تمثل القيادة الإبداعية اليوم محورا هاما للتطوير والتغيير في جميع المنظمات ولا سيما المنظمات التربوية ، لما لها من قدرة على جمع الأفكار الجديدة ، ورسم رؤية مستقبلية لها ، والعمل على توفير مناخ مشجع للإبداع والابتكار ، وهي ضرورة في العصر الحديث لمواجهة التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية ، حيث إن العصر الحالي هو عصر الإبداع التكنولوجي المتسارع ، وأيضا لقدرتها على إنتاج الجديد والمفيد واستنادها إلى العلم والمعرفة واتساع الأفق وقدرتها على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة وبُعدها عن الروتين والبيروقراطية التي شاعت طويلا عبر عقود من خلال القيادة والإدارة التقليدية ، وأنها تزيد من جودة القرارات الخاصة بمعالجة المشكلات والمواقف (رفعت القاعورى ، ٢٠١٦م : ١٨٣) .

ثالثا : خصائص القيادة الإبداعية :

تتميز القيادة الإبداعية بعدة خصائص مثل الدقة في تحديد الأهداف العامة والخاصة ، حيث إن وضوح الأهداف التي تسعى لتحقيقها يساعد في تسهيل عملية صنع القرار واختيار طرق العمل البديلة ، كما تهتم القيادة الإبداعية بكافة فرق العمل من خلال إتاحة الفرصة للنمو المهني لهم ، وجعل البيئة التنظيمية فعالة ، ومن خلال وتوفير قنوات مفتوحة للاتصال ، وتسهيل عملية تفويض الصلاحيات والسلطات وتحديد الأسلوب الإداري الذي يتناسب مع المواقف المختلفة ، كما تتميز القيادة الإبداعية باهتمامها بتنمية العلاقات الاجتماعية السوية بين الأفراد وتنمية قيمة المواطن الصالح الذي يحترم النظام ويدرك حقوقه وواجباته نحو المجتمع (محمد عبدالله آل ناجي ، ٢٠١١م : ٢٠٠) .

رابعا : مهارات القيادة الإبداعية :

تتميز القيادة الإبداعية بالمهارات الفريدة لدى أصحابها مثل القدرة على استخدام الحاسب الآلي استخداماً متمكناً يسائر مجريات التطور التكنولوجي الهائل والمتجدد كل يوم ، وكذلك كافة الأجهزة والمعدات المستخدمة داخل وخارج المنظمة ومتابعة تطورها أولاً بأول ، والقدرة العملية على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين والذين يتحملون المسؤولية لتحقيق الأهداف ورفع الأداء وتحقيق الجودة الشاملة . القدرة على تكوين فريق عمل مترابط يعمل على تحقيق الأهداف ويشارك في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، ولديه مهارة صياغة الأسئلة التي تمنح معلومات عن تقييم الأداء ، وتستخدم في التغذية الراجعة الرسمية وغير الرسمية (رافدة عمر الحريري ، ٢٠٠٧م : ٢٠٤) .

خامسا : متطلبات تطبيق مدخل القيادة الإبداعية :

هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تتوفر من أجل تطبيق مدخل القيادة الإبداعية في أسلوب القيادة والإدارة للمؤسسة التعليمية ومنها تحمل المسؤولية القيادية وتطبيق المفاهيم الحديثة في مجال القيادة التربوية والقدرة على صنع واتخاذ القرار ، واستشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط والقدرة على معرفة المتغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلاني سليم ، والاهتمام بالأنشطة الإبداعية والمستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار الإبداعية غير الشائعة ، والثبات في مواجهة الرأي الآخر والرأي المضاد ومواجهة النقد حتى وإن كان بإجماع الآخرين (قاسم عائل الحربي ، ٢٠٠٧م : ١٢٣) .

سادسا : أدوار القيادة الإبداعية :

من أدوار القيادة الإبداعية التي تميزها صناعة المناخ الأسري من خلال تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، والمرونة والقدرة العالية في حل المشكلات واعتماد مبدأ العدل والحزم والشفافية و عدم التحيز وبناء الأهداف و الحرص على تحقيق الإنجازات الهامة وتوفير فرص النمو المهني (أحمد سيد مصطفى ، ٢٠٠٦م : ٤٢٠) ، وإضافة لذلك فإن للقيادة الإبداعية دوراً رئيساً في توفير وتطوير إدارة المعرفة في المنظمات المختلفة وذلك من خلال تشكيلها للهياكل التنظيمية المرنة وتوفيرها لتكنولوجيا المعلومات وتوفير التدريب اللازم للقادة لكي يكونوا مبدعين في قيادة منظماتهم وخلق الثقافة التنظيمية الداعمة للعلم والمعرفة والإبداع (قيس عبدالهادي صالح ، ٢٠١٣م : ٢١) ، كما أن أهم أدوار القيادة الإبداعية تصميمها للهيكل التنظيمي المرن بدرجة كافية لمواكبة عملية التغيير ، واستطلاع الآراء المختلفة عن الثقافة الواجب تغييرها ومن ثم تبدأ بعملية غرس مبادئ وأسس هذا التغيير وتبين مدى أهميته ومتى يجب أن يكون ، وتعتبر أن عملية التغيير هي عملية إستراتيجية أساسية من أجل التكيف مع البيئة الخارجية ، وتقوم بتطوير وتدريب قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه تعمل على تحديث الأجهزة المختلفة لمواكبة متطلبات العصر وتقوم أيضا بتغيير أساليب تقديم خدمات الاتصال وإدخال أي تقنيات جديدة (نوزرة فتاش ، ٢٠١٥م : ٢٧) .

سابعا : أبعاد القيادة الإبداعية :

للقيادة الإبداعية أبعاد عديدة ومتنوعة توضح معالمها وخصوصيتها وتبين تفرداها القيادي والإبداعي ، ومن تلك الأبعاد ما يلي :

١. الطلاقة : Fluency

وهي تعني القدرة على خلق أفكار جديدة حيث إن عملية الإبداع تحتاج إلى وفرة من الأفكار وتحليلها وفحصها وتقييمها ، والطلاقة أيضا تعني القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما ، والطلاقة أيضا هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار ، والتي تُعنى بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار (حفيظ باعمر ، ٢٠٠٧م : ٧٦) ، ويتمثل مفهوم الطلاقة بالقدرة على التصنيف وسرعة استيعاب التداعيات السريعة للفكرة أو الموضوع مجال البحث والنقاش ومن ثم إثارة وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معين (سمير عطية المعراج ، ٢٠٢٠م : ١٧) ، كما أن الطلاقة تعنى أيضا القدرة على توليد عدد كبير من البدائل ، أو المترادفات ، أو الأفكار ، أو الاستعلامات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة والسهولة في توليدها ، وهي في جوهرها عملية استدعاء اختيارية أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها واستيعابها (فتحي جروان ، ٢٠٠٨م : ٨٤) .

٢. المرونة : Flexibility

وهي قدرة الفرد على التغير من موقف إلى آخر بسهولة ، والتفكير في عدة اتجاهات مختلفة ، والنظر إلى المشكلة من عدة زوايا ، الأمر الذي يساعد القيادة الإبداعية على إنتاج عدد من الأفكار المختلفة والتميزة ، وهذا يعني الخروج بالتفكير عن الإطار المحدد والضيق ، كما تتميز بالاستعداد لتعديل وتغيير السلوك بما يتلائم ومقتضيات المواقف أو المشكلة (فتحى جروان ، ٢٠٠٨م : ١٧) .

٣. المثابرة : Perseverance

والمثابرة هي قوة العزيمة في تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات ومواصلة العمل وصولاً إلى الحلول الناجحة بعيداً عن التصلب العقلي (علاء سيد محمد قنديل، ٢٠١٠م : ١٦٤) ، وهي أيضاً الإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية ، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف دون ملل أو كسل أو تكاسل ، ولكن بكل عزيمة وإقدام وإصرار وهي تتم عن طريق الثقة بالنفس والثقة بالآخرين (جمال أنيس خيرالله ، ٢٠٠٩م : ٦٤) .

٤- الأصالة : Originality

حيث تُعد الأصالة أعلى درجات الإبداع ، فالأصالة هي عدم تكرار أفكار الذات وأفكار الآخرين ، والأصالة أيضاً هي القدرة على التحرر من النزعة التقليدية للخروج عن المألوف أو الأفكار غير الشائعة ، وإنتاج ما هو جديد (نجاح عودة خليفات ، ٢٠١٢م : ١١٢) .

٥. الحساسية للمشكلات : Sensitivity to problems

هي القدرة على إدراك مواطن الضعف والنقص في الموقف أو المشكلة أو المنتج من خلال النظر إليها بطريقة غير عادية ومن زوايا مختلفة ، وتُعرف الحساسية بالمشكلات أيضاً بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون ، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء ، وبالتالي تتكون المهارة اللازمة لإيجاد حلول إبداعية للمشكلات المختلفة (دزاير هريو ، ٢٠٢٢م : ٩٨١) .

٦- المبادرة The initiative: وهي الجرأة في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات ، وحسن التصرف في مختلف الظروف والمواقف (جمال أنيس خير الله ، ٢٠٠٩م : ٦٥) ، وتُعد المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إدارياً هاماً ، وهي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع ، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات ، وهي أيضاً سمة القائد المبدع الذي يشجع في العاملين روح المبادرة ويتبنى المبدعين .

٧- المثابرة The perseverance : وهى العزيمة والإصرار وتحمل المسؤولية والتحكم فى الانفعالات ومواصلة الجهد بعيدا عن التصلب العقلى من أجل تحقيق الأهداف .

ثامنا : معوقات القيادة الإبداعية :

هناك معوقات للقيادة الإبداعية تتلخص فى أمرين اثنين وهما :

الأمر الأول : معوقات القيادة الإبداعية المنبثقة من الهيكل التنظيمى :

مثل عدم تحديد المهام والمسؤوليات مما ينتج عنه ضعف التركيز وصعوبة تحديد المسؤولية ، وكذلك ضعف وضوح الأهداف وضعف نشرها بين العاملين مع ضعف وضوح النظم والقواعد والخطط الاستراتيجية المتنوعة والعشوائية وعدم وجود هرمية القيادة والإبقاء على نمطية وتقليدية البناء التنظيمى وجموده وضعف تطوره ، وقلة الاهتمام بالتدريب والتمتية البشرية للعاملين وضعف روح المغامرة والخوف من المبادرة والمخاطرة مما يقلل الفرص لتبنى أى أفكار جديدة إبداعية ذات قيمة أو إثبات جدواها أو قيمتها ، وعدم القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح وضعف الثقة بالنفس والتمسك باللوائح والنظم والقوانين والتعامل مع الآخرين بجدية مفرطة وضعف نظم الحوافز والتشجيع (زين العابدين درويش ، ٢٠١٢م : ١٧) .

الأمر الثانى : معوقات القيادة الإبداعية المنبثقة من العامل البشرى :

مثل محدودية الفاعلية ونمط التفكير التقليدى والميل إلى الاهتمام بالأمان الشخصى المتمثل فى الحفاظ على المركز أو المنصب والعائدات والسلطات المستقرة والمترتبة ، فتسود بذلك البيروقراطية وتقوى وتتمكن وتصبح نظم العمل السائدة غايات فى ذاتها وليست وسائل أو أدوات لتحقيق الأهداف الكبرى للمنظمة (زين العابدين درويش ، ٢٠١٢م : ٧٠) .

• الأسس النظرية للسمعة التنظيمية :

هناك مجموعة من الأسس النظرية التى تختص بها السمعة التنظيمية ، ويمكن التعبير عنها كما يلى :

أولاً : فلسفة السمعة التنظيمية ومفهومها :

السمعة التنظيمية هى عملية عقلانية تحمل عنصراً عاطفياً ، والسمعة هى تصور عن درجة الإعجاب والمشاعر والتى تكون الصورة الذهنية ودرجة الثقة والانطباع العام عن المنظمة (Craig E. , Carroll, 2013,P.15) ، والسمعة هى نتيجة عمليات المعلومات التى تتأثر بإشارات المنظمة نفسها ، من أقرانها ، ومن قبل وسائل الإعلام المختلفة يرى البعض أن السمعة التنظيمية هى المحرك الحاسم للقيمة

التنظيمية وهى السبب الرئيسى الذى يؤدى إلى كفاءة جيدة للمنظمة ككل ، وتُعتبر وظيفة السمعة التنظيمية بمثابة آلية لتقليل الغموض بالنسبة للمستهلكين ، وتحسين كفاءة العملية التسويقية ، والتي تقدم للعملاء أعلى مستوى من الرضا (Huynh,Q.,2019 : 109:117) ،

ثانيا : أهداف السمعة التنظيمية :

إن للسمعة التنظيمية أهدافا تسعى لتحقيقها لخدمة المنظمة ، ومن تلك الأهداف الوصول إلى أفضل المستويات وكسب المنافسة ، حيث تشكل السمعة التنظيمية أحد أهم الأهداف والغايات فى المنظمة ، وكذلك فإن للسمعة التنظيمية الجيدة التأثير الإيجابى على تعامل أصحاب المصالح مع المنظمة وانعكاس ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر على تقدم المنظمة و مركزها التنافسى ، وأيضا من أهداف السمعة التنظيمية إكساب المنظمة قيمة مضافة و ثروة استراتيجية ذات قيمة كبرى ، والحفاظ على استدامة المنظمة من خلال تحقيق التميز بين نظيراتها (إسماعيل العمرى ، ٢٠١٨م : ١٥) .

ثالثا : فوائد السمعة التنظيمية الجيدة :

إن السمعة التنظيمية الجيدة من شأنها أن تجلب العديد من الفوائد للمنظمة التربوية على المستويين الداخلى والخارجى ، مثل رفع الروح المعنوية للموظفين مما يزيد ويرفع من إنتاجيتهم وكفاءتهم ، ومساعدة المستفيدين من أولياء الأمور والطلبة والمجتمع ككل من خلال تقديم أداء متميز وخدمات تعليمية جيدة مما يزيد من ارتباطهم وتمسكهم بالمنظمة ، وتحسين قدرة توظيف واستبقاء الموظفين المتميزين والمؤهلين فى المنظمة ، والسبق والمساعدة فى التوسع وإبرام وتسهيل التحالفات التربوية المتنوعة ، وجذب المستثمرين فى المجال التربوى بالمصداقية والتعاملات الجيدة مع الآخرين ، وتحقيق التميز بين المنافسين وتحقيق وضع متميز فى المجال التعليمى فى المجتمع ، ورفع قيمة المنظمة التربوية وتقليل المخاطر التى تتعرض لها (Feldmanl.P. et al ,2014 : 53 : 66) .

رابعا : أبعاد السمعة التنظيمية :

تشتمل السمعة التنظيمية على مجموعة من الأبعاد والجوانب المتعددة لمختلف المنظمات بحسب مجال عملها وتخصصها ومنها المؤسسات التعليمية مثل المدارس الثانوية العامة ومن تلك الأبعاد : عناصر الإبداع وجودة الخدمة والمسئولية الاجتماعية (سعيد عباس ، ٢٠١٦م : ٩٦) ، فى حين يرى آخرون أن أبعاد السمعة التنظيمية يمكن التعبير عنها فى : التوجه نحو العميل وجودة الخدمة وجودة أداء العاملين ، والمسئولية الاجتماعية التى تفى بها المنظمة تجاه المجتمع الذى تعمل فيه ، وجودة الأداء المالى (بريشان جميل ، ٢٠١٧م : ٦٦) ، ويحدد آخرون سبعة أبعاد للسمعة التنظيمية وهى : المسئولية الاجتماعية ، وإدارة الجودة ، والحوكمة ، وجودة الخدمة ، وجذب العاملين الموهوبين ، والشفافية والنزاهة (سها عمر البيشى ، ٢٠١٩م : ٥٦) .

خامسا : قياس السمعة التنظيمية :

مرت عملية قياس السمعة التنظيمية بعدة مراحل وتجارب ومبادرات منذ أشكالها الأولى ، حيث كان فيما قبل القرن الحادى والعشرين موجوداً مجموعة متنوعة من المنهجيات المستخدمة فى تقييم السمعة والتي كان من أبرزها استطلاع مجلة (فورتشن Fortune) عام ١٩٨٤م ، والمشهور تحت مسمى : (Most Admired Companies-MAC-Survey) ، والذي أجرى دراساته المسحية على معظم المنظمات الأمريكية المرموقة ومنها منظمات تعليمية وعلى أسس محددة مثل المرتبة فى السمعة ومؤشرات الأداء ، والمسئولية الاجتماعية وقيمة المنظمة فى المجتمع ، ثم تلى ذلك ظهور معظم المقاييس المعروفة والمتنوعة مثل المقاييس المهنية المبكرة ومقياس العدالة التنظيمية ومقياس السمعة الكلية للمنظمة ومقياس المصادقية ومقياس الهوية والصورة و مقياس شخصية المنظمة ، وفى النهاية ومؤخرا وتحديدا فى عام ٢٠١٢م قام معهد السمعة العالمى بتطوير مقياسه السابق والذي كان قد صممه عام ٢٠٠٦م (RepTrak™ Plus) ليشتمل على عدد من المقاييس المهنية المتخصصة (معهد السمعة العالمى ، لندن ، ٢٠١٢م) .

سادسا : مخاطر السمعة التنظيمية : Organizational Reputation Risk

يُعرف الخطر بأنه هو شدة احتمال وقوع حدث ، ولا يتم اتخاذ الاحتياطات والتدابير إلا إذا كانت المخاطر حقيقية وضارة وشائعة ، وهناك بعد آخر لمخاطر إدارة السمعة وهو إدارة مخاطرة المجهول ، وتشمل المدى الذي يمكن أن يعرف فيه الحدث الذي يحتمل أن يكون محفوفاً بالمخاطر ، وبشكل عام ، يُنظر إلى المخاطر الجديدة والتي لا يمكن التنبؤ بها على أنها أكثر خطورة من المخاطر القديمة والمعروفة ، وتتشابك تصورات المخاطر بين الرهبة والمجهول في وقت واحد ، بشكل مباشر وغير مباشر (Slovic,Paul.2008:121) ، ومخاطر السمعة تهدد كيان المنظمة ككل وتعرض سمعة المنظمة للخطر الكبير،وبمجرد استشعار المنظمة بوجود خطر ما يهدد سمعتها ، فإن التصحيحات الاستراتيجية مطلوبة وبشكل تفاعلى واستباقى ، وذلك من خلال عملية نوعية فى كل مرة لإدارة المخاطر ، والتي يجب أن تكون مستمرة ومتأهبة ومتطورة ولديها بروتوكولات استراتيجية لحماية السمعة والنهوض بها وإنقاذ المنظمة من الانهيار (Craig E. Carroll, 2013, 388) .

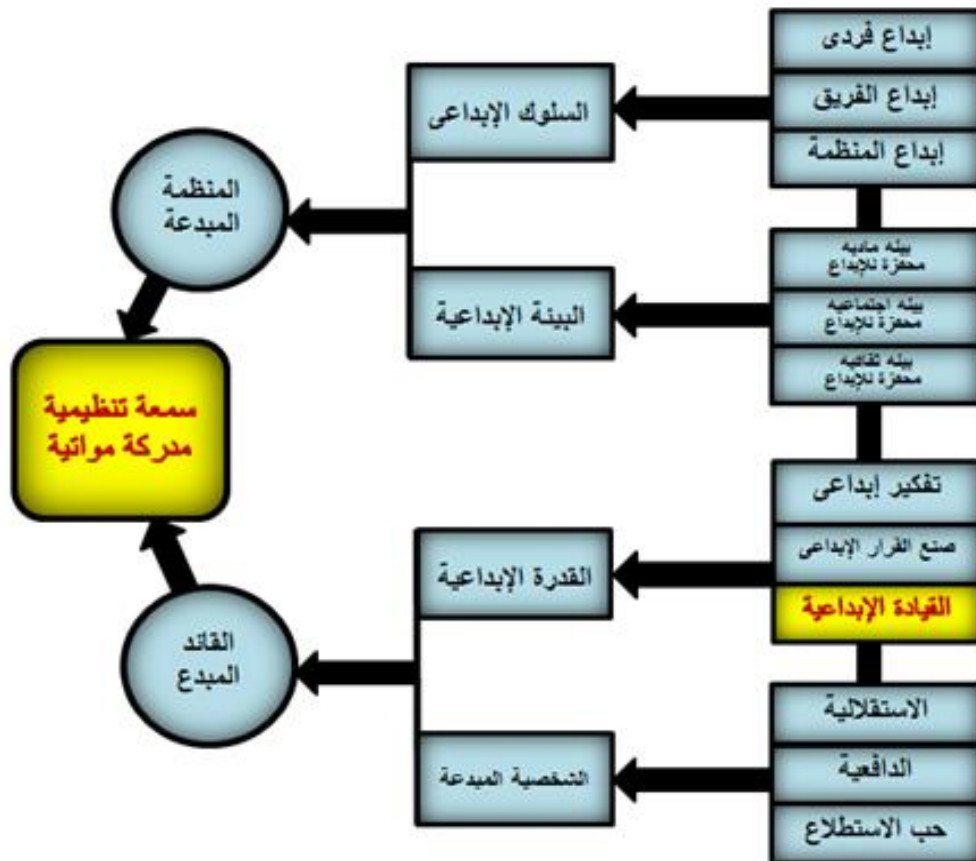
علاقة القيادة الإبداعية بالسمعة التنظيمية :

ترتبط السمعة التنظيمية ارتباطا وثيقا بنمط القيادة السائد في المنظمة ، ويُعتبر النمط الإبداعي هو الأكثر تأثيرا في السمعة ، لكونه يتكفل بإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة من خلال الأفكار الإبداعية وعدم التقليدية ، تُعتبر العلاقة بين السمعة التنظيمية ونمط القيادة الإبداعي علاقة طردية مباشرة كما يتضح مما أفرزته الأدبيات المختلفة في طبيعة هذه العلاقة ، حيث تتأثر سمعة المنظمة تأثرا مباشرا بنمط القيادة السائد ، فكلما كانت القيادة مبدعة ومبتكرة ورائدة ، كلما كان تحقيق أهداف المنظمة أكثر انتظاما وإنجازا ومرضيا لجميع العاملين والمتعاملين وأصحاب المصالح مع المنظمة ، وكلما حققت المنظمة سمعة كلية جيدة وشهرة مجتمعية براقية (Seyede Ameneh, et al, 2015 : 234) .

ويمكن التعبير عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والسمعة التنظيمية من خلال المعادلة التالية :

(شكل رقم ١)

علاقة القيادة الإبداعية بالسمعة التنظيمية " من تجميع الباحث وفق الدراسات السابقة " .



واقع القيادة الإبداعية والسمعة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة :

تتبنى فلسفة ومفهوم المدارس الثانوية العامة من الفلسفة التربوية المنشودة ، والتي يجب ألا تكون محددة فقط بالدراسات النظرية المختلفة ، ولكن يجب أن يكون الواقع المُعاش أحد المحددات المهمة لتلك الفلسفة ، **ونظرًا لأهمية التعليم الثانوى فى مصر على مرّ السنين** ، فقد ارتبط دائماً ارتباطاً وثيقاً بالتغيرات والأحداث الكبرى فى المجتمع المصرى ، ففى كل مرة يحدث فيها أى تغيير فارق فى المجتمع سواء اجتماعياً أو اقتصادياً أو سياسياً ، نجد أنه يكون مصاحباً له تطويرٌ وتحديثٌ فى التعليم الثانوى العام ، وعبر التاريخ المصرى وصولاً إلى الوقت الحاضر ، وعلى مدار أكثر من قرنين من الزمان ، فلقد مر التعليم الثانوى العام بأربعة عشرة محطة تطويرية فارقة عبر تاريخه ، كان أولها عام ١٨٢٥م ، وكان آخرها ما احتوته الخطة القومية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤م / ٢٠٣٠م ، والتي تستهدف تطوير التعليم قبل الجامعى كله وخصوصاً التعليم الثانوى ، والتي احتوت على ضرورة العمل على زيادة استيعاب التعليم الثانوى العام لجميع الطلاب المقبولين فيه ، والعمل على الاستمرار فى بناء المدارس الثانوية العامة بمتطلبات التعليم الإلزامى، وتطوير نظام الإدارة المدرسية ونظام المتابعة و نظام التقويم ، وتدعيم المعلمين والمديرين وكوادر التوجيه ورفع كفاءتهم ، وتطوير المناهج والمقررات الدراسية وتطوير معايير محتوى المناهج ، وضرورة توافر التكامل المعرفى بين طلاب قسمى الثانوية العامة العلمى والأدبى ، وتقويم نظم اختبارات الثانوية العامة بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة ، وتقديم النماذج الإبداعية واعتبارها أساساً لاستمرار وتطوير نظام التعليم الثانوى العام (طارق جلال شوقى ، ٢٠٢١م) ، وعلى الرغم من ظاهى المجهودات المبذولة من أجل تطوير التعليم الثانوى العام فى مصر ، غير أن كل تلك المجهودات ما تزال فى أغلب حالاتها مجرد أطر نظرية بعيدة كل البعد عن التطبيق وعن الواقع ، فى واحدة من أسوأ صور الانفصال شبه التام ما بين النظرية والتطبيق فى المجتمع ، وتقيد الكثير من التقارير المتخصصة بوجود خلل ملحوظ فى قيادة وسمعة المدارس الثانوية ، مما تسبب فى وجود المشكلات الإدارية والفنية بشكل مؤثر سلبي على هذه المدارس ، مما يستوجب التدخل من أجل العمل على حل تلك المشكلات بطرق غير تقليدية وتحسين سمعة تلك المدارس وكسب ثقة المجتمع فيها .

إجراءات الجانب الميدانى ونتائج البحث :

الدراسة الميدانية :

قام الباحث بتصميم استبانة محكمة تحتوى على مجموعة من الممارسات التى تعبر عن واقع إسهام القيادة الإبداعية فى تحسين السمعة التنظيمية للمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة ، وكانت هذه الممارسات تعبر عن أبعاد القيادة الإبداعية فى تحسين السمعة التنظيمية ، وكانت كلها عبارة عن

عبارات موجبة ، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية لأفراد العينة التي تكونت من (٥٣٥) معلم ومعلمة من هذه المدارس محل البحث ، وقام الباحث بتوزيع وتوصيل استمارات الاستبانة بكل الوسائل الحديثة المتاحة والتي شملت التسليم الورقي باليد والإرسال من خلال الواتساب والماسنجر ونماذج جوجل والبريد الإلكتروني ، وكان عدد استمارات الاستجابات التي جمعها الباحث (٥١٤) بنسبة (٩٦,١%) ، وتم استبعاد (١٧) استمارة منها بسبب عدم اكتمالها ، فكان العدد الصافي (٤٩٧) إستمارة صحيحة قابلة للإحصاء التحليلي ، واختار الباحث برنامج (SPSS) لإجراء عمليات التحليل الإحصائي اللازمة نظرا لمناسبته لمجال البحث الحالي ، واعتمد الباحث المدى الخاص بالاستجابات على أساس أن المفردة السالبة تأخذ ثلاث درجات للموافقة بدرجة كبيرة ، وتأخذ درجتين للموافقة بدرجة متوسطة ، وتأخذ درجة واحدة للموافقة بدرجة ضعيفة ، في حين أن المفردة الموجبة تأخذ درجة واحدة بالنسبة للموافقة بدرجة كبيرة ، وتأخذ درجتين للموافقة بدرجة متوسطة ، وتأخذ ثلاث درجات للموافقة بدرجة ضعيفة ، أما بالنسبة لإجراءات الجانب الميداني فلقد عمد الباحث إلى عرض أداة البحث وهي الاستبانة على السادة المشرفين الذين أبدوا بعض ملاحظاتهم وتعديلاتهم والتي قام الباحث بتنفيذها ، ثم عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من السادة الأساتذة المحكمين وهم من مختلف كليات التربية في الجامعات المصرية ، وقام السادة المحكمون بتدوين ملاحظاتهم وتعديلاتهم على محتوى الاستبانة ، وقام الباحث بتنفيذها وصولا إلى الصيغة النهائية للاستبانة ، ومن ثم قام الباحث باستيفاء كافة الموافقات الرسمية الخاصة بعملية تطبيق أداة البحث ، حيث حصل الباحث على الموافقات الرسمية من كلية التربية ، جامعة مدينة السادات ، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، ومديرية التربية والتعليم بمحافظة الجيزة ، التي حددت خمس إدارات تعليمية لتطبيق أداة البحث على مدارسها الثانوية العامة وهي : إدارة منشأة القناطر التعليمية ، وإدارة الدقى التعليمية ، وإدارة العجوزة التعليمية ، وإدارة ٦ أكتوبر التعليمية ، وإدارة الشيخ زايد التعليمية ، وبعد تطبيق أداة البحث على عينة الدراسة ، قام الباحث بتفريغ الاستجابات من أجل تهيئتها للمعالجة الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي الشامل (SPSS) وكانت نتائج العمليات الإحصائية كما يلي :

قياس معامل ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات ألفا - كرونباخ لأبعاد القيادة الإبداعية

ككل حسب الجدول التالي :

(جدول رقم ١)

معامل الثبات ألفا - كرونباخ لأبعاد القيادة الإبداعية :

الترتيب	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الممارسات	البُعد
٦	٠,٨٩٣	٩	البُعد الأول (المرونة) .
٤	٠,٩٠٥	٩	البُعد الثاني (الحساسية للمشكلات) .
٣	٠,٩١٢	٩	البُعد الثالث (مواصلة الاتجاه نحو الهدف) .
٧	٠,٨٧٦	٨	البُعد الرابع (الأصالة) .
١	٠,٩٢٨	١٠	البُعد الخامس (الطلاقة) .
٢	٠,٩١٣	٦	البُعد السادس (المثابرة) .
٥	٠,٨٩٤	٧	البُعد السابع (المبادرة) .

يتضح من هذا الجدول السابق له ، أن قيمة معامل ثبات (ألفا كرونباخ) في الاستبانة لأبعاد القيادة الإبداعية ككل هي قيمة عالية (٠,٩٦٣) ، وتشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وصالحة للتطبيق وتصلح لأغراض الدراسة التي أُعدت من أجلها .

وفيما يلي إلقاء الضوء على إحصائيات الممارسات الخاصة بعبارات أبعاد القيادة الإبداعية كالآتي :

(جدول رقم ٢)

إحصائيات البُعد الأول (المرونة) :

م	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الأهمية النسبية	درجة الممارسة	نسبة درجة الممارسة	الترتيب حسب المتوسط
١	يُغير مدير المدرسة موقفه دون تردد عندما يقتنع بعدم صحته .	٢,٦١	٠,٦٨٤	٪٨٧	ضعيفة	٪٧٣	٧
٢	يستفيد من الملاحظات الموجهة إليه من المعلمين .	٢,٥٧	٠,٧٣٢	٪٨٥,٧	ضعيفة	٪٧١,٨	٩
٣	يُجرب أفكارا مبتكرة لحل مشكلات المدرسة وتحسين سمعتها .	٢,٧٥	٠,٥٤٥	٪٩١,٧	ضعيفة	٪٨٠,٩	٣
٤	يُعدل من أسلوب عمله لمواجهة المواقف الطارئة .	٢,٦٩	٠,٦٤٩	٪٨٩,٧	ضعيفة	٪٧٩,١	٥
٥	يقوم بإحداث التغييرات الضرورية في أساليب العمل باستمرار .	٢,٨٩	٠,٣٧٤	٪٩٦,٣	ضعيفة	٪٩٢,٨	١
٦	يتقبل الاختلاف في وجات النظر حول أدائه و يستفيد منها	٢,٧٥	٠,٦٠١	٪٩١,٧	ضعيفة	٪٨٣,٧	(٣) مكرر
٧	يتصرف بحرية تعبر عن وعيه بالإبداع الإداري والتغيير والتطوير .	٢,٦٧	٠,٠٠,٦٦٣	٪٨٩	ضعيفة	٪٩٢,٤	٦
٨	يستفيد من الأفكار الجديدة في التعليم والتطوير وتحسين السمعة .	٢,٨٢	٠,٤٦٢	٪٩٤	ضعيفة	٪٨٥,٩	٢
٩	يُتيح للمعلمين التعبير عن أفكارهم الإبداعية حول الموضوعات المطروحة .	٢,٥٨	٠,٧٣٤	٪٨٦	ضعيفة	٪٧٢,٤	٨
البُعد الأول (المرونة) ككل :		٢,٧٠	٠,٥٦٧	٪٩٠	ضعيفة	٪٧٩,٥	

*الأهمية النسبية = المتوسط الحسابي / أعلى درجة في المقياس (٣) ، جميع عبارات البعد الأول (المرونة) موجبة .

يتبين من هذا الجدول أن درجة الممارسة الكلية للبعد الأول من أبعاد القيادة الإبداعية (المرونة) لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة ضعيفة بنسبة (٧٩,٥ ٪) ، وتتراوح نسب ذلك الضعف ما بين (٧٢,٤ ٪ : ٩٢,٨ ٪) ، وكانت جميع العبارات موجبة ، وهى نسبة مرتفعة تعكس واقع ممارسة بُعد المرونة فى القيادة المدرسية الثانوية العامة بمحافظة الجيزة الذى يحتاج إلى التدخل من أجل التقييم والتصحيح لحل المشكلات المدرسية بطرق فعالة وتحسين السمعة الكلية ، وبلغ المتوسط الحسابى لبعد المرونة ككل (٢,٧٠) والانحراف المعياري (٠,٥٦٧) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٥٧ : ٢,٨٩) ، والانحرافات المعيارية ما بين (٠,٣٧٤ : ٠,٧٣٤) ، مما يعكس وضوح المشكلة المتمثلة فى الضعف الشديد فى ممارسة المرونة من قبل مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة ، ويمكن التفسير بأن ذلك يُعزى لضعف وجود الفرص اللازمة لممارسة المرونة فى القيادة والإدارة المدرسية بسبب إلزامية اتباع مدير المدرسة للوائح والنظم والقوانين والتشريعات الموضوعية من قبل الجهات التعليمية المسؤولة ، وتعرض المدير للجزاء فى حال عزم اتباعه لها ، مما يكبل يد المدير ويحد من حريته فى التصرف واتخاذ القرار ، ولذلك فلا بد من عمل تطوير وتعديل وإضافة فى هذه النظم واللوائح والقوانين والتشريعات لكى تمنح المدير حرية التصرف واتخاذ القرار دون خوف من المساءلة والجزاء ، وذلك من أجل تطوير التعليم الثانوى العام وتطوير قيادته وإدارته من خلال تطبيق مدخل القيادة الإبداعية فيها والتي تستطيع عمل ذلك (منيرة محمد سعيد فريوان ، ٢٠٢٢ م) .

(جدول رقم ٣)

إحصائيات البعد الثانى (الحساسية للمشكلات) :

م	الممارسات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	قيمة الأهمية النسبية	درجة الممارسة	نسبة درجة الممارسة	الترتيب حسب المتوسط
١	يُدرّك مديري المدرسة أبعاد المشكلة بوضوح .	٢,٥٤	٠,٧٢٩	٨٤,٧ ٪	ضعيفة	٦٨ ٪	٥
٢	يُحدد مواطن القصور فى أنظمة العمل .	١,٩٥	٠,٨٥٤	٦٥ ٪	متوسطة	٦٦,٢ ٪	٧
٣	يخطط دائما لمواجهة مشكلات العمل المتوقعة .	١,٩٦	٠,٨٥١	٦٥,٣ ٪	متوسطة	٥٣,١ ٪	٦
٤	يبحث عن حلول مبتكرة لمشكلات الإدارة المدرسية .	٢,٧٣	٠,٥٥٨	٩١ ٪	ضعيفة	٧٨,٥ ٪	١
٥	يُشارك فى تحليل المشكلات التى تواجه العملية التعليمية .	١,٩٣	٠,٨٤٩	٦٤,٣ ٪	كبيرة	٦٠ ٪	٨
٦	يكتشف المشكلات التى تواجهها المدرسة قبل وقوعها .	٢,٦٣	٠,٧٠١	٨٧,٧ ٪	ضعيفة	٧٥,٩ ٪	٢
٧	يُشرك العاملين فى مواجهة مشكلات العمل مراعى قدراتهم وأفكارهم .	١,٩٣	٠,٨٤٩	٦٤,٣ ٪	متوسطة	٦٦,٢ ٪	٨ مكرر
٨	يتابع ما يحدث من تغييرات فى البيئة الخارجية وانعكاساتها على المدرسة	٢,٥٧	٠,٧٤٦	٨٥,٧ ٪	ضعيفة	٧٢,٢ ٪	٣
٩	يُتيح الفرصة للعاملين للتصرف فى المشكلات التى تواجههم .	٢,٥٥	٠,٧٤٥	٨٥ ٪	ضعيفة	٦٤ ٪	٤
البعد الثانى (الحساسية للمشكلات) ككل :		٢,٣١	٠,٦٦٤	٧٧ ٪	متوسطة	٦١,٨ ٪	

*الأهمية النسبية = المتوسط الحسابى / أعلى درجة فى المقياس (٣)، جميع عبارات البعد الثانى (الحساسية للمشكلات) موجبة .

يتضح من هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للبُعد الثاني (الحساسية للمشكلات) هو (٢,٣١) ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للممارسات التسعة الخاصة به ما بين (١,٩٣ : ٢,٧٣) ، وأن الانحراف المعياري هو (٠,٦٦٤) ، حيث تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٥٨٨ : ٠,٨٤٩) ، ويتضح كذلك من هذا الجدول أن الأهمية النسبية للبُعد الثاني (الحساسية للمشكلات) هي (٧٧٪) ، حيث تراوحت الأهمية النسبية للممارسات ما بين (٦٤,٣٪ : ٩١٪) ، وكذلك يتضح أن درجة الموافقة للبُعد الثاني ككل متوسطة بنسبة (٦٧,١٪) ، حيث تراوحت بالنسبة للممارسات ما بين (٦٠٪ : ٧٨,٥٪) ، حيث جاءت ثلاث ممارسات بنسب موافقة متوسطة وهي (٦٦,٢٪ ، ٥٣,١٪ ، ٦٦,٢٪) وهي على التوالي ممارسات : يحدد مدير المدرسة مواطن القصور في أنظمة العمل ، يخطط مدير المدرسة دائماً لمواجهة مشكلات العمل المتوقعة ، يشرك مدير المدرسة العاملين في مواجهة مشكلات العمل مراعيًا قدراتهم وأفكارهم) ، في حين جاءت ممارسة واحدة بنسبة موافقة كبيرة بنسبة (٦٤,٣٪) وهي : يشارك مدير المدرسة في تحليل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية ، و باقي الممارسات جاءت بنسب موافقة ضعيفة وهي خمس ممارسات بنسب : (٦٨٪ ، ٧٨,٥٪ ، ٧٥,٩٪ ، ٧٢,٢٪ ، ٦٤٪) وهي على التوالي : يدرك مدير المدرسة أبعاد المشكلة بوضوح ، يبحث عن حلول مبتكرة لمشكلات الإدارة المدرسية ، يكتشف المشكلات التي تواجهها المدرسة قبل وقوعها ، يتابع ما يحدث من تغييرات في البيئة الخارجية وانعكاساتها على المدرسة ، يتيح الفرصة للعاملين للتصرف في المشكلات التي تواجههم ، فهناك نسبة حوالى النصف من درجات الاستجابة للمعلمين كانت بمعدل درجة موافقة متوسطة وكبيرة للممارسات المذكورة ، والنصف الآخر بمعدل درجة موافقة ضعيفة ، وهذه النتائج تشير إلى وجود بعض النظم واللوائح الحالية التي يجب الحفاظ عليها وتطويرها ، مثل اشتراطات ومواصفات ومعايير وظيفة مدير المدرسة والتي منها أن من شروط اختيار مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الجيزة (قرار وزير التربية والتعليم رقم (١٠) بتاريخ ٢٩/٩/٢٠٢٠م المنبثق من قرار مجلس الوزراء رقم ١٧٦٤ لسنة ٢٠٢٠م ، بشأن تقييم المتقدمين لشغل وظائف الإدارة المدرسية على أساس المعايير والقدرات الواردة في تلك المادة) :

- أن يكون ذو شخصية تتميز بالاحترام والثقة من الآخرين والاستقامة في القول والعمل ، وأن يكون سلوك المدير وأدائه داخل المدرسة يجسد حرصه على المصالح العامة للمدرسة وجميع العاملين بها ، حتى يصبح أكثر تأثيراً على العاملين معه ، وأن يكون لديه دراية بقيمة الأفراد داخل المدرسة وأن يكون داعماً لهم ، أن يكون مدير المدرسة موجه بالقيم الأخلاقية ويتصرف في ضوئها ، أن يكون قادراً على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة لأنه يعد نفسه باحثاً يعمل في إطار نظريات ويضع فرضيات ويختبرها ويقدم فيها نظريات جديدة أيضا .

(جدول رقم ٤)

إحصائيات البُعد الثالث (مواصلة الاتجاه نحو الهدف) :

م	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الأهمية النسبية	درجة الممارسة	نسبة درجة الممارسة	الترتيب حسب المتوسط
١	يستخدم مدير المدرسة صلاحياته لإنجاز مهامه الوظيفية .	١,٩١	٠,٨٤٥	%٦٣,٧	كبيرة	%٥٥,١	٩
٢	يُظهر الحماس الكبير لتحقيق أهداف المدرسة .	٢,٥٤	٠,٧٥١	%٨٤,٧	ضعيفة	%٧٠,٦	٥
٣	يبدل جهدا كبيرا لتحسين أداء مدرسته وجودة سمعتها .	٢,٥٩	٠,٧١٠	%٨٦,٣	ضعيفة	%٧٣,٢	٣
٤	يُوجه كافة الأمور المؤثرة على تحقيق أهداف مدرسته وتمتعها بالسمعة الجيدة .	٢,٥٧	٠,٧٣٥	%٨٥,٧	ضعيفة	%٧٢	٤
٥	يُخصص وقتا كافيا لطرح الأفكار المبتكرة من العاملين بالمدرسة .	٢,٨٢	٠,٤٨٠	%٩٤	ضعيفة	%٨٦,٥	٢
٦	يُتابع مدى تحقيق أهداف المدرسة من الأفكار المطروحة .	٢,٨٥	٠,٧٥٩	%٩٥	ضعيفة	%٨٩,٧	١
٧	يُنظم الأفكار دائما قبل اتخاذ القرارات المؤثرة في العمل .	٢,٥٣		%٨٤,٣	ضعيفة	%٦٨,٨	٦
٨	يكتسب خبرات إدارية جديدة من خلال تنفيذ الأعمال الإبداعية للمعلمين .	٢,٥٢	٠,٧٤٦	%٨٤	ضعيفة	%٦٨,٤	٧
٩	يملك القدرة على اتخاذ القرار اللازم لتحقيق أهداف المدرسة .	٢,٤٦	٠,٧٧٢	%٨٢	ضعيفة	%٦٥	٨
البُعد الثالث (مواصلة الاتجاه نحو الهدف) ككل :		٢,٥٣	٠,٥٩٨	%٨٤,٤	ضعيفة	%٧٤,٢	

*الأهمية النسبية = المتوسط الحسابي / أعلى درجة في المقياس (٣) ، جميع عبارات البعد الثاني (الحساسية للمشكلات) موجبة .

يتضح من هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للبُعد الثالث ككل هو (٢,٥٣) ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للممارسات التسعة الخاصة به ما بين (١,٩٣ : ٢,٧٣) ، وأن الانحراف المعياري هو (٠,٥٩٨) ، حيث تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٤٨٠ : ٠,٨٤٥) ، ويتضح كذلك من هذا الجدول أن الأهمية النسبية للبُعد الثالث (الحساسية للمشكلات) هي (٨٤,٤%) ، حيث تراوحت الأهمية النسبية للممارسات ما بين (٦٣,٧% : ٩٥%) ، وكذلك يتضح أن درجة الموافقة للبُعد الثالث ككل ضعيفة بنسبة (٧٤,٢%) ، وتوجد درجة موافقة واحدة كبيرة بنسبة (٥٥,١%) ، وثمانى درجات موافقة ضعيفة بمتوسط (٧٤,٢%) وتتراوح بين (٦٥% : ٨٩,٧%) ، ودرجة الموافقة الوحيدة التى جاءت كبيرة بنسبة (٥٥,١%) هى الممارسة الاولى فى هذا البُعد الثالث (مواصلة الاتجاه نحو الهدف) وبفظها هو: يستخدم مدير المدرسة صلاحياته لإنجاز مهامه الوظيفية ، ويلاحظ ارتباط هذه الممارسة بالنمط القيادى التقليدى الذى يعتمد على الأمر والنهى فى معظم أفعاله أثناء ممارسة المهام الوظيفية ، أما باقى الممارسات فجاءت بدرجة ممارسة ضعيفة لعدم ارتباطها بذلك النموذج التقليدى فى القيادة والإدارة التعليمية ، مما يوضح أكثر وأكثر ويؤكد على واقع ضعف وجود القيادة الإبداعية فى القيادة والإدارة المدرسية للمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة ، الامر الذى يؤكد أهمية ضرورة العمل على تطبيق مدخل القيادة الإبداعية فى هذه المدارس من أجل حل مشكلاتها وتقديمها وتحسين سمعتها .

(جدول رقم ٥)

إحصائيات البُعد الرابع (الأصالة) :

م	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الأهمية النسبية	درجة الممارسة	نسبة درجة الممارسة	الترتيب حسب المتوسط
١	يستخدم مدير المدرسة أساليب إبداعية كالعصف الذهني والاستقصاء .	٢,٧٧	٠,٥٩٥	%٩٢,٣	ضعيفة	%٨٥,٩	٢
٢	ينتقى الأفكار التي يمكن تنفيذها على أرض الواقع الميداني .	٢,٤٧	٠,٧٦٢	%٨٢,٣	ضعيفة	%٦٤,٢	٨
٣	يُوجه بتنفيذ الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل المدرسي .	٢,٧٠	٠,٦١٩	%٩٠	ضعيفة	%٧٨,٩	٣
٤	يُنجز أعمال المدرسة باستخدام أساليب واستراتيجيات متنوعة .	٢,٨١	٠,٥٣٥	%٩٣,٧	ضعيفة	%٨٧,٧	١
٥	يُقيم الأفكار في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة بمشاركة المعلمين .	٢,٥٠	٠,٧٧٠	%٨٣,٣	ضعيفة	%٧٢,٢	٦
٦	يُناقش الأفكار المطروحة مع المعلمين كحل بديل لمشكلات المدرسة .	٢,٤٦	٠,٧٧٧	%٨٢	ضعيفة	%٦٤	٧
٧	يُزود العاملين بالمدرسة بحلول إبداعية مفيدة للمشكلات التي تواجههم .	٢,٥٢	٠,٧٥٤	%٨٤	ضعيفة	%٦٧,٦	٥
٨	يحرص على تقييم ممارساته الإدارية وفقا لمعايير مناسبتها للعمل القيادي .	٢,٦٤	٠,٦٩٣	%٨٨	ضعيفة	%٧٦,٧	٤
البُعد الرابع (الأصالة) ككل :		٢,٦١	٠,٦٢٩	%٨٧	ضعيفة	%٧٤,٧	

*الأهمية النسبية = المتوسط الحسابي / أعلى درجة في المقياس (٣) ، جميع عبارات البعد الثاني (الحساسية للمشكلات) موجبة .

يتضح من هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للبُعد الرابع (الأصالة) ككل هو (٢,٦١) ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للممارسات التسعة الخاصة به ما بين (٢,٤٦ : ٢,٨١) ، وأن الانحراف المعياري هو (٠,٦٢٩) ، حيث تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٥٣٥ : ٠,٧٧٧) ، ويتضح كذلك من هذا الجدول أن الأهمية النسبية للبُعد الرابع هي (٨٧٪) ، حيث تراوحت الأهمية النسبية للممارسات ما بين (٨٢٪ : ٩٣,٧٪) ، وكذلك يتضح أن درجة الموافقة للبُعد الرابع ككل ضعيفة بنسبة (٧٤,٧٪) ، وتتراوح بين (٦٤٪ : ٨٧,٧٪) للممارسات التسعة ، ما يبين ضعف ممارسة القيادة المدرسية للأساليب الإبداعية وضعف تبنيها للإبداع سواء في أسلوب عملها أو في أسلوب العاملين .

(جدول رقم ٦)

إحصائيات البُعد الخامس (الطلاقة) :

م	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الأهمية النسبية	درجة الممارسة	نسبة درجة الممارسة	الترتيب حسب المتوسط
١	يعمل مدير المدرسة على تنمية مهارات التجديد والإبداع في قيادته لها .	٢,٦٥	٠,٦٩٣	٨٨,٣%	ضعيفة	٧٦,٣%	٢
٢	يتعرف على الاتجاهات القيادية الحديثة المختلفة أولاً بأول.	٢,٦٦	٠,٦٩٠	٨٨,٧%	ضعيفة	٧٨,١%	١
٣	يسعى لاكتساب المهارات القيادية اللازمة لتطوير الأداء وتحسين سمعة المدرسة	٢,٥٨	٠,٧٢٠	٨٦%	ضعيفة	٧٠,٨%	٣
٤	يطرح أفكاراً مبتكرة متعددة و متنوعة لتحسين سمعة المدرسة .	٢,٥٣	٠,٧٦٢	٨٤,٣%	ضعيفة	٦٨,٦%	٤
٥	يتبنى وجهات نظر المعلمين إذا اقتنع بصحتها .	٢,٥١	٠,٧٦٠	٨٦,٧%	ضعيفة	٦٧,٢%	٥
٦	يضع الكثير من البدائل المناسبة عند التعامل مع المواقف المختلفة .	٢,٤٧	٠,٧٧٥	٨٢,٣%	ضعيفة	٧١,٦%	٧
٧	يستطيع إقناع المعلمين بما لديه من خبرة ومعلومات و قدرة على الإقناع .	٢,٤٤	٠,٧٨٦	٨٠%	ضعيفة	٦٩,٨%	٨
٨	يُطبق الأفكار الإبداعية المطروحة من المعلمين لحل مشكلات المدرسة .	٢,٤١	٠,٧٩٩	٨٠,٣%	ضعيفة	٦٣,٦%	١٠
٩	يستخدم الأسلوب العلمي لحل المشكلات المدرسية	٢,٤٨	٠,٧٦٧	٨٢,٧%	ضعيفة	٧٢,٤%	٦
١٠	يُنوع في أساليب إدارته باستمرار وفقاً لمتطلبات المواقف المختلفة .	٢,٤٣	٠,٧٩٠	٨١%	ضعيفة	٨١,٧%	٩
البُعد الخامس (الطلاقة) ككل :		٢,٥٢	٠,٧٠٦	٨٤%	ضعيفة	٧٢%	

*الأهمية النسبية = المتوسط الحسابي / أعلى درجة في المقياس ٣ ، جميع عبارات البعد الثاني (الحسابية للمشكلات) موجبة ، (جدول ٣٧)

يتضح من هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للبُعد الخامس (الطلاقة) أن المتوسط الحسابي ككل هو (٢,٥٢) وأن المتوسط الحسابي للممارسات العشرة يتراوح ما بين (٢,٤١ : ٢,٦٦) ، وأن الانحراف المعياري هو (٠,٧٠٦) ويتراوح بين (٠,٦٩٠ : ٠,٧٩٩) ، وكذلك فإن الأهمية النسبية لهذا البعد ككل هي (٨٤%) وتتراوح بين (٨٠% : ٨٨,٧%) للممارسات العشرة الخاصة به ، ولذلك جاءت درجة الممارسة للبُعد ككل ضعيفة بنسبة (٧٢%) وتتراوح بين (٦٣,٣% : ٨١,٧%) للممارسات العشرة ، مما يشير إلى ضعف تطبيق بُعد الأصالة لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة .

(جدول رقم ٧)

إحصائيات البُعد السادس (المثابرة) :

م	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الأهمية النسبية	درجة الممارسة	نسبة درجة الممارسة	الترتيب حسب المتوسط
١	يعمل مدير المدرسة على تحقيق أهدافها وإكسابها للسمعة الجيدة .	٢,٥٩	٠,٦٩٩	٪٨٦,٣	ضعيفة	٪٦٨,٤	١
٢	يدرس الأفكار الجديدة المطروحة من المعلمين أكثر مرة .	٢,٥٥	٠,٧٢٧	٪٨٥	ضعيفة	٪٧٠,٨	٢
٣	يستمر في العمل المدرسي لفترات طويلة بنفس التركيز .	٢,٤٨	٠,٧٢٤	٪٨٢,٧	ضعيفة	٪٦٢,٨	٦
٤	يُركز في العمل المدرسي رغم كثرة المعوقات التي تواجهه .	٢,٥٠	٠,٧٢٩	٪٨٣,٣	ضعيفة	٪٦٤,٢	٤
٥	يتمكن من أداء الأعمال المدرسية الصعبة بحكمة وتحدٍ .	٢,٤٩	٠,٧٢٦	٪٨٣	ضعيفة	٪٦٩	٥
٦	يحرص على إنجاح المدرسة و تحسين سمعتها رغم كثرة المعوقات والمشكلات .	٢,٥٤	٠,٧٢٣	٪٨٤,٧	ضعيفة	٪٨٣,١	٣
البُعد السادس (المثابرة) ككل :		٢,٥٥	٠,٦٩٤	٪٨٤,٢	ضعيفة	٪٦٩,٧	

*الأهمية النسبية = المتوسط الحسابي / أعلى درجة في المقياس (٣) ، جميع عبارات البعد الثاني (الحساسية للمشكلات) موجبة .

يتضح من هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للبُعد السادس (المثابرة) أن المتوسط الحسابي يساوي (٢,٥٥) ويتراوح بين (٢,٤٨ : ٢,٥٥) بالنسبة للممارسات الستة الخاصة بالبُعد السادس (المثابرة) ، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠,٦٩٤) ويتراوح بين (٠,٧٢٩ : ٠,٦٩٩) بالنسبة للممارسات الستة ، وكذلك يتضح أن قيمة الأهمية النسبية لهذا البُعد تساوي (٪٨٤,٢) بمعدلات تتراوح بين (٪٨٢,٧ : ٪٨٦,٧) بالنسبة للممارسات الستة لبُعد المثابرة ، ولذلك فقد جاءت درجة الممارسة لهذا البُعد ضعيفة بنسبة (٪٦٩,٧) ، وتراوح نسب هذا الضعف بالنسبة للممارسات الستة الخاصة بهذا البُعد بين (٪٦٤,٢ : ٪٨٣,١) ، مما يشير إلى ضعف عنصر المثابرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة محل الدراسة ، والحاجة إلى تحسينها من حل المشكلات التعليمية المدرسية وتحسين الأداء ورفع مستوى السمعة الكلية للمدرسة .

(جدول رقم ٨)

إحصائيات البُعد السابع (المبادرة) :

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الأهمية النسبية	درجة الممارسة	نسبة درجة الممارسة	الترتيب حسب المتوسط
١	يُوجه مدير المدرسة المعلمين لطرح المبادرات الإبداعية لتطوير خطوات العمل .	٢,٥١	٠,٧٤٩	٪٨٣,٦	ضعيفة	٪٧٢,٤	٧
٢	يتعلم ذاتياً من مواقف العمل المدرسي اليومية المختلفة .	٢,٥٢	٠,٧٣٨	٪٨٤	ضعيفة	٪٧٠,٢	٦
٣	يتصرف بسرعة وحكمة في مواجهة المشكلات المختلفة.	٢,٥٤	٠,٧٤٣	٪٨٤,٧	ضعيفة	٪٦٤,٦	٥
٤	يبادر بطرح العديد من الحلول المبتكرة للمشكلات المدرسية .	٢,٥٥	٠,٧٢٩	٪٨٥	ضعيفة	٪٧٧,٩	٤
٥	يبادر بأداء جميع الأعمال والمهام المدرسية من نفسه .	٢,٥٨	٠,٧٠١	٪٨٦	ضعيفة	٪٦٦,٨	٢
٦	يستطيع تقييم الموقف بسرعة والمبادرة بالتصدي وتحمل المسؤولية .	٢,٥٦	٠,٧١٤	٪٨٥,٣	ضعيفة	٪٧١	٣
٧	يحرص على بلورة رؤية مستقبلية لتطوير العمل المدرسي وتحسين سمعتها .	٢,٥٩	٠,٧٣٥	٪٨٦,٣	ضعيفة	٪٨٢,٩	١
البُعد السابع (المبادرة) ككل :		٢,٥٣	٠,٦٩٠	٪٨٥	ضعيفة	٪٧٢,٣	

*الأهمية النسبية = المتوسط الحسابي / أعلى درجة في المقياس (٣) ، جميع عبارات البعد الثاني (الحساسية للمشكلات) موجبة .

يتضح من هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للبُعد السابع (المبادرة) للبعد ككل يساوي (٢,٥٣) ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة للممارسات السبعة الخاصة به ما بين (٢,٥١ : ٢,٥٩) ، والانحراف المعياري للبُعد ككل يساوي (٠,٦٩٠) ، وبالنسبة للممارسات يتراوح الانحراف المعياري ما بين (٠,٧٤٩ : ٠,٧٠١) ، وأن قيمة الأهمية النسبية لهذا البُعد تساوي (٪٨٥) ، حيث تراوحت الممارسات ما بين (٪٨٣,٦ : ٪٨٦,٣) ، وكذلك يتبين أن درجة الممارسة لعنصر المبادرة ضعيفة بنسبة (٪٧٢,٣) ، وبالنسبة للممارسات السبعة الخاصة ببُعد المبادرة تراوحت ما بين (٪٦٤,٦ : ٪٨٢,٩) ، مما يعكس واقع مزاوله عنصر المبادرة في العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة بدرجة ضعيفة ، وذلك بسبب خوف المديرين من مخالفة اللوائح والقوانين وإدارة مدارسهم طبقاً لتلك اللوائح وتجنب الخروج عنها ، مما يؤكد على ضرورة تطوير تلك اللوائح والنظم التعليمية الخاصة بالتعليم الثانوي العام من أجل رفع المستوى وحل المشكلات وتحقيق الأهداف وتحسين السمعة .

(جدول رقم ٩)

إحصائيات درجات الموافقة لأبعاد القيادة الإبداعية (ضعيفة ، متوسطة ، كبيرة) :

م	مقياس الاستجابة	الموافقة بدرجة ضعيفة		الموافقة بدرجة متوسطة		الموافقة بدرجة كبيرة		المتوسط الحسابى	الوزن النسبى	الانحراف المعيارى	درجة الأهمية النسبية حسب الوزن النسبى	الترتيب حسب المتوسط الحسابى								
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة													
١	البُعد الأول : المرونة	٣٥٥٦	٧٩,٥%	٥١٢	١١,٤%	٤٠٥	٩,١%	٢,٧٠٠	٢,٧٠٤	٠,٥٦٧	كبيرة	١								
٢	البُعد الثانى : الحساسية للمشكلات	٢٤٧٦	٥٥,٤%	٩٠٢	٢٠,٢%	١٠٩٥	٢٤,٥%	٢,٣١٠	٢,٣٠٩	٠,٦٦٤	متوسطة	٧								
٣	البُعد الثالث : مواصلة الاتجاه نحو الهدف .	٣٠٨٠	٦٨,٩%	٦٩١	١٥,٤%	٧٠٢	١٥,٧%	٢,٥٣٠	٢,٥٣٢	٠,٥٩٨	كبيرة	٥								
٤	البُعد الرابع : الأصالة	٢٩٤١	٧٤,٠%	٥١٩	١٣,١%	٥١٦	١٣,٠%	٢,٦١٠	٢,٦١٠	٠,٦٢٩	كبيرة	٢								
٥	البُعد الخامس : الطلاقة	٣٣٧٣	٦٧,٩%	٧٩٣	١٦,٠%	٨٠٤	١٦,٢%	٢,٥٢٠	٢,٥١٧	٠,٧٠٦	كبيرة	٦								
٦	البُعد السادس : المثابرة	٢٠٤٠	٦٨,٤%	٥٣٧	١٨,٠%	٤٠٥	١٣,٦%	٢,٥٥٠	٢,٥٤٨	٠,٦٩٤	كبيرة	٣								
٧	البُعد السابع : المبادرة	٢٣٤١	٦٧,٣%	٦٤٥	١٨,٥%	٤٩٣	١٤,٢%	٢,٥٣٠	٢,٥٣١	٠,٦٩٠	كبيرة	٤								
											٠,٦١٢	٢,٥٣٦	٢,٥٤	١٥,٣%	٤٤٢٠	١٦,٠%	٤٥٩٩	٦٨,٧%	١٩٨٠٧	واقع ممارسة القيادة الإبداعية ككل فى المدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة :

يتضح من هذا الجدول أن واقع ممارسة القيادة الإبداعية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الجيزة بدرجة ضعيفة بنسبة (٦٨,٧%) ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مؤسسات التعليم الثانوي العام تواجه بعض الإشكاليات المتعلقة بالأهداف ، مثل الغموض وضعف العمليات الإجرائية والتركيز على الجانب النظري مع إهمال الجانب التطبيقي وعلى العموميات بدلا من المهارات (فاتن محمد عزازي ، ٢٠٠٨م) ، وهذا يعكس الواقع الفعلي الذي يعرفه المجتمع ككل والذي أثار الباحث لإجراء هذه الدراسة من أجل التوصل إلى تصور مقترح يعمل على حل مشكلات القيادة والإدارة لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة وتحسين سمعتها المجتمعية من خلال تبني تطبيق مدخل القيادة الإبداعية لما تتمتع به من مقومات تؤهلها لذلك .

(جدول رقم ١٠)

إحصائيات البيانات الديموغرافية لأفراد العينة :

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاحتمالية (P)
النوع	ذكر	٢٦٦	%٥,٥٣	٢,٥١٢	٠,٦١٥	٠,٩٠٥
	أنثى	٢٣١	%٥,٤٦	٢,٥٠١	٠,٦٣٥	
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	٥	%١	١,٩٥٨	٠,٧٨٢	٠,٣٨٧
	بكالوريوس / ليسانس	٤٨٠	%٦,٩٦	٢,١٣٦	٠,٨٣٤	
	ماجستير / دكتوراة	١٢	%٤,٢	١,٩٥٨	٠,٧٣٢	
نوع المؤهل	تربوي	٢٨٧	%٧,٥٧	٢,٥٣٦	٠,٦٠٢	٠,٣٧٤
	غير تربوي	٢١٠	%٣,٤٢	٢,٤٨٧	٠,٦١١	
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٩١	%٣,١٨	١,٩٩٧	٠,٧٧٢	٠,٦٩٨
	من ٥ - ١٠ سنوات	٢٦٥	%٣,٥٣	٢,١٢٤	٠,٩١٣	
	أكثر من ١٠ سنوات	١٤١	%٥,٢٨	١,٩٨٦	٠,٨٢٢	
عدد الدورات في المجال التربوي	لا يوجد	٩٢	%١٨,٥	٢,١٧٦	٠,٧٦٧	٠,٤٧٥
	دورة واحدة	٢٣٩	%٤٨,١	٢,٢٤٥	٠,٧٨٠	
	دورتان	١٥٣	%٣٠,٨	٢,١٧٦	٠,٨٠٢	
	ثلاث دورات فأكثر	١٣	%٢,٦	٢,١٤٥	٠,٨٠٢	

ويتضح من هذا الجدول أن جميع البيانات الديموغرافية لأفراد العينة غير دالة إحصائياً وغير مؤثرة

في نوعية استجاباتهم تجاه ممارسات القيادة الإبداعية بمدارسهم ، حيث كانت جميع قيم الاحتمالية (P)

لجميع المتغيرات الديموغرافية أكبر قيم الاحتمالية (P) الجدولية ، وذلك عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

نتائج البحث :

بعد الانتهاء من الجانب النظرى للبحث ، وكذلك الجانب الميدانى ، فقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج ، والتي يمكن التعبير عنها فيما يلى :

١. تُمارَس القيادة الإبداعية بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الجيزة بدرجة ضعيفة ، وأن أكثر الأبعاد ضعفا فى الممارسة هو بُعد المرونة بنسبة (٧٩,٥ %) ، يليه بُعد الأصالة بنسبة (٧٤ %) ، ثم بُعد مواصلة الاتجاه نحو الهدف بنسبة (٦٨,٩ %) ، ثم بُعد المثابرة بنسبة (٦٨,٤ %) ، ثم الطلاقة بنسبة (٦٧,٩ %) ، ثم المبادرة بنسبة (٦٧,٣ %) ، وأخيرا يأتى بُعد الحساسية للمشكلات بنسبة (٥٥,٤ %) .

٢. يوجد ضعف فى السمعة التنظيمية للمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة بنسبة (٧٩ %) ، وتحتاج إلى التحسين من خلال تطبيق مدخل القيادة الإبداعية فى أسلوب قيادتها وإدارتها .

٣. توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين ممارسة القيادة الإبداعية والسمعة التنظيمية للمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة ، حيث إن النمط الإبداعى فى القيادة والإدارة يحسن السمعة تحسينا ملحوظا .

٤. لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأراء عينة الدراسة (المعلمون) حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة تبعًا للمتغيرات الشخصية الديموغرافية للمعلمين : النوع والمؤهل العلمى ونوع المؤهل وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية فى المجال التربوى .

وبعد الانتهاء من تطبيق الجانب الميدانى للدراسة والتحليل الإحصائى لاستجابات عينة الدراسة ، ومن قبله الجانب النظرى ، فقد توصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة بدرجة ضعيفة ، وأن هناك ضعفا فى السمعة التنظيمية للمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة ، وهذا المستوى لا يتوافق مع الطموح المنشود لتطوير مدارس التعليم الثانى العام ، وبخاصة مع رؤية مصر للتعليم (٢٠٣٠ م) ، وتطوير العملية التعليمية ككل وتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة ، وأن المدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة تحتاج إلى تطبيق مدخل القيادة الإبداعية فى إدارتها وقيادتها لكى تستطيع حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها وتحسين سمعتها .

توصيات البحث :

بعد الانتهاء من الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة الحالية والنتائج المنبثقة منها ، توصل الباحث إلى مجموعة من الممارسات التي سوف تؤدي إلى تفعيل تطبيق جميع أبعاد القيادة الإبداعية بالمدارس الثانوية العامة بدرجة عالية ، وهي المرونة في القيادة والإدارة ، والحساسية للمشكلات والإحساس بها قبل وقوعها ، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف بالرغم من كل الصعوبات والمعاناة ، والعمل على امتلاك أصالة الأفكار الإبداعية وعدم تكرار الغير التقليدي ، وضرورة اكتساب مهارات الفصاحة والطلاقة الفكرية واللفظية والمثابرة والصبر والمبادرة وعدم الخوف من الفشل ، مما يؤدي إلى حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها وتحسين سمعتها ، ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- القضاء على الأنماط الإدارية السلبية القديمة التي انتشرت عبر عشرات السنين الفائتة ، والتي تعوق كل تقدم ، وتقف حجر عثرة في طريق الإبداع والابتكار والتميز وتطبيق نمط القيادة الإبداعية ، مثل : سلوك الإدارة بالاستبداد ، وسلوك الإدارة بالتجسس ، وسلوك الإدارة الحزبية والإدارة بالعمل الشاق والإدارة بتصيد الأخطاء .

- مبادرة مديريات التربية والتعليم بعمل دورات تدريبية و ورش عمل لمديري المدارس الثانوية العامة يتم من خلالها توضيح ماهية القيادة الإبداعية وأهدافها ومكوناتها والأسس التي تقوم عليها ، وكيفية ممارستها بمدارس التعليم الثانى العام .

- تطوير وتحسين شروط اختيار مديري المدارس الثانوية العامة ، حيث إنها تضم مرحلة التعليم الثانوى العام ، وهى المرحلة التى تولى لها الدولة عناية خاصة واهتماما كبيرا ، من خلال إدخال عناصر القيادة الحديثة والإبداع والابتكار ، وبث روح الأسلوب الإبداعى فى القيادة والحد من النمط التقليدى الذى ساد فيها لسنوات طويلة .

- توفير الأمن النفسى والاجتماعى للطالب داخل مدرسته ، من خلال تكثيف و تفعيل دور المشرف التربوى والأخصائى الاجتماعى والنفسى فى حل مشكلات طالب المرحلة الثانوية داخل المدرسة ، مثل الخروج على قواعد النظام المدرسى والتمرد والفوضى والعنف والغياب والتدخين والتنمر والاعتداء على الزملاء والمعلمين ، وحمل الآلات الحادة داخل المدرسة واستخدامها .

- تقليص عدد الطلاب داخل الفصل الدراسي بالقدر المناسب ، مع توفير المعلمين لهم في جميع المقررات الدراسية وسد العجز، وبما يغنيهم عن اللجوء إلى الدروس الخصوصية التي تكبد ولي الأمر والأسرة المصرية تكلفة باهظة و تمثل عبئا ثقيلا على ولي الأمر لم يعد بإمكانه تحملها .
- تطوير المناهج الدراسية الخاصة بالمرحلة الثانوية ، من خلال جعلها مشبعة لحاجات الطالب وميوله ، ومن خلال إزالة الحشو غير المفيد والقضاء على الجمود الذي يملأ الكتب الدراسية .
- جعل مناهج التعليم الثانوى العام قائمة على التفكير الإبداعي ومتناسقة مع احتياجات المجتمع ، لإتاحة الفرصة لطالب المرحلة الثانوية العامة للانخراط مبكرا في سوق العمل تدريجيا .
- ضرورة تفعيل جميع جوانب ومراحل التقويم الثلاثة : التقويم القبلى والتقويم البنائى والتقويم الختامى ، وعدم الاكتفاء بالتقويم الختامى فقط ، مما يساعد فى تحديد مستوى الطالب قبيل بداية العملية التعليمية وأثناءها وفى نهايتها ، وبذلك نتحصل على تقويم شامل وحقيقى لكل طالب.
- ضرورة زيادة نسبة المشاركة فى الإنفاق على التعليم من المصادر البديلة غير الحكومية (مثل القطاع الخاص والشركات والمؤسسات الخاصة ومنظمات المجتمع المدنى والأوقاف ، وغيرها) ، ورفعها من حوالى (٨%) تقريبا حاليا ، إلى ما لا يقل عن (٥٠%) ، أسوة بالدول الرائدة فى التعليم مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبعض الدول الأوروبية .
- زيادة نصيب الطالب من ميزانية التعليم من (١٢٩) دولار حاليا إلى ما لا يقل عن (٥٠٠٠) دولار ، أسوة بدول العالم الرائدة فى التعليم مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية مثل النرويج .
- العمل على زيادة نسبة الإنفاق على التعليم من إجمالى الناتج المحلى ، لتصبح لا تقل عن (٦%) بدلا من النسبة الحالية (٢,٤%) ، وذلك أسوة بدول العام المتقدمة تعليميا واجتماعيا .
- إصدار القانون اللازم لإعادة فتح باب التكليف لخريجى كليات التربية من أجل سد العجز فى المعلمين فى جميع التخصصات والذى تشهده المرحلة الحالية بوضوح .
- وضع برنامج تفصيلى شامل للتطوير التربوى لكافة مراحل التعليم قبل الجامعى وفق **خطة الدولة ورؤيتها لتطوير التعليم ٢٠٣٠م** ، والتى تحتاج إلى وضع الخطة العملية والآليات الحقيقية لتنفيذ تلك الخطة على أرض الواقع .

- تأمين التزام ما من قِبَل القيادة السياسية لدعم وتأييد ومساندة تنفيذ برنامج التطوير التربوي المنشود والمنبثق من رؤية مصر ٢٠٣٠م لتطوير التعليم .
- إصدار القوانين اللازمة بتطوير نظام القبول بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة على حد سواء ، بحيث يُسمح للطالب بالتقديم فى الكلية التى يرغب فى الالتحاق بها ، وفق ميوله ورغبته الشخصية المنبثقة من معرفته بإمكاناته وقدراته الخاصة .

قائمة بمراجع البحث

أولا : المراجع العربية :

١. أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٦م). **التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)** ، نحو **قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٤٢٠ .
٢. أحمد فاروق رضوان ورشا سمير هارون (٢٠١٨م). **العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمات** ، دار العالم العربى للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مج ١ ، ط ١ ، ١٣٢ .
٣. أحمد يوسف دودين (٢٠١٤م). **إدارة التغيير والتطوير التنظيمى** ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٨ .
٤. إسماعيل العمرى (٢٠١٨م). **إستراتيجيات إدارة السمعة** ، دارالفكر:آفاق معرفة متجددة، ط١، ١٥٠ .
٥. بريشان جميل (٢٠١٧). دور أبعاد السمعة التنظيمية فى الأداء السياقى ، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين بمصارف القطاع الخاص بمدينة أربيل ، **مجلة زانكو** ، مج ٢١ ، ع ٦٤ ، ٦٦ .
٦. جمال أنيس خير الله (٢٠٠٩م). **الإبداع الإدارى** ، دار أسامة معمر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٦٤ : ٧٦ .
٧. حفيظ با عمر (٢٠٠٧م). **المهارات الإبداعية للقائد الإدارى وأثرها فى تحسين أداء الوظيفة لدى العاملين فى سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن ، ٧٦ .
٨. حنان حسن سليمان (٢٠١٨م). دور مدير المدرسة الثانوية العامة المصرية فى تحقيق الانضباط المدرسى على ضوء مدخل القيادة الموزعة ، **مجلة الإدارة التربوية " الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية** ، ع ٢ ، س ٥ ، ٢٠١٨م ، ٢٠٤ .
٩. دزاير هريو (٢٠٢٢م/٦/١). **القيادة الإبداعية ودورها فى تطبيق الجودة الشاملة** ، **مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية** ، مج ٨ ، ع ١ ، جامعة عنابة ، الجزائر ، ٩٨١ .

١٠. رافدة عمر الحريري (٢٠٠٧م). **إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة** ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٤ .
١١. رفعت القاعوري (٢٠١٦م). **إدارة الإبداع التنظيمي** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط ٣ ، القاهرة ، ١٨٣ .
١٢. ريم محمد إسماعيل (٢٠٢٢م). **درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بنى كنانة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير** ، جامعة اليرموك ، كلية التربية ، إربد ، الأردن ، ٤٧ .
١٣. زين العابدين عبدالحميد درويش (يوليو ٢٠١٢م). **البيئة الميسرة للتميز الإبداعي في العمل المؤسسي ، مجلة كلية الآداب** ، كلية الآداب ، جامعة القاهرة ، ع ٥ ، مج ٧٢ ، ١٧ ، ٧٠ .
١٤. سعيد عباس و زياد عباس (٢٠١٦م). **القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية** ، بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والإعمار الممولة مركزيا ، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** ، مج ٢٣ ، ع ٩٧ ، ٩٦ .
١٥. سمير عطية المعراج (٢٠٢٢م). **القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار** ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، دسوق ، ط ١ ، ١٧ .
١٦. سها عمر أحمد البيشي (٢٠١٩م). **دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية** ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ، كلية الإدارة والتمويل ، ٥٦ .
١٧. صالح عبد الرضا رشيد ، صباح حسين الزياي ، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة ، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية ، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية** ، العراق ، مج ١٦ ، ع ١ ، العراق ٢٠١٢م ، ١٨ .
١٨. طارق جلال شوقي أحمد شوقي (٢٠٢١/١٢/٢م). **النظام الجديد للثانوية العامة** ، متاح على موقع "مصرأوى" .
١٩. طالب غلوم طالب (٢٠١٢/٣/١٣م). **أساليب القيادة الإدارية** ، **مجلة إدارتي الإلكترونية** ، www.edaratymagazine.com
٢٠. طروة عمر عامر المطيري (إبريل ٢٠٢٠م). **واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض : مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية** ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ع ٣ .
٢١. عبدالرحمن أحمد الهيجان (١٤٢٠هـ). **معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية** ، **مجلة الإدارة العامة** ، مج ٣٩ ، ع ١٠ ، ١٠ .

٢٢. عبدالله السويدي (٢٠١٤م)، **القيادة الإبداعية أسس ونظريات** ، دار المسيلة للنشر والتوزيع ط ١ ، الكويت ، ٤٧ .
٢٣. عزة جلال مصطفى (٢٠٢١ م). تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة عين شمس ، العدد ٤٥ ، الجزء الرابع ، ٢٠٢١م ، ٣٩ .
٢٤. علاء سيد محمد قنديل (٢٠١٠م). **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، دار الفكر، عمّان، الأردن، ١٦٤ .
٢٥. فاتن محمد عبدالمنعم عزازي (٢٠٠٨م). **تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل** ، **رؤى وتوجهات استراتيجية** ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ١٣٨ .
٢٦. فتحى جراون (٢٠٠٨م). **أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم** ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، ١٧ ، ٨٤ .
٢٧. فيصل أبو طيبة (٢٠٢٠م). **العائد من الاستثمار في التعليم** ، مجموعة يازورى للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٣٢ .
٢٨. قاسم عائل الحربى (٢٠١٧م). **التمتية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربى فى ضوء القيادة التحويلية** ، **مجلة دراسات فى التعليم الجامعى** ، ع ١٥ ، ١٢٣ .
٢٩. قيس عبدالهادى صالح وباسمة محمد يامن (٢٠١٢م). **القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة المعرفة فى جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها**، **مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية** ، مج ١٥ ، ع ٤ ، ٢١ .
٣٠. **قرار وزير التربية والتعليم رقم (١٠) بتاريخ ٢٩/٩/٢٠٢٠م** المنبثق من قرار مجلس الوزراء رقم ١٧٦٤ لسنة ٢٠٢٠م ، بشأن تقييم المتقدمين لشغل وظائف الإدارة المدرسية على أساس المعايير والقدرات الواردة فى تلك المادة .
٣١. كوثر إبراهيم رزق وحسنى هاشم السيد الحديدى : **القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية فى المؤسسات التربوية** ، مؤتمر منظمات متميزة فى بيئة متجددة ، المنظمة العربية للتمتية الإدارية ، عمان ، الأردن ، ٢٠١١م ، ٦١٥ .

٣٢. ليلي حسن عبدالله القرشي (٢٠٠٥م). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ٩٥ .
٣٣. محمد أحمد عوض البربري (٢٠٢٢م). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، مج ٩٤ ، ٨٤٠ ، ٨٤١ .
٣٤. محمد عبدالله آل ناجي (٢٠١١م). الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل، مكتبة جرير للنشر، الرياض ، ٢٠٠ .
٣٥. محمد قاسم القريوني : السلوك التنظيمي ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ٢ ، ١٩٩٩م ، ٢٧٥ .
٣٦. مروة العضايلة ورائد أبو سمهدانة (٢٠١٤م). جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج ١٠ ، ع ٣ ، ٤٠٤ : ٤٢٥ .
٣٧. مصطفى كمال حلمي (مايو ٢٠٠٨م). التعليم الثانوي - الوضع الراهن و طموحات التطوير ، ورقة عمل مقدمة من نقابة المعلمين ، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي ، الجزء الأول ، القاهرة ، وزارة التعليم العالي ، ٣٧٥ .
٣٨. معهد السمعة العالمي (٢٠١٢م). التقارير الدورية ، لندن .
٣٩. نجاح عودة خليفات (٢٠١٢م). مدير المدرسة القائد ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ١١٢ .
٤٠. نوزرة فتاش (٢٠١٥م). مواقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية بمؤسسة الجررات الفلاحية ، وادي حميميم الخروب ، قسنطينة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، ع ٢٠ .
٤١. منيرة محمد سعيد فريوان (٢٠٢٢م). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مج ٣٨ ، ع ١٠ ، إربد ، الأردن ، ١٧٩ - ٢٠٦ .

٤٢. نسرین صالح محمد صلاح الدين (٢٠٢٢م). دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط بين براعة الجامعة و سمعتها التنظيمية : دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس ، *مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية* ، مج ٣٢ ، ع ٢ ، ٤٩ .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Craig E.Carroll ,(2013), **The Handbook of Communication and Corporate Reputation** ,Robert L. Heath, Who's in Charge and What's the Solution? Reputation as a matter of issue,(3) 2,112:117.
- 2- Feldmanl . P . BahamaondeII . R , Isabelle Velasquez Bellido (2014) : *A new approach for measuring corporate reputation Sao Paulo*,(.54),1,53-66 .
- 3- Gulf, Iran,IJIRES , *Source of Knowledge International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*,(2),5,234., Available at :www.ijires.org..
- 5- Huynh, Q., (2019) : Link Form Organizational Financial Performance to Reputation,The Role of board composition,*Asian Economic and Financial Review,journal* ,(9),1,109:117.
- 7- Seyede Ameneh Mousavi, Ebrahim Albonaeimi and Leila Andervazh (2015) , **nvestigating The Factors Effect on Perceived Organizational Reputation in Organizations** (Case tudy South West Power Generation Management Company)"Abadan Power Plant", (4) 2,15:21.
- 8- Singh, Kuldeep & Misra, Madhvendra (2021) *Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation*, *EuropeanDuke Law Journal* 47(6):P.121.
- 9- Slovic,Paul.(2008).**Do Adolescent Student Know Risks**,*Duke Law Journal* ,(7) 2,31.
- 10- Tikerperia, Mari-Liis (2020), Which makes up the reputation of the school, *Estonian Journal of Education Sciences* ,(8) 2.