

درجة ممارسة أداء القيادات الإدارية في ضوء القيادة الإبداعية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين

عائده عبدالله فضل الفضلي²

قسم التربية - كلية التربية زنجبار - جامعة أبين

نوال جواد سالم حميدي¹

قسم الأصول والإدارة التربوية - كلية التربية عدن - جامعة عدن

DOI: [https://doi.org/10.47372/jef.\(2024\)18.2.90](https://doi.org/10.47372/jef.(2024)18.2.90)

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الإبداعية بمكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين، والكشف عن طبيعة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في إدارات مكاتب التربية والتعليم لأبعاد القيادة الإبداعية (حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات، المثابرة والمبادرة، تحفيز الإبداع، مواصلة الاتجاه نحو الهدف)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفقاً لاختلاف متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة اشتملت على (32) فقرة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (281) من موظفي القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم محافظة أبين (رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير إدارة)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الإبداعية جاءت بشكل عام بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، كما أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح رئيس شعبة، باستثناء بعد المثابرة والمبادرة لصالح رئيس قسم ورئيس شعبة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الإبداعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واستناداً للنتائج أوصت الدراسة: بمنح القيادات الإدارية الصلاحيات التي تمكنهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، تشجيع العمل على تعزيز قدرات القيادات الإدارية للقيادة الإبداعية فيما يخص بعد المثابرة والمبادرة.

الكلمات المفتاحية: ممارسة، أداء، القيادات الإدارية، القيادة الإبداعية.

مقدمة: إن النمو المعرفي المتسارع والمتلاحق وثورة المعرفة والتواصل التي يشهدها العالم، يفرض إعادة النظر في الأساليب التقليدية التي تطبق بها السياسات التعليمية. ففي ظل ما يشهده العالم من تطور واتساع في النواحي الاقتصادية والاجتماعية مع ظاهرة العولمة بجوانبها المختلفة، فإن مؤسسات التربية أصبحت مطالبة بإحداث تغييرات جذرية في الأساليب الإدارية التقليدية التي تتبعها، والسعي وراء تطبيق طرق إدارية إبداعية حديثة تركز على العنصر البشري الذي يعد محور العملية الإبداعية. وإن كثير من مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي - ومنها اليمن - تعاني من ضعف في القدرة على مواجهة مشكلات العصر الحديث، ومواكبة التطورات في مجال قيادة العمل التربوي، الأمر الذي يترتب عليه حدوث ضعف في نوعية مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين منها، ولتحسين تقديم الخدمات في تلك المؤسسات، ينبغي العمل على الاهتمام بالقيادات الإدارية القادرة على التعامل مع متطلبات العصر الحديث (الطواله، 2020، ص138).

تُعد القيادة جوهر العملية الإدارية، ومفتاح الإدارة الفاعلة، وهي إحدى مجالات الأداء الإداري للمؤسسات، وترجع أهميتها لكونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية.

إن مكاتب التعليم مكلفة بتسيير العمل التعليمي والتربوي في المدارس التابعة لها في نطاقها المكاني، ويقع على عاتقها العبء الأكبر في توجيه وتقييم العملية التعليمية لتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة، وهذا يتطلب تشخيص القيادة الإدارية التربوية في تلك المكاتب وفق أسس علمية مدروسة (الحربي، 2018، ص66).

لقد تناولت العديد من المؤتمرات أهمية تطوير القيادات الإدارية في الوطن العربي وفق مدخل القيادة الإبداعية، حيث أشار الملتنقى الدولي الثالث لعام (2016م)، إلى ضرورة تفعيل قيادة الإبداع في المؤسسات التربوية والتعليمية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، كما ناقش مؤتمر القيادة الإدارية والتطوير المؤسسي والذي أقامه معهد التنمية الإدارية في القاهرة عام (2018)، أسباب قلة وجود الكفاءات الإدارية المتميزة في الوطن العربي مقارنة باحتياجات الدول من تلك الكفاءات، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة مبدعة وواعية تمتلك من القدرات القيادية ما يمكنها من توجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز (المهنا، 2020، ص238).

وتتحقق القيادة الإبداعية من خلال وجود القائد المبدع، القائد المسؤول القادر على تخطيط عمل الموظفين، فهو الذي ينسق ويخطط ويرسم لهم الطريق، إذ أن القائد هو من يقوم بتوجيه التعليمات وإصدار القرارات (أبو عيادة، والموسى، 2022، ص5). وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى ما تضمنته نتائج بعض الدراسات التي بينت أهمية ممارسة القيادة الإبداعية، بوصفها مطلب للنهوض بالواقع التربوي وتطوير الإدارة التربوية في جميع جوانبها، لما لها من قدرة على التعامل بعقلانية وفهم مع المشكلات التربوية وتحسين مستوى الممارسات للقيادات الإدارية التربوية والتأثير على سلوك الأفراد واتخاذ القرارات المناسبة، إذ أصبح الإبداع وممارسته وتفعيله من عناصر النجاح الذي يدل على كفاءة الأداء التربوي، ومن نتائج تلك الدراسات دراسة (عون، 2017)، فقد أظهرت بأن أداء جميع المستويات الإدارية للإدارة التعليمية في مكاتب التربية والتعليم في عموم محافظات اليمن تواجه ضعفاً في أداء قياداتها الإدارية، وانها في حاجه الى الابتكار، كما أظهرت دراسة (حسن، 2011) إن بعض مديري مكاتب التربية والتعليم في محافظة أبين يعانون من قصور في الأداء يعود إلى قلة الخبرة والتجربة في العمل التربوي القيادي، وكشفت دراسة (القحطاني، 2013) وجود بطء في الإجراءات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة عدن وافتقارها إلى الإبداع، وبينت دراسة (الشداي، و خليل، 2020) انه بالرغم من الجهود المبذولة لتطوير مكاتب التربية والتعليم في محافظة أبين إلا أنها لا تزال دون المستوى المأمول. وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية الحاجة ماسة الى تعزيز القيادة الإبداعية في مجال التربية والتعليم، حيث واصبحت أمراً مهماً الى التوجه نحو تحقيق معايير الجودة الشاملة وما تتطلبه من فكر ابداعي.

مشكلة الدراسة: تطرقت مجموعة من الدراسات السابقة ان القيادة الإبداعية مطلب للنهوض بالمجتمعات وتطويرها في جميع جوانبها لما لها من قدرة التعامل بعقلانية وفهم للبيئات التنظيمية، من خلال التأثير على سلوك الأفراد واتخاذ القرارات المناسبة، حيث أصبح الابداع وممارسته وتفعيله من عناصر النجاح والدالة على كفاءة الأداء.

لقد أوصت العديد من الدراسات منها دراسة (أبو عيادة، والموسى، 2022) بضرورة تطوير معايير اختيار القيادات التربوية بشكل مستمر، بحيث تواكب متطلبات الإبداع والابتكار في العمل، ودراسة (النمر، 2020) بتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى القيادات الإدارية التربوية في ممارسة القيادة الإبداعية، ومن الدراسات المحلية أوصت دراسة (الشيبة، والنجار 2022) الاهتمام بأداء القيادات الإدارية في ممارسة التحسين المستمر، وتحويلهم إلى قيادات مبدعة.

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية معرفة ممارسة أداء القيادات الادارية في ضوء القيادة الإبداعية في مكاتب ومديريات إدارات التربية والتعليم بمحافظة أبين.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الإبداعية في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين؟ وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

س1. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري إدارات مكاتب التربية والتعليم المتمثلة بأبعاد (حساسية القائد للمشكلات، واتخاذ القرارات، المثابرة والمبادرة، تحفيز الأبداع، مواصلة الاتجاه نحو الهدف) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

س2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الإدارية لأبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري إدارات مكاتب التربية والتعليم في محافظة أبين تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

1- التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم (حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات، المثابرة والمبادرة، تحفيز الأبداع، مواصلة الاتجاه نحو الهدف).

2. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري إدارات مكاتب التربية والتعليم تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

- تعد الدراسة الحالية من الدراسات المحلية القليلة التي تناولت موضوع (أداء القيادات الإدارية في ضوء القيادة الإبداعية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين) من وجهة نظر القيادات الإدارية في الأبعاد الآتية (حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات، تحفيز الابداع، مواصلة الاتجاه نحو الهدف) إذ انه يشكل نقطة انطلاق لأجراء دراسات أخرى تتناول موضوع القيادة الإبداعية في مجالات جديدة.

- تسهم نتائج الدراسة في مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على تعرف درجة ممارسة مديري مكاتب إدارات التربية والتعليم للقيادة الإبداعية، والعمل على تلافي نقاط الخلل، وتعزيز نقاط القوة لأداء القيادات الإدارية.

- قد تفيد الدراسة على مستوى نشر الوعي لدى القيادات الإدارية في إدارات التربية والتعليم بأهمية تحقيق أهداف مكاتب إدارات التربية والتعليم من خلال تحفيز جميع الموظفين العاملين وحل مشكلاتهم وتحديد احتياجاتهم.

— للأهمية الكبيرة التي تحتلها قيادات مكاتب التربية، كون لها الأثر الكبير في تحسين العملية التعليمية، وفي تحقيق النواتج والمخرجات التربوية، ولذلك أصبحت القيادات الإدارية محط انظار وتفكير كثير من المسؤولين المهتمين بمجال التعليم.

— نشر الوعي لدى القيادات الإدارية في إدارات التربية والتعليم بأهمية الأخذ بالقيادة الإبداعية لتحقيق الأهداف التربوية ورسالتها.

حدود الدراسة:

حدود موضوعية: اقتصر على دراسة درجة ممارسة أداء القيادات الإدارية في ضوء أبعاد القيادة الإبداعية المتمثلة في (حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات، المثابرة والمبادرة، تحفيز الأبداع، مواصلة الاتجاه نحو الهدف)، لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين.

حدود زمنية: طبق البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2023 / 2024.

حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين في مكاتب إدارات التربية والتعليم في محافظة أبين ومديرياتها من الكوادر الإدارية.

حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على الكوادر الإدارية من مديري إدارات مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين، وهي (المكتب الرئيسي للتربية في المحافظة) "مكتب مديرية زنجبار، مكتب مديرية خنفر" والمكاتب الفرعية التابعة لها في المديريات، وهي "أحور، لودر، المحفد".

مصطلحات الدراسة:

القيادة الإبداعية: Creative Leadership: تعرّف بأنها المبادرة التي يبديها القائد المبدع من خلال قدرته على الخروج من التسلسل التقليدي في التفكير وثم التغيير، من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساساً للمشاكل والعناصر المفقودة، فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي (المهنا، 2020، ص 245).

— وهي القدرة على السير بروى وتوجهات المنظمة بطريقة فكرية إبداعية فريدة، تضمن تحقيق النتائج والأهداف (الشهوان، 2019، ص 9).

— وتعرّف بأنها قدرة القائد على التغيير والتطوير لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، والقدرة على اكتشاف المشاكل وحلها، مستغلاً الإمكانيات المتاحة والتأثير لديه (آل حسين، 2018، ص 6).

— وتعرّف إجرائياً: بأنها تلك القيادات الإدارية الإبداعية، التي تنتهج نهجاً غير تقليدي لإدارة أداء مديرو مكاتب إدارة التربية والتعليم بمحافظة أبين، بما يحقق لها التكيف المستمر وفق رؤية مستقبلية من خلال امتلاك من يمارسها بسمات إبداعية خاصة، والتي تقاس بالأبعاد التالية: (حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات، المثابرة والمبادرة، تحفيز الإبداع، مواصلة الاتجاه نحو الهدف).

— **الأداء الإداري: Administrative performance:** "انه درجة إنجاز الفرد لمهامه الوظيفية المكلف بها في تحقيق أهداف المنظمة ضمن إطار قيم وأخلاقيات المنظمة" (الحربي، 2018، ص 66).

— ويعرف بأنه مكوّن من الفاعلية والكفاءة، حيث تشير الفاعلية لمدى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، بينما تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات (النمر، 2020، ص 87).

— **ويعرف الأداء إجرائياً:** انه المسؤوليات والواجبات والمهام التي يقوم بها مديري مكاتب التربية والتعليم في محافظة أبين، لتطبيق أفضل الممارسات القيادية والتي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

— **القيادة الإدارية: Administrative leadership:** هي عملية التأثير التي تربط القائد بمروسيه، أي يؤثر ويتأثر بهم وكلاهما يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، يتم من خلالها استخدام الخصائص القيادية وتحقيق التعاون بين الجماعة (المسلمية، 2019، ص 18).

— **وتعرف " بالوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير، من بث روح التآلف والتعاون المثمر، بين الموظفين في المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف المشروعة (حلاق، 2020، ص 16).**

وتعرف القيادة الإدارية إجرائياً: أنها الانشطة التي يمارسها القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والاشراف الإداري على موظفيه والذي يقوم به مديري مكاتب التربية والتعليم في اداراتهم، باستخدام السلطة المكلفين بها لرفع كفاءة العاملين في كافة المهام، ولتحقيق الأهداف العامة وفق الأسس المنظمة لطبيعة العمل.

الدراسات السابقة:

1- دراسة الناشري (2019): هدفت الدراسة الى تحديد درجة تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري مكاتب التعليم بالرياض، من وجهة نظر القيادات بالمكاتب والمساعدين ومشرفي القيادة المدرسية، كما هدفت الى التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق مديري مكاتب التعليم بالرياض لأبعاد القيادة الإبداعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية التربوية في مكاتب التعليم بالرياض، وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية: ان درجة تطبيق ابعاد القيادة الإبداعية لدى مديري مكاتب التعليم بمدينة الرياض جاءت بشكل عام بدرجة عالية، ان هناك موافقة بدرجة

متوسطة بين افراد الدراسة على المعوقات التي تحد من تطبيق مديري مكاتب التعليم بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الإبداعية، ان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول درجة تطبيق ابعاد القيادة الإبداعية فيما يتعلق بكل من (الاصالة – الثقة بالنفس) باختلاف متغير المؤهل العلمي وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا، ان هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري مكتب التعليم بالرياض.

2- دراسة المسلمية (2019): هدفت الدراسة بالتعرف إلى دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما هدفت لقياس مدى ارتباط الممارسات القيادية الإبداعية بتطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المختلط، استخدم الاستبيان أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود ارتباط طردي بين الممارسات القيادية الإبداعية للمسؤولين وتطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، وجود تأثير متوسط لمتغير نوع الوظيفة على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين لصالح المسؤولين.

3- دراسة النمر (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية بإدارة تعليم المدينة المنورة، وتم تطبيق المنهج الوصفي المسحي والوصفي المقارن، تكون مجتمع الدراسة من القيادات والمشرفات في إدارة تعليم المدينة المنورة، استخدم الاستبيان أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية بإدارة تعليم المدينة المنورة جاءت بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المشرفات التربويات لممارسة القيادة الإبداعية تعزى لعامل الخبرة في المجال الإشرافي في الأبعاد (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المثابرة).

4- دراسة العفاد، النجار (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، استخدم الاستبيان أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة جداً، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المديرين.

5- دراسة الأقرع (2022): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله في تعزيز التميز المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، **وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:** ان الدرجة الكلية لواقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله كانت كبيرة، كذلك الدرجة الكلية الخاصة بمحور التميز المؤسسي كانت كبيرة من قبل افراد العينة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة معنوية بين واقع القيادة الإبداعية وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في المحافظة، لا توجد فروق معنوية في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، العمر).

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1 - دراسة (Jarvis,2015): هدفت الدراسة إلى التحقق فيما إذا كان مديرو المدارس بولاية ميسوري على استعداد لتلبية مطالب القيادة الإبداعية في القرن الحادي والعشرين أم لا، وهذا عن طريق قياس قدراتهم الإبداعية وممارستهم القيادة الإبداعية الحالية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس المرحلة الابتدائية، ومعلمي الثانوية في ميسوري بالولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على اختبار تورانس المختصر للتفكير الإبداعي، واستخدم الاستبيان أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كان المديرون ذوي مستوى ضعيف في الأبداع، كما كان المديرون يميلون إلى العزوف عن المخاطرة، وكانوا يتجهون نحو مطابقة التعليمات الإدارية حرفياً مع عجز كامل عن القيادة الإبداعية.

2 - دراسة (Thawinkarn ,Aritatana,2018): هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تصورات القيادة الإبداعية وجودة الفصول الدراسية في المدارس التابعة لمكتب خدمة التعليم العام الابتدائي في تايلاند، ولجمع معلومات حول ممارسات القيادة الإبداعية ومستوى جودة الفصل الدراسي، حيث استخدم منهج المسح الوصفي الاستدلالي، استخدم الاستبيان أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مديري المدارس يتمتعون بمستوى عالٍ من ممارسة القيادة الإبداعية، وتبين أن جودة الفصل الدراسي مرتفعة ومرتبطة بشكل كبير بمجالات ممارسة القيادة الإبداعية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات المتعلقة بالقيادة الإبداعية، يلاحظ ان هذه الدراسات تعددت أهدافها وتساولاتها ومحاورها ونتائجها، وتتفق الدراسة الحالية بشكل عام مع اغلب الدراسات المشار لها في موضوع القيادة الإبداعية.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الموضوع: اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة الإبداعية، **من حيث الهدف:** هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الإبداعية بمكاتب التربية والتعليم وبذلك اتفقت مع دراسة النمر (2020)، بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراسة كل من (العفاد، النجار، 2022)، التي هدفت إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، دراسة الأقرع (2022) والتي هدفت الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله في تعزيز التميز المؤسسي. **من حيث الأداة المستخدمة:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي "الاستبانة" كأداة لجمع بيانات الدراسة، **من حيث العينة والمجتمع:** تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في تناولها للقيادات الإدارية في إدارات التربية والتعليم كعينة للدراسة الميدانية كدراسة الناشري (2019)، المسلمية (2019)، النمر (2020)، الأقرع (2022)، بينما أخذت بعض الدراسات السابقة عينة دراسة مختلفة كدراسة (Jarvis, 2015)، دراسة العفاد، النجار (2022)، حيث تكونت العينة من مديري ومعلمي المدارس، **من حيث المنهج:** اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وبذلك اتفقت مع بعض من الدراسات السابقة، واختلفت مع دراسة كل من المسلمية (2019)، حيث استخدمت المنهج المختلط، والنمر (2020)، استخدامه للمنهج الوصفي المقارن.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، كإثراء الإطار النظري، وتكوين تصور واضح حول متغيرات الدراسة: الأداء، القيادة الإدارية، القيادة الإبداعية، المديرين، والمواضيع المرتبطة بها، ومن خلال تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة تمت صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وتحديد المنهجية المتبعة في الدراسة.

الإطار النظري:

المحور الأول: الإطار الفكري للقيادة الإدارية

القيادات الإدارية: قال تعالى: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة" الأحزاب، آية "21"، تدل الآية الكريمة أن القوة (القائد) الحسنة: تعني أن يكون القائد قدوة جيدة لغيره (مرووسيه) فكراً وسلوكاً، إذا كان الرسول عليه الصلاة والسلام هو القائد والمشرع ورئيس الإدارة كلها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة.

إن القيادة بمختلف عملياتها تُعد أداة التغيير والتطوير والتقدم في جميع المنظمات، سواء كانت تجارية أم تربوية تعليمية، وهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في الأساليب القيادية والتنظيم الإداري، والعنصر البشري هو محور العملية الإدارية ووسيلتها لتحقيق أهدافها (المعجم الوسيط، 2008، ص217) والقيادة لغة: من الفعل (قاد وقود) والقائد من قود فريفاً من الناس وقاد الجيش؛ أي كان رئيساً عليه يدور شؤونه ويوجهه، وقاد الدابة؛ أي أخذ بمقودها ومشى أمامها، اصطلاحاً: هي " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة " (خميسي، 2020، ص251)، وتعرف بانها: القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً (النمر، 2020، ص134).

ومن هنا يظهر دور القيادة الإدارية للقائد: بالنشاط الذي يمارسه القائد، في اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، وهي الأقدر على مواجهة مشكلاتها وتقديم الأفكار والمقترحات والبدائل المتميزة والوليدة، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

وقد تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الإدارية، ومن أبرز هذه التعريفات:

القيادة الإدارية: هي صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، وهي طبيعتها قيادة تعاونية فعالة إذا استطاعت خلق رؤية تربوية مع تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، مع قدرتها على الاتصال المباشر مع جميع العاملين في المؤسسة التربوية (الشيبه، النجار، 2022، ص8)، وعرفها النمر: بالموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير (القائد) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين (النمر، 2020، ص4).

فمن خلال ذلك نجد أن القيادات هي المَعول الرئيسي والفئة المطالبة بعملية الإصلاح، لذا يلزم المنظمات التحسين المستمر لأداء القيادات الإدارية.

أداء القيادات الإدارية: " تعرف بالأنشطة الموجهة والمستمرة في بيئة محدودة وزمن بعينه لإكساب شخص يمارس، أو من المتوقع أن يمارس القيادة الإدارية المعارف والمهارات، التي من شأنها تحسين الأداء القيادي لديه لتحقيق أهداف المنظمة " (العصيمي، 2017، ص169)، أن تطوير القيادة الإدارية يتيح توفير شبكة من القيادات المتناظرة التي يمكن أن تدعم الإبداع في حل المشكلات، وأيضاً التوسع في تحمل هامش من المخاطرة دون خوف مقيد للقرارات (Plastrik&Taylor, 2010)، حيث وأكدت دراسة عون (2017)، على الاهتمام بأداء القيادات الإدارية في اليمن، وتزويدها بالمعارف العلمية والمهارات والخبرات في مجالات تخصصات مختلفة قادرة على العطاء والإبداع.

لهذا وتُعد مكاتب التربية والتعليم إحدى أهم المؤسسات الإدارية والتي تهتم بالمؤسسات التعليمية التربوية، حيث تقوم على التحسين المستمر للعملية التعليمية من خلال القائمين والعاملين بها على حد سواء.

أهمية القيادة الإدارية: تتبع أهمية ومكانة القيادة بانها مفتاح الإدارة، وإن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية.

وتظهر أهمية القيادة الإدارية فيما يأتي: **تعزيز الروح المعنوية للموظف:** بحيث تؤثر القيادة في العمل على الموظفين بشكل كبير، وإن القادة الذين يستمعون إلى موظفيهم ويفهمون شكاوهم لمشكلاتهم، يحافظون على موظفيهم لمدى طويل (الويشي، 2013، ص 55)، **الكفاءة في العمل:** تساعد الإدارة على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في العمل، وتحقيق الأهداف التي تم وضعها، فيلعب القائد دوراً في تحفيز الفريق والحرص على قيامهم بأداء وظائفهم على أكمل وجه (سعد، 2021، ص 35)، **تحديد الرؤية المستقبلية:** وإن إحدى أهم متطلبات القيادة الجيدة هي الرؤية المستقبلية، ويقصد بها الحالة المرجو الوصول إليها مستقبلاً، وهي الدافع للإبداع والابتكار ووضع الخطط لتحقيقها (العلاق، 2020، ص 43)، ويعزو ذلك برجع أهميتها بانها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى قطاعاتها والإدارة في مجالاتها المختلفة الإدارية والفنية، كل ذلك أدى إلى ضرورة تهيئة القيادة المبدعة القادرة على تحقيق الرؤية المستقبلية، من خلال تخفيض الإجراءات واللوائح، وتدعيم الثقة بين القائد والمرؤوسين، وذلك من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

المحور الثاني: الإطار الفكري للقيادة الإبداعية:

- مفهوم القيادة الإبداعية: تعددت المفاهيم والتعريفات للقيادة الإبداعية، وهذا يعود لوجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا موضوع القيادة الإبداعية. ومن أهم التعريفات لمفهوم القيادة الإبداعية: هي التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين الإداريين على تنفيذ تلك الرؤية، والتطوير الذاتي لتلائم هذه الرؤية (أبو جامع، 2017، ص 232)، وعرفها (Rose Ngozi, 2015) بانها مجموعة من الأفكار والاقتراحات التي تسهم في زيادة إنتاجية المؤسسات لضمان استدامتها وتطويرها، ويعرفها عيسى، بانها عملية تعزيز الإبداع من خلال تطوير ثقافة الإبداع، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي الذي يوجه ويبني الثقة بين الموظفين (عيسى، 2019، ص 198).

ويقصد بالقيادة الإبداعية في هذه الدراسة: مجموعة العمليات والممارسات الإبداعية التي يستخدمها القادة الإداريين بما هو متوفر لديهم من مقدرات عقلية وفكرية، والتعامل مع مواقف ومتغيرات بيئة العمل، بما يمكنهم من القيادة بطريقة غير تقليدية تتسم بالإبداع والتميز لتحقيق إنجازات مبدعة، وذلك من أجل رفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري للموظفين على حد سواء.

- علاقة القيادة بالإبداع: ترتبط القيادة بالإبداع ارتباطاً وثيقاً، فالقيادة دائماً تركز على تحقيق مستقبل أفضل، ويتطلب هذا الأمر أن يكون القادة مبدعين من أجل الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع أفضل في المستقبل، أما الإبداع فإنه يحتاج إلى تقييم القيادة للوضع الراهن، والخروج بالأفكار الجديدة المبتكرة والعمل على تنفيذها بالواقع، وبالتالي يمكن القول أن الشخص القائد والشخص المبدع هما وجهان لعملة واحدة (Dogan, M. 2019)، وأن ممارسة الإبداع في المؤسسات التعليمية أصبح ضرورة ملحة لتحسين الأداء، وتبرز أهمية ممارسة القيادة الإبداعية من خلال المسؤوليات الملقاة على عاتق المدراء، حيث أكد (صالح، وباني، 2013) أن تقدم المؤسسة التعليمية أو فشلها في تحقيق أهدافها يرجع إلى كفاءة القائد وقدراته الإبداعية، ويعرف القائد المبدع: بأنه المدير المبدع في تفجير الطاقات الإبداعية لدى الموظفين، ومنها أن يكون أكثر استقلالية في الرأي، كما أن لديه القدرة على المبادرة والإصرار وتحفيز الإبداع لبيئة العمل والذي يقود إلى التجديد والتطوير، والمدير المبدع عامل رئيسي للنجاح، وبهذا تعرف القيادة الإدارية الإبداعية بأنها: السلوك التحفيزي الإيجابي الذي يبديه المسؤول داخل إدارات التربية والتعليم للتأثير في سلوك العاملين، والذي يمكنهم من تحقيق الأهداف العامة (المسلمية، 2019، ص 20)، ومما ذكر نجد انه توجد علاقة واضحة بين كل من الإبداع والقيادة فكل منهما جزء لا يتجزأ عن الآخر.

- أهمية القيادة الإبداعية: تنبثق أهمية القيادة الإبداعية من أهمية الإبداع، والذي يُعد وسيلة لمواكبة التغيير، وتطوير وتحقيق الأفكار المبدعة المؤسسة للمهمة، والقائد الإبداعي هو الذي يحرص على تشكيل بيئة عمل منافسة تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتركز على التغيير الذي يرتكز على التجديد الإداري، كما وتظهر أهميتها من خلال توظيف المعرفة المكتسبة في الممارسات التي تبعث الدافعية والحماس (نباتة، 2022، ص 12)، وترجع أهميتها كونها مصدر من مصادر الأفكار الجديدة والتي تساهم في توفير المناخ الذي يعين افراد المجموعة على المشاركة والمبادرة، وهي القيادة القادرة على استشراف المستقبل من خلال ما تملك من قدرات إبداعية (المسلمية، 2019، ص 44).

ومن خلال تلك الأهمية للقيادة الإبداعية نجد أنها تهدف إلى تشجيع المبادرات، وتوضيح المسؤوليات الفردية، وتقديم تعليقات واضحة وكاملة عن تقييم الأداء، والتركيز على العلاقات الجماعية.

- أبعاد القيادة الإبداعية: أن للقيادة الإبداعية مجموعة من الأبعاد والقدرات التي تقف خلف هذه القيادة المبدعة، واختلفت الأبعاد باختلاف الدراسات، فقد أعتمد كل من: الناشري (2019)، المسلمية (2019)، النمر (2020)، الأقرع (2022)، إلى بعض من هذه الأبعاد في دراساتهم والتي تم اعتمادها بموضوع الدراسة الحالية، فقد تم اختيار الأبعاد المناسبة للدراسة وبيئة المؤسسة المعنية، ومن تلك القدرات الإبداعية التي يجب أن تتوافر في القائد المبدع.

البعد الأول: حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات: وتعد سمة من أهم سمات القائد، وتعرف بضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية بترويض التفكير، وتشجيعه ليكون أكثر مرونة، بحيث يستطيع أن يتحرر من الأساليب التقليدية، بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية (سعد، 2021، ص 46)، واتخاذ القرارات داخل المؤسسة له الأثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يتركه القرار للعاملين، ودرجة مشاركتهم في صنعه جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية، تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية (زهرة، 2017، ص 20).

حيث ويعزو ذلك أن حل المشكلات بطريقة إبداعية يتطلب طرق تفكير يستخدمها المبدع لحل المشكلة، ولإجراء ذلك لا بد من وجود فرد يمتلك سمات قيادية كالمعرفة والذكاء والدافعية لضبط العمليات الناتجة من التفكير وقيادتها، مما يسهل تلك العمليات ويحسنها بصورة تظهر الحل للمشكلة واتخاذ القرار بمظهر إبداعي.

البعد الثاني: المثابرة والمبادرة: ويقصد به القدرة على الأبداع، والتصرف الواعي في مختلف المواقف، وهي سمة من السمات الإبداعية، ومبدأ إداري يظهر المناخ التنظيمي الصحي الذي من شأنه يحفز العاملين، ويشجعهم على المبادرات، حيث أن القائد المبادر يستطيع أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والبحث عن حلول لها نتيجة اتخاذ القرارات السليمة (الأقرع، 2022، ص 8)، ويعزو ذلك بالقائد المبدع الذي يضع أهدافه أمامه دائماً، من خلال قيامه بتعزيز مهاراته الإبداعية، ليعطي الحماس والقوة للآخرين.

البعد الثالث: تحفيز الإبداع: التحفيز: الحافز هو العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء (الشهوان، 2019، ص 18)، ويعد تحفيز الأبداع خاصية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية تنسجم بالإبداعية، أي التفكير خارج الصندوق مما يسهم بشكل أو بآخر إلى التفكير الإبداعي، واستخدام أساليب مغايرة غير اعتيادية أثناء التعامل مع القضايا أو المهام، وبالتالي هذا يتطلب الإعداد الجيد من قبل قيادة المؤسسة (الأقرع، 2022، ص 28)، ويعزو ذلك بانها سمة من السمات الإبداعية ومبدأ اداري تتمثل في القدرة على تحفيز العاملين للأبداع والابتكار.

البعد الرابع: مواصلة الاتجاه نحو الهدف: تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صوره (المهنا، 2020، ص 259)، ويعزو ذلك بأنه مقدرة القائد على الانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه، وهذا يتمحور حول الوعي والادراك والتوجه نحو المستقبل.

المحور الثالث: ماهية إدارات التعليم:

- إدارة التعليم: منظومة إدارية تتولى تنظيم وتخطيط ومتابعة تنفيذ العملية التربوية التعليمية في منطقة أو محافظة ما، وترتبط بوزارة التعليم بحسب هيكلها، ويتولاها مجموعة من القيادات في إدارات التعليم تتكون من مدير ومساعديه، بالإضافة إلى مديري الإدارات التابعة لكل مساعد أو ترتبط بالمدير مباشرة، كل بحسب صلاحياته ومهامه، التي تشرف مباشرة على العملية التعليمية، ولها دور كبير أمام وزارة التعليم، وتزداد كفاءة تلك القيادات كلما كانوا يعملون في منظومة متكاملة تتبنى الإبداع وتشجع في كافة الجوانب القيادية والإدارية (العوين، 2019، ص 142)، وتعد مديريات التربية والتعليم العنصر الأساسي في العملية الإدارية، لدورها الفاعل في رفع مستوى كفاءة المؤسسة التعليمية؛ حيث يقع على عاتقها إدارة العمل الذي تمارسه المستويات التنفيذية " المدارس"، وتقوم بتنسيق جهود المرؤوسين نحو تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم (المسلمية، 2019، ص 8)، وأشارت دراسة (عون، 2018)، إن إدارات التعليم هي الإدارات المسؤولة عن تنفيذ أهداف التعليم في اليمن، لكونها تقوم بتنسيق وتنظيم العمل لتحقيق الأغراض التربوية والتعليمية والأهداف الأساسية من التعليم.

- مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين: نشأت بقرار من وزارة التربية والتعليم وبأن تكون إدارة فرعية في المحافظات والمديريات تتبع الوزارة، وتعمل حسب اللوائح والقوانين المتبعة من وزارة التربية والتعليم، وهي تهتم بالنواحي الفنية والتعليمية، وتهدف إلى تطوير الموقف التعليمي بالمدارس في المحافظة والمديريات (الشداوي، و خليل، 2020، ص 193)، حيث وتكتسب مكاتب التربية والتعليم في محافظة أبين أهميتها بالنظر إلى كونها تمثل حلقة وصل بين المدارس من جهة والإدارة العامة للتربية والتعليم من جهة أخرى.

وأشارت الاستراتيجية الوطنية إلى ضرورة الاهتمام بتنمية معارف ومهارات القيادات التربوية الإدارية في مختلف مستويات الإدارة التعليمية ومنها مكاتب التربية والتعليم في عموم المحافظات، وبما يمكنهم من القيام بأعمالهم بكفاءة وفق الأساليب الإدارية الحديثة (وزارة التربية والتعليم، 2005، ص 28)، ومديريات التربية والتعليم في محافظة أبين: هي الجهة المخولة بتنفيذ الخطط والبرامج، وفقاً لسياسات مرسومة ومشفوعة باللوائح والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم عبر إدارة التعليم بما يتمشى مع التوجيهات العامة للدولة، وتضم إحدى عشر مديريةية في محافظة أبين: "المكتب الرئيسي للتربية في المحافظة" مكتب مديريةية زنجبار، مكتب مديريةية خنفر"، والمكاتب الفرعية في المديريات، وهي "سباح، رصد، سرار، لودر، جيشان، موديه، الوضع، احور، المحفد.

وأشار (خميسي، 2020، ص343) في دراسته: إلى ضرورة وضوح التوجه المستقبلي لإداره التربية والتعليم، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، باعتبار ذلك من أبرز متطلبات نجاح القيادة في إدارة عملية الإبداع، ويعزى ذلك إلى أن مديري الإدارات ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم يمثلون القيادات الإدارية التي تدبر شؤون العملية التربوية والإدارية، من أجل تسيير العمل الإداري بانسيابية ودقه، الأمر الذي يتطلب أساليب إدارية إبداعية قادرة على التفاعل الإيجابي، وذلك لتحقيق علاقة إيجابية سليمة تنعكس على أدائهم.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، والمتمثل في تحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة لمعرفة رصد درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الإبداعية بمكاتب التربية والتعليم م/ أبين، من وجهة نظر عينة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة في جميع القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم ومديرياتها بمحافظة أبين، التي تشمل (المكتب الرئيسي للتربية والتعليم في المحافظة) "مكتب مديرية زنجبار، مكتب مديرية خنفر"، والمكاتب الفرعية في المديريات، بلغ عدد مجتمع الدراسة (479) فرداً. وبالنظر إلى أن تحقيق أهداف الدراسة الميدانية لأهدافها إلى حد كبير يرتبط بحسن اختيار العينة الممثلة للمجتمع الأصلي، فقد تم اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي على وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لتتمكن من الحصول على نتائج صحيحة وصادقة، إذ بلغ عدد العينة (281) فرداً بنسبة (59%) من المجتمع الأصلي، والجدول رقم (1)، (3) يوضحوا ذلك.

وتمثلت خصائص عينة الدراسة بما يلي:

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1	رئيس شعبة	69	20.8%
2	رئيس قسم	89	32.6%
3	مدير إدارة	123	46.6%
	المجموع	281	100%

الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	96	34.16%
من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	100	35.59%
من 20 سنة فأكثر	85	30.25%
المجموع	281	100.00%

الجدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكتب مكان العمل التابع له

المكتب التابع له	التكرار	النسبة المئوية
المكتب الرئيسي للتربية في المحافظة (زنجبار)	81	28.8%
مكتب مديرية زنجبار	45	16.1%
مكتب مديرية خنفر	44	15.7%
مديرية أحور	31	11.0%
مديرية لودر	47	16.7%
مديرية المحفد	33	11.7%
الإجمالي	281	100%

بناء أداة الدراسة: وفقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع معلومات عن أفراد عينة الدراسة، وتم تصميم الاستبانة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد احتوت الاستبانة على قسمين هما:

القسم الأول: تضمن معلومات عامة عن (المتغيرات الديموغرافية)، والتي تم قياسها من خلال الاستبانة وتتمثل فيما يأتي: المسمى الوظيفي (رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير إدارة)، سنوات الخدمة ولها ثلاث مستويات (أقل من 10 سنوات)، (من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، (من 20 سنة فأكثر).

القسم الثاني: تضمن أبعاد وفقرات الاستبانة وذلك على النحو الآتي: يتناول أبعاد القيادة الإبداعية، ويتكون من (32) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد رئيسية وهي: البعد الأول: حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات ويتكون من (8) فقرات، البعد الثاني: المثابرة والمبادرة وتتكون من (8) فقرات، البعد الثالث: تحفيز الإبداع ويتكون من (8) فقرات، البعد الرابع: مواصلة الاتجاه نحو الهدف ويتكون من (8) فقرات، وقد صاغت الدراسة الفقرات بما يتلاءم مع كل بُعد في الاستبانة.

ثبات الأداة وصدقها: تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين

أولاً: الصدق الظاهري للأداة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه جرى عرضها على عدد من المحكمين، من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي (عدن - أبين)، وذلك بغرض تحكيم فقرات الاستبانة من حيث دقة صياغة الفقرات، وملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وسلامة الصياغة اللغوية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: ولحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة تم تطبيقها من خلال توزيع الأداة على عينة استطلاعية بلغ قوامها (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة، بحساب معامل (ارتباط بيرسون) وذلك لمعرفة درجة ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي إليه، وتم الحصول على درجات الارتباط الموضحة في الجداول الآتية: (معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد القيادة الإبداعية).

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد (القيادة الإبداعية) يوضح درجات ارتباط الفقرات ببعضها وبالبعد الذي تنتمي إليه

البعد الأول حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات		البعد الثاني المثابرة والمبادرة		البعد الثالث تحفيز الإبداع		البعد الرابع مواصلة الاتجاه نحو الهدف	
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
1	**0.837	1	**0.830	1	**0.830	1	**0.895
2	**0.887	2	**0.831	2	**0.807	2	**0.914
3	**0.911	3	**0.843	3	**0.825	3	**0.883
4	**0.914	4	**0.804	4	**0.842	4	**0.834
5	**0.874	5	**0.900	5	**0.903	5	**0.852
6	**0.813	6	**0.903	6	**0.823	6	**0.813
7	**0.898	7	**0.843	7	**0.879	7	**0.879
8	**0.863	8	**0.749	8	**0.864	8	**0.914

****دالة عند مستوى دلالة (0.01)**

يتضح من الجدول (4)، أن معاملات الارتباط كانت تتراوح في جميع الفقرات في الأبعاد بين (0.749) و (0.914)، وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند مستويات الدلالة (0.01)، وتدل على إن الأداة تقيس ما وضعت لأجله.

ثبات الأداة: معناها دقة المقياس أو اتساقه، حيث تعد الأداة ثابتة إذا حصل المفحوص على الدرجة نفسها أو درجة قريبة منها عند تطبيقها أكثر من مرة على نفس العينة، وتم التحقق من ثبات أداة الدراسة بواسطة معامل الفا كرونباخ Cronbach (Alpha)، وذلك فيما يخص كل بعد على حده، وللأداة عموماً، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في جدول رقم (5).

جدول رقم (5) يوضح معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية لدى القادة الإداريين بمكاتب التربية والتعليم.	حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات	8	0.885
	المثابرة والمبادرة	8	0.878
	تحفيز الإبداع	8	0.861
	مواصلة الاتجاه نحو الهدف	8	0.898
الدرجة الكلية لممارسات القيادة الإبداعية لدى القادة الإداريين بمكاتب التربية والتعليم			0.898
الثبات العام		32	0.889

يشير الجدول رقم (5) بأن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت معامل الثبات الكلية (الفا) (0.889) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.885 - 0.898)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الأداة.

المعالجات الإحصائية: أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة للحصول على نتائج أكثر دقة، وقد كانت أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة على النحو الآتي:

- معادلة بيرسون لإيجاد نسب الاتساق الداخلي لارتباط الفقرات بالأبعاد التي تنتمي إليها.
- معامل الفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة - التكرارات والنسب المئوية - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

- اختبار T-Test لعينتين مستقلتين - حيث تم اعتماد مستوى الدلالة (0.005) للحكم على الدلالة. - اختبار تحليل التباين الأحادي - نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة، وذلك بغرض وتحليل إجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة وأبعادها، والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لمعرفة مدى توفرها.

- وتم الاعتماد في تفسير البيانات على قيم المتوسطات الحسابية معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، وبناء على ذلك تكون قيم ومستويات المتوسطات الحسابية، ويتبين ذلك من خلال جدول رقم (6) كآتي:

جدول (6) يوضح قيم ومستويات المتوسطات الحسابية

قيم المتوسطات الحسابية	درجة الموافقة
من 1 إلى أقل من 1.80	منخفضة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفضة
2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
3.40 إلى أقل من 4.20	عالية
4.20 إلى 5	عالية جداً

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري إدارات مكاتب التربية والتعليم (حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات، المثابرة والمبادرة، تحفيز الإبداع، مواصلة الاتجاه نحو الهدف) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، والترتيب، ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري إدارات مكاتب التربية والتعليم م/ أبين وكانت نتائج الأبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات

جدول رقم (7) تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي والترتيب لدرجة ممارسة البعد الأول من وجهة نظر الكوادر الإدارية، والجدول رقم (7) يوضح ذلك

م	عبارات بعد حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرات	درجة الممارسة
1	يشارك في تحليل المشكلات التي تواجه الإدارة.	3.51	1.37	70.20	1	عالية
2	يشجع القائد العاملين على التعبير عن آرائهم في حل المشكلات.	3.41	.83	68.20	4	عالية
3	يشارك القائد العاملين في اتخاذ القرار بشكل فعال.	3.48	.73	69.60	2	عالية
4	يهتم القائد بالدراسات المستقبلية تحسباً من الأزمات المتوقعة.	3.44	1.53	68.80	3	عالية
5	يكرم القائد الأعمال الرائدة.	3.09	.69	61.80	7	متوسطة
6	يطلع القائد على كل جديد لزيادة قدرته لمواجهة المشكلات المستقبلية.	3.26	1.45	65.20	6	متوسطة
7	يخطط القائد لمواجهة مشكلات العمل التي يتوقع حدوثها.	2.69	.92	53.80	8	متوسطة
8	يشرف القائد شخصياً على تنفيذ المبادرات المطروحة ومتابعتها.	3.29	1.05	65.80	5	متوسطة
	المجموع الكلي	3.27	.76	65.40		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (7) أن المتوسط العام لبعد حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات، بلغ (3.27) بوزن نسبي يساوي (65.40%) بدرجة ممارسة (متوسطة)، والمتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت ما بين (2.69-3.29)، بوزن نسبي ما بين (53.80-70.20) بدرجة ممارسة ما بين عالية ومتوسطة.

تبين من نتائج الجدول (7) **حصول الفقرة رقم (1) على الرتبة الأولى** والتي نصها (يشارك في تحليل المشكلات التي تواجه الإدارة) قد حظيت بأعلى متوسط حسابي (3.51) بوزن نسبي يساوي (70.20%) بدرجة ممارسة (عالية). وقد تعزى هذه النتيجة العالية في درجة الممارسة، على وجود اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة وتبرز السعي الدائم للقيادة الإدارية بمكاتب التربية والتعليم م/ أبين بينما حصلت الفقرة رقم (3) على الرتبة الثانية والتي نصها "يشارك القائد الموظفين في اتخاذ القرار بشكل فعال" على متوسط حسابي (3.48) بوزن نسبي يساوي (69.60%) بدرجة ممارسة (عالية)، وتعزى هذه النتيجة العالية في درجة الممارسة على وجود ظل مناخ يتصف بالتفاعل والحوار بين الموظفين، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة

دراسة الأقرع (2022). وحصول الفقرة رقم (5) على الرتبة قبل الأخيرة والتي نصها " يكرم القائد الأعمال الرائدة " على متوسط حسابي (3.09) بوزن نسبي يساوي (61.80%) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة المسلمية (2018)، في حين حصلت الفقرة (7) على الرتبة الأخيرة والتي نصها (يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يتوقع حدوثها) قد حظيت بأقل متوسط حسابي (2.69) بوزن نسبي يساوي (53.80%) بدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزى ذلك على تقبل القادة لفكرة التخطيط لمواجهة مشكلات العمل والتي يتوقع حدوثها، إلى أنهم لا يزالون بحاجة إلى دعم وتنمية مهاراتهم في بعد الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة النمر (2020).

البعد الثاني: المثابرة والمبادرة

جدول رقم (8) تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي والترتيب لدرجة ممارسة البعد الثاني من وجهة نظر الكوادر الإدارية، والجدول رقم (8) يوضح ذلك

م	عبارات بعد المثابرة والمبادرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرات	الدرجة
1	يتصرف القائد بوعي وحرص على أداء الأعمال.	3.99	1.03	79.80	1	عالية
2	يعمل القائد لفترات طويلة للوصول لحلول مبتكرة.	3.59	1.32	71.80	3	عالية
3	يهتم القائد بالأفكار الجديدة لمروسيه.	3.90	.87	78.00	2	عالية
4	يوظف القائد التوجيهات المناسبة لتحقيق الهدف.	3.34	.65	66.80	7	عالية
5	يشجع القائد المبادرات الجديدة لمروسيه.	3.27	1.36	65.40	8	عالية
6	يعزز الرقابة الذاتية لمروسيه	3.52	.72	70.40	5	عالية
7	يشجع القائد على استخدام التقنيات الحديثة داخل العمل.	3.59	1.23	71.80	4	عالية
8	يتحمل القائد مسؤولية الأعمال التي يقوم بها.	3.49	.918	69.80	6	عالية
	المجموع الكلي	3.59	.72	71.80%		عالية

أظهرت نتائج الجدول (8) أن المتوسط العام لبعد المثابرة والمبادرة (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين بلغ (3.59) بوزن نسبي يساوي (71.80%) بدرجة ممارسة (عالية)، والمتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت ما بين (3.27-3.99)، بوزن نسبي ما بين (65.40-79.80) بدرجة ممارسة عالية لجميع فقرات هذا البعد، تبين من نتائج الجدول (8) حصول الفقرة رقم (1) على الرتبة الأولى التي تنص (يتصرف القائد بوعي وحرص على أداء الأعمال) قد حظيت بأعلى متوسط حسابي (3.99) بوزن نسبي يساوي (79.80%) بدرجة ممارسة (عالية). وقد تعزى هذه النتيجة العالية في درجة الممارسة، إلى وعي أفراد العينة إلى أن القيادة الإدارية في مكاتب التربية والتعليم م/ أبين، تدل على التصرف الواعي في مختلف المواقف هي سمة من السمات الإبداعية، وتختلف تلك النتيجة مع دراسة الأقرع (2022)، بينما حصلت الفقرة رقم (3) على الرتبة الثانية والتي نصها "يهتم القائد بالأفكار الجديدة لمروسيه" على متوسط حسابي (3.90) بوزن نسبي يساوي (78.00%) بدرجة ممارسة (عالية). وتليها في المتوسط الحسابي (3.59) بوزن نسبي يساوي (71.80%)، وحصلت الفقرة رقم (4) على الرتبة قبل الأخيرة والتي نصها "يوظف القائد التوجيهات المناسبة لتحقيق الهدف" على متوسط حسابي (3.34) بوزن نسبي يساوي (66.80%) وبدرجة ممارسة (عالية)، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة النمر (2020)، وحصلت الفقرة (5) على الرتبة الأخيرة والتي نصها " يشجع القائد المبادرات الجديدة لمروسيه " على متوسط حسابي (3.27) بوزن نسبي يساوي (65.40) وبدرجة ممارسة (عالية)، وكون هذه الفقرة حصلت على درجة ممارسة عالية إلا أنها الأدنى في الترتيب بين الفقرات في هذا البعد، ويعزو ذلك إلى أنه من سمات القائد المبدع التحفيز والتشجيع على روح المبادرات، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (الأقرع، 2022).

البعد الثالث: تحفيز الإبداع

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي

والترتيب لدرجة ممارسة البعد الثالث من وجهة نظر الكوادر الإدارية

م	عبارات بعد تحفيز الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرات	الدرجة
1	يقدم القائد الإداري عبارات الثناء الشفوية لتحفيز إبداع المرؤوسين	3.73	.77	74.60	3	عالية
2	يتجنب القائد الحوافز السلبية كالعقاب والخصم.	3.51	.821	70.20	6	عالية
3	يعدل القائد بين مرؤوسيه في منح الحوافز حسب الكفاءة.	3.14	.996	62.80	8	متوسطة
4	يشجع القائد المرؤوسين على التكيف مع المتغيرات في العمل.	3.85	1.02	77.00	1	عالية
5	يستخدم القائد أساليب إبداعية معاصرة في أداء العمل.	3.61	1.04	72.20	5	عالية
6	يعمل القائد على استقطاب الأفراد المبدعين للعمل.	3.67	.84	73.40	4	عالية

7	يحفز القائد العقول الخصبية لحل المشكلات المستجدة.	3.45	1.11	69.00	7	عالية
8	يحرص القائد الإداري على إيجاد جو من التنافس للتحفيز بين المرؤوسين.	3.85	.65	77.00	2	عالية
	المجموع الكلي	3.60	.68	72.00		عالية

أظهرت نتائج الجدول (9) أن المتوسط العام لبعد تحفيز الإبداع بلغ (3.60) بوزن نسبي يساوي (72.00) بدرجة ممارسة (عالية)، والمتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت ما بين (3.14-3.85)، بوزن نسبي ما بين (62.80 - 77.00) بدرجة ممارسة ما بين عالية ومتوسطة. تبين من نتائج الجدول (9) إن الفقرة (4) حصلت على الرتبة الأولى التي تنص " يشجع القائد المرؤوسين على التكيف مع المتغيرات في العمل" قد حظيت بأعلى متوسط حسابي (3.85) بوزن نسبي يساوي (77.00%) بدرجة ممارسة (عالية)، وقد حصلت الفقرة رقم (8) على الرتبة الثانية والتي نصها " يحرص القائد الإداري على إيجاد جو من التنافس للتحفيز بين المرؤوسين" على متوسط حسابي (3.85) بوزن نسبي يساوي (77.00%) بدرجة ممارسة (عالية)، وحصلت الفقرة رقم (7) على الرتبة قبل الأخيرة والتي نصها " يحفز القائد العقول الخصبية لحل المشكلات المستجدة " على متوسط حسابي (3.45) بوزن نسبي يساوي (69.00%) وبدرجة ممارسة (عالية)، وحصلت الفقرة (3) على الرتبة الأخيرة والتي نصها " يعدل القائد بين مرؤوسيه في منح الحوافز حسب الكفاءة " قد حظيت بأقل متوسط حسابي (3.14) بوزن نسبي يساوي (62.80%) بدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزو ذلك حصول الفقرة على هذه الدرجة المتوسطة إلى أهمية الحافز للموظف على زيادة أداءه في العمل، حيث وأن الحافز يرفع من معنويات الموظف في بيئة العمل.

البعد الرابع: مواصلة الاتجاه نحو الهدف:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي والترتيب

لدرجة ممارسة البعد الرابع من وجهة نظر الكوادر الإدارية

م	عبارات بعد مواصلة الاتجاه نحو الهدف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرات	الدرجة
1	يكتسب القائد الإداري خبرات جديدة من تنفيذ الأعمال الإبداعية.	3.73	1.07	74.60	2	عالية
2	يظهر الحماس الكبير لتحقيق أهداف الإدارة.	3.86	1.03	77.20	1	عالية
3	يستخدم صلاحياته لإنجاز مهامه الوظيفية.	3.39	1.09	67.80	7	متوسطة
4	يتابع مدى تحقيق الأهداف من الأفكار المطروحة.	3.19	.83	63.80	8	متوسطة
5	يراعي القائد الإداري كافة الأمور المؤثرة على تحقيق الهدف.	3.51	.74	70.20	6	عالية
6	يدافع القائد الإداري عن أفكاره بالحجة والبرهان.	3.68	1.07	73.60	3	عالية
7	يملك القائد الإداري القدرة على تحليل مهام العمل.	3.68	.85	73.60	4	عالية
8	يملك القائد الإداري القدرة للتغلب على صعوبات العمل.	3.60	1.18	72.00	5	عالية
	المجموع الكلي	3.58	.63	71.60%		عالية

يتبين من الجدول (10) أن البعد الرابع الخاص بمواصلة الاتجاه نحو الهدف يتضمن (8) فقرات، وقد جاءت ست عبارات بدرجة عالية حيث أن المتوسط العام للبعد بلغ (3.58) بوزن نسبي يساوي (71.60%) بدرجة ممارسة (عالية)، والمتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت ما بين (3.19-3.86)، بوزن نسبي ما بين (63.80-77.20) بدرجة ممارسة ما بين عالية ومتوسطة. تبين من نتائج الجدول (10) إن الفقرة (2) حصلت على الرتبة الأولى التي تنص " يظهر الحماس الكبير لتحقيق أهداف الإدارة " قد حظيت بأعلى متوسط حسابي (3.86) بوزن نسبي يساوي (77.20) بدرجة ممارسة (عالية)، وتعزى هذه النتيجة العالية في درجة الممارسة، على وجود اتفاق بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، وقد حصلت الفقرة رقم (1) على الرتبة الثانية والتي نصها " يكتسب القائد الإداري خبرات جديدة من تنفيذ الأعمال الإبداعية" على متوسط حسابي (3.73) بوزن نسبي يساوي (74.60) بدرجة ممارسة (عالية)، وحصلت الفقرات رقم (3) على الرتبة قبل الأخيرة والتي نصها " يستخدم صلاحياته لإنجاز مهامه الوظيفية " على متوسط حسابي (3.39) بوزن نسبي يساوي (67.80) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وحصلت الفقرة رقم (4) على الرتبة الأخيرة والتي نصها " يتابع مدى تحقيق الأهداف من الأفكار المطروحة " قد حظيت بأقل متوسط حسابي (3.19) بوزن نسبي يساوي (63.80) بدرجة ممارسة (متوسطة).

والإجابة عن السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الإبداعية في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين؟

من خلال إجمالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لجميع أبعاد الدراسة: جدول رقم (11)، يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لجميع الأبعاد

م	أبعاد القيادة الإبداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	الترتيب
1	حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات	2.69	.92	53.80	متوسطة	4
2	المثابرة والمبادرة	3.59	.72	71.80	عالية	2
3	تحفيز الإبداع	3.60	.68	72.00	عالية	1
4	مواصلة الاتجاه نحو الهدف	3.58	.63	71.60	عالية	3

الأداة كلها	3.37	0.74	67.3	متوسطة
-------------	------	------	------	--------

أظهرت نتائج جدول (11) أن قيم الانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين (63-92). وهذه الفروقات قليلة من حيث التباين والميل عن المتوسط الحسابي، وكانت قيمة الانحراف المعياري الكلية (0.74) وبمتوسطات حسابية ما بين (2.69-3.60) وبوزن نسبي ما بين (53.80-72.00). إجمالاً وفي ضوء النتائج المتضمنة في الجدول رقم (11) تبين على مستوى الأداة ككل، جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الإبداعية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين بدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ توسطها الحسابي (3.37)، وبوزن نسبي (67.3)، واختلفت تلك النتيجة مع دراسة الأقرع (2022)، التي أظهرت أن مجالات القيادة الإبداعية قد جاءت بدرجة تقدير كبيرة. وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الأبعاد، فقد جاء **بعد (تحفيز الأبداع)** بالرتبة الأولى وبدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبوزن نسبي (72.00)، وتعزو تلك النتيجة في ممارسة القيادات من مديري مكاتب التربية والتعليم م/ أبين، لبعده تحفيز الإبداع وبدرجة عالية، يتضح أن لديهم مستويات عالية من الفهم والإدراك تجاه تحفيز الإبداع، لتمكين العاملين بالبعد عن التفكير التقليدي، يليه **بعد (المثابرة والمبادرة)** بالرتبة الثانية وبدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.59) وبوزن نسبي (71.80)، تبين هذه النتيجة أن درجة ممارسة بعد المثابرة والمبادرة لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين عالية، وهذه النتيجة تعزى على أن القيادات الإدارية في إدارات مكاتب التربية والتعليم م/ أبين ما يقدمونه للموظفين من مبادرات إبداعية تتميز بالمثابرة والمبادرة، في تنفيذها، وقد تعود هذه النتيجة إلى رغبة القيادات الإدارية في التجديد والتغيير، ثم **بعد (مواصلة الاتجاه نحو الهدف)** بمتوسط حسابي (3.58) وبوزن نسبي (71.60)، بالرتبة الثالثة وبدرجة عالية، وتعزو هذه النتيجة إلى أن مديري مكاتب التربية والتعليم م/ أبين، يتمتعوا بخبرة إدارية كافية في العمل الإداري الإبداعي، حيث وإن العصر الحالي يتسم بالتغيرات السريعة، فأصبحت القيادة الإبداعية مطلباً ضرورياً في المؤسسات الإدارية لما تحققه من أهداف، وأخيراً **بعد (حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات)** بمتوسط حسابي (2.69) وبوزن نسبي (53.80) في الرتبة الرابعة والأخيرة، وبدرجة متوسطة، ويعزو ذلك إلى طبيعة عمل القيادات في مكاتب التربية والتعليم م/ أبين، حيث يطلب منهم القيام بالعديد من الأدوار، بمتابعة سير العمل في إداراتهم بشكل مستمر، لمجابهة التحديات والتغيرات المتسارعة، ما يعزز ظهور جوانب بعد الحساسية للمشكلات لدى القيادات الإدارية كبعد من أبعاد القيادة الإبداعية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الإدارية لأبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري إدارات مكاتب التربية والتعليم في محافظة أبين تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن دلالة الفروق وفقاً لمتغيري (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وكانت النتائج لكل متغير من متغيرات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي:

يظهر الجدول رقم (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين أبعاد الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات	بين المجموعات	4.386	2	2.193	3.873	.022	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	157.413	278	.566			
	المجموع	161.799	280				
المثابرة والمبادرة	بين المجموعات	4.672	2	2.336	4.666	.010	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	139.155	278	.501			
	المجموع	143.826	280				
تحفيز الإبداع	بين المجموعات	5.668	2	2.834	6.407	.002	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	122.979	278	.442			
	المجموع	128.647	280				
مواصلة الاتجاه نحو الهدف	بين المجموعات	8.700	2	4.350	11.763	.000	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	102.800	278	.370			
	المجموع	111.500	280				
(الأداة) الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الإبداعية	بين المجموعات	4.114	2	2.057	10.471	.000	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	54.616	278	.196			
	المجموع	58.730	280				

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن قيم (ف) دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على جميع الأبعاد المتمثلة في: حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات، المثابرة والمبادرة، تحفيز الإبداع، مواصلة الاتجاه نحو الهدف، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0.010، 0.022، 0.002، 0.000)، والدرجة الكلية (0.000)، وهي جميعها قيم أقل من (0.05) أي دالة إحصائياً مما يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين وأبعادها المختلفة، والدرجة الكلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وللكشف عن دلالة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe Test) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات

جدول رقم (13) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe Test) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات

أفراد العينة للفروق بين أبعاد الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	المتوسطات	اتجاهات الفروق		
			رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير إدارة
حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات	رئيس شعبة	3.4891		27524*	29958*
	رئيس قسم	3.2139			02434
	مدير إدارة	3.1895			
المثابرة والمبادرة	رئيس شعبة	3.6920		-0.01492	25146*
	رئيس قسم	3.7069			26637*
	مدير إدارة	3.4406			
تحفيز الإبداع	رئيس شعبة	3.8170		38092*	21969*
	رئيس قسم	3.4361			-16122
	مدير إدارة	3.5973			
مواصلة الاتجاه نحو الهدف	رئيس شعبة	3.8841		43406*	38508*
	رئيس قسم	3.4500			-04898
	مدير إدارة	3.4990			
الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الإبداعية	رئيس شعبة	3.7206		26883*	28895*
	رئيس قسم	3.4517			02013
	مدير إدارة	3.4316			

يلاحظ من الجدول (13) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري إدارات مكاتب التربية والتعليم م/ أبين، لمتغير (المسمى الوظيفي) للأبعاد: حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات، المثابرة والمبادرة، تحفيز الإبداع، مواصلة الاتجاه نحو الهدف، والدرجة الكلية للقيادة الإبداعية، تعزى لصالح رئيس شعبة، بينما توجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بعد "المثابرة والمبادرة" كانت الفروق تعزى لصالح رئيس شعبة ورئيس قسم.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة:

يظهر الجدول رقم (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

للفروق بين أبعاد الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات	بين المجموعات	4.657	2	2.329	.81	.451	غير دالة
	داخل المجموعات	157.142	278	.565			
	المجموع	161.799	280				
المثابرة والمبادرة	بين المجموعات	2.933	2	1.466	.	.242	غير دالة
	داخل المجموعات	140.894	278	.507			
	المجموع	143.826	280				
تحفيز الإبداع	بين المجموعات	3.150	2	1.575	1.31	.341	غير دالة
	داخل المجموعات	125.498	278	.451			
	المجموع	128.647	280				
مواصلة الاتجاه نحو الهدف	بين المجموعات	5.690	2	2.845	.98	.42	غير دالة
	داخل المجموعات	105.810	278	.381			
	المجموع	111.500	280				
الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الإبداعية	بين المجموعات	3.710	2	1.855	1.01	.71	غير دالة
	داخل المجموعات	55.020	278	.198			
	المجموع	58.730	280				

تشير النتائج في جدول (14) أن قيم (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع الأبعاد، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0.242، 0.341، 0.42)، والدرجة الكلية (0.71)، وهي جميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً مما يشير إلى أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الكلية لممارسة القيادات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم م/ أبين للقيادة الإبداعية وأبعادها المختلفة المتمثلة في: حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات، المثابرة والمبادرة، تحفيز الإبداع، مواصلة الاتجاه نحو الهدف، والدرجة الكلية باختلاف متغير سنوات الخدمة.

ملخص نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى العديد من النتائج وهي كما يلي:

- 1- إن درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الإبداعية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين على مستوى الأداة ككل جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ توسطها الحسابي (3.37)، وبانحراف معياري (0.74)، حيث جاء بعد تحفيز الإبداع في الرتبة الأولى، يليه بعد المثابرة والمبادرة، وفي الرتبة الثالثة بعد مواصلة الاتجاه نحو الهدف، وفي الأخير جاء بعد حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات.
2. أظهرت النتائج الى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح رئيس شعبة، باستثناء بعد المثابرة والمبادرة لصالح رئيس قسم، رئيس شعبة،
3. كما أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة الدرجة الكلية لممارسة القيادات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم م/ أبين للقيادة الإبداعية وأبعادها المختلفة المتمثلة في (حساسية القائد للمشكلات واتخاذ القرارات، تحفيز الإبداع، المثابرة والمبادرة، مواصلة الاتجاه نحو الهدف)، باختلاف متغير سنوات الخدمة.

التوصيات والمقترحات:

أولاً: توصيات الدراسة، في ضوء النتائج، خلصت الدراسة الى تقديم عدد من التوصيات:

- 1- منح القيادات الإدارية من الصلاحيات التي تمكنهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- 2- إن يحرص مديري الإدارات على مشاركة وتشجيع رؤساء الشعب ورؤساء الأقسام على الإبداع والابتكار.
- 3- على مكاتب التربية والتعليم ان تجمع بين الاصاله في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة من خلال ممارسة تطبيق القيادة الإبداعية في ضوء الاستفادة من تعزيز مستوى الأداء للقيادات الإدارية.
- 4- الاهتمام بثقافة العمل الجماعي لتعزيز وترسيخ مبدأ القيم ورفع الروح المعنوية لدى القيادات الإدارية.
- 5- تشجيع العمل على تعزيز قدرات القيادات الإدارية للقيادة الإبداعية فيما يخص بعد المثابرة والمبادرة من خلال تطوير إجراءات العمل بشكل مستمر بعيداً عن التقليدية.

ثانياً: مقترحات الدراسة، إجراء دراسات مستقبلية في الموضوعات الآتية:

- 1- القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير المؤسسات التعليمية وتجويدها.
- 2- إجراء دراسة عن متطلبات القيادة الإبداعية لدى مديري إدارات التربية والتعليم وآليات تفعيلها من وجهة نظرهم.
- 3- إجراء دراسة تقدم تصوراً مقترحاً لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارات التربية والتعليم.

المراجع العربية

1. أبو جامع، إبراهيم أحمد (2017): درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد 44- عدد 4- ملحق 3.
2. أبو عيادة، ماهية، الموسى، عيبر (2022) معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد "4" العدد 2.
3. الأقرع، منور صالح (2022)، دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، جامعة القدس عمادة الدراسات العليا، فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة.
4. آل حسين، سارة عبدالله (2018): درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، رسالة ماجستير منشورة.
5. الحربي، سعيد صالح حمدي (2018): استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، المجلد (42) العدد (2) أبريل 2018.
6. حسن، إبراهيم أحمد (2011) السمات القيادية التربوية والإسلامية ومدى توافرها لدى مديري المدارس الثانوية ومديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن.
7. حلاق، بطرس (2020)، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

8. خميسي، المرسى مصطفى (2020): متطلبات توظيف القيادة الإبداعية مدخلاً لإصلاح وتطوير التعليم في مصر، جامعة دمياط، كلية التربية، ملخص رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، **مجلة القراءة والمعرفة**، العدد 222، الجزء الثاني، أبريل، 2020.
9. زهرة، خلوف (2017): دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، **مجلة الاقتصاد الجديد**، العدد "17"، المجلد "2"، سنة 2017م.
10. سعد، فادي سيمون (2021): دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في فلسطين، جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا، **رسالة ماجستير منشورة**.
11. الشداوي، صالح، خليل، صالح (2020) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة أبين، **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية**، المجلد "6"، العدد "13"، نوفمبر.
12. الشهبان، ديانا محمد (2019): القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، **رسالة ماجستير غير منشورة**.
13. الشيبه، مراد، النجار، عبدالله (2022)، متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مجلد 6، عدد 39، لسنة 2022م.
14. صالح، قيس، باني، باسمه محمد (2013) القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 15، العدد4، لسنة 2013م.
15. الطواله، مطر (2020): واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، العدد، 185، الجزء الأول، يناير لسنة 2020م.
16. العصيمي، عايد عبدالله (2017): استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية، **المجلة العربية للإدارة**، مج 37، ع 1، مارس " آذار" 2017.
17. العفاد، عبدالله، النجار، عبدالله (2022): متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، **مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد (52)، المجلد (9).
18. العلاق، بشير (2020). **القيادة الإدارية**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
19. العوين، عبد اللطيف (2019): واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين، **مجلة البحث العلمي في التربية**، العدد العشرون، لسنة 2019م.
20. عون، مطيع حامد (2017): استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية وفق الأساليب الإدارية الحديثة، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن، **رسالة دكتوراه منشورة**.
21. عيسى، نوره إسماعيل (2019): القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية، **مجلة أفاق جديدة في تعليم الكبار**، العدد 26 يونيو، 2019.
22. القحطاني، علي محمد قاسم (2013): درجة ممارسة القيادات التربوية في محافظة عدن لعملية اتخاذ القرار، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة عدن، كلية التربية، قسم التربية.
23. المسلمية، فاطمة بنت صقر (2019): دور القيادة الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**.
24. المعجم الوسيط (2008): القاهرة، مجمع اللغة العربية.
25. المهنا، محمد فرج (2020): درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، **مجلة العلوم التربوية**، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بالغردقة، مجلد "3"، العدد "1"، يناير.
26. معهد التنمية الإدارية (2018): **مؤتمر التطوير المؤسسي**، القاهرة: 2018/7/21م.
27. الناشري، ليلي راجح (2019): درجة تطبيق ابعاد القيادة الإبداعية لدى مديري مكاتب التعليم بالرياض، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، قسم الإدارة والاشراف التربوي 1440هـ.
28. النمر، حنان عبد الرحمن (2020): درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية بإدارة تعليم المدينة المنورة، **رسالة ماجستير غير منشورة**.
29. نوابته، رشا نعيم (2022)، القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، **رسالة ماجستير غير منشورة**.
30. الويشي، السيد فتحى (2013): **الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية – استراتيجيات التغيير**، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
31. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2006 – 2010)، **الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية**.

المراجع الأجنبية:

- Plastrik, P. and M. Taylor. (2010). **Network Power and Philanthropy and Nonprofits**. Retrieved .32
from [http:// www.barrfoundation.org/news/network-power-for- philanthropy-and-nonprofits/](http://www.barrfoundation.org/news/network-power-for-philanthropy-and-nonprofits/).
- Dogan, M. (2019). **Creative marginality: Innovation at the intersections of social sciences**. .33
Routledge.
- Jarvis, Tiffany Lynn, (2015). "A mixed methods analysis on creative leadership and Missouri .34
school administrators" EED Lindenwold university.
- Thawinkarn, Dawruwan. Tang, Keow. Ariratana, Wallapha. (2018). **Relationship between .35
perceived directors leadership and classroom quality of primary schools in Thailand**. *Kasetsart
Journal of Social Sciences*. (39). 230-235.
- Rose Ngozi, (2015). Amanchukwu1, Gloria Jones Stanley2: Nwachukwu Prince Ololube A Review .36
of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to: **Educational Management,
Management**, 5(1):p. 6-14.

The Degree of Practicing the Performance of Administrative Leadership in Light of Creative Leadership Among the Directors of Education Offices in Abyan Governorate

Nawal Gawad Salem¹

Educational Administration - Univ. of Aden

Aedah Abdullah Fadhel Alfadhli²

Educational Administration - Univ. of Abyan

Abstract: The study aimed to identify the degree of administrative leadership practice of creative leadership in the education offices in Abyan Governorate, and to reveal the nature of the statistical differences between the responses of the study sample members to the degree of administrative leadership practice in the education offices departments of the dimensions of creative leadership (the leader's sensitivity to problems and decision-making, perseverance and initiative, stimulating creativity, continuing the trend towards the goal), from the point of view of the study sample members, according to the differences in the study variables (job title, years of service), and to achieve the study objectives, the descriptive analytical approach was used, and the study tool was represented in a questionnaire that included (32) paragraphs, and the study was applied to a simple random sample of (281) employees of administrative leadership in the education offices of Abyan Governorate (head of department, head of section, director of administration), and the results of the study concluded that the degree of administrative leadership practice of the dimensions of creative leadership came in general at a "medium" degree with an arithmetic mean of (3.37), and the study also showed that there are statistically significant differences in the degree of administrative leadership practice of the dimensions of creative leadership attributed to the variable of job title in favor of the head of department, with the exception of the following: Perseverance and initiative are in favor of the department head and the division head, while there are no statistically significant differences in the degree of administrative leaders' practice of dimensions of creative leadership attributed to the variable of years of service. Based on the results, the study recommended granting administrative leaders the powers that enable them to solve problems and make decisions, and encouraging work to enhance the capabilities of administrative leaders.

Key words: Practice, Performance, Administrative Leadership, Creative Leadership.