

The relationship of creative leadership with crisis management for the secondary stage in public schools in Jeddah from the teachers' point of view

Hanaa Ebrahim Semran Al-Juhani

Randa Hariri

Hekma School of Health, Behavioral Sciences & Education || Dar Al-Hekma University || KSA

Abstract: The study aimed to discover the relationship between practicing creative leadership and school management crisis among female educational leaders of publicsecondary schools in Jeddah from the latter's perspectives. The study adopted a descriptive, correlational-relational research design and used a questionnaire to randomly collect data from a sample of (357) female teachers during the first semester of the 1441/1442AH academic year.

Findings revealed that female school leaders practice creative leadership, and school crisis management at a high degree, whereby, accommodation and cooperation styles ranked first and second respectively, and avoidance style ranked last. Findings also showed that there were statistically significant differences at the level of $(0.5 = \alpha)$ between the means of the degree of creative leadership and crisis management practices referred to the difference in experience. Moreover, results showed a positive correlation between the degree of creative leadership and crises management practices.

The study recommended holding events in the education and schools' management that highlight the role of creative leadership and its impact on enhancing schools' ability to manage and face crises, along with offering training courses about crisis management, and encouraging relevant practices by teachers and staff members.

Keywords: Originality, fluency, containment, escape.

علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات

هناة إبراهيم سمران الجهني

رندة حريري

كلية العلوم الصحية والسلوكية والتعليم || جامعة دار الحكمة || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي العائلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها (357) مُعلِّمة، خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1441/1442. وكشفت النتائج أن ممارسة قائدات المدارس للقيادة الإبداعية بدرجة عالية، كما أظهرت مُمارستهن إدارة الأزمات المدرسية بدرجة عالية، وجاء أسلوب الاحتواء في مُقدِّمة الأساليب الممارسة، يليه أسلوب التعاون، مقابل حصول أسلوب الهروب على المرتبة الأخيرة. وتبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 = \alpha)$ في درجة ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات تعزى لاختلاف الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية مُوجبة بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.

وأوصت الدراسة بإقامة الفعاليات في إدارة التعليم والمدارس التي تُبرز دور القيادة الإبداعية. وأثرها في تعزيز قدرة المدرسة على إدارة الأزمات ومواجهتها، وكذلك تقديم دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات، وتشجيع قائدات المدارس، والموظفات الإداريات، والمعلمات على المشاركة فيها.

الكلمات المفتاحية: الأصالة، الطلاقة، الاحتواء، الهروب.

مقدمة.

يتأثر القطاع التعليمي كغيره من سائر القطاعات بالأزمات التي تتعرض لها المجتمعات النامية منها والمتقدمة، وتختلف الأزمات باختلاف نوعيتها، وحدتها، وأثارها الأمر الذي يستوجب ابتكار طرق مناسبة؛ لاحتواء هذه الأزمات، وإدارتها بأفضل شكل ممكن، وذلك لما تحدثه من تغيرات تطرأ على المجتمعات بجميع مكوناتها.

وفي هذا السياق فإن وقوع الأزمة أصبح أمرًا متوقعًا لدى جميع قطاعات الأعمال، إذ أننا نعيش في عصر متجدد تملأه المتغيرات، ويستقبل المستجدات التي تتطلب الانسجام، واليقظة فيما يخص الآثار المترتبة عليها سواء كانت إيجابية أو سلبية، الأمر الذي يؤكد أن التأقلم مع هذه المستجدات يُثبت قدرة إدارة المنظمة، واتزانها وقت الأزمات (الحفني، 2017).

وبناءً على ذلك، يستوجب على المؤسسات التعليمية أن تعمل على التقليل من حدة الأزمات ومخاطرها، من خلال ما تضعه من خططٍ مستقبلية هادفة، ومُعينة على مواجهتها وفق الإمكانيات، والموارد المادية، والبشرية التي تُشكل قوى فاعلة تعمل، وتُشارك في تنفيذ الخطط؛ بحيث تكون بمثابة الدرع الحصين ضد الأزمات، وعلى أثر ذلك يستوجب استخدام الأسلوب الأمثل في العمل الإداري داخل هذه المؤسسات الذي ينبغي أن يكون الأكثر ابتكارًا وإبداعًا وتطويرًا، وعلى صنّاع القرار في المؤسسات مشاركة الأفكار، والسماح بمناقشتها، وطرح الآراء حولها؛ للوصول إلى الإبداع في إدارة الأزمات.

ومن هذا المنطلق فمن الضروري على مُتخذي القرار في إدارة التعليم في المملكة التركيز على إدارة الأزمات في أثناء عمليات التخطيط، والتنظيم، والاستثمار بالتفكير الإبداعي في القيادة من أجل حل المشكلات، واتخاذ القرارات التي تُساعد في تلافي مخاطر الأزمات، أو التقليل من أثارها؛ إذ أن إدارة الأزمات فن يحتاج إلى وعي تام بجميع جوانب الأزمة، وتأثيراتها الحاضرة، والمختبئة بكل ما تحويه من أحداث تستلزم التصدي لها بالوقاية منها، وتوقع حدوثها، والاستعداد لها للتقليل من أثارها المحتملة، واستغلالها عن طريق تحويلها إلى فرصة تخدم المؤسسة، حيث أن التأهب للتصدي لها يُعدّ نقطة قوة للمؤسسة، وليس خوف وضعف كما يعتقد البعض (قهواجي، 2015).

واستنادًا لما سبق نستنتج أننا بحاجة إلى قادة تربويين يتصفون بصفات خاصة، وتتوفر لديهم سمات القيادة المبدعين المحققين للنجاح المتمثل في طرحهم للأفكار المبتكرة التي تنم عن مقدرتهم، وتستثير تفكير العاملين لديهم، وأعضاء العمل، وتشجذ همهم نحو العمل المتميز. ولعلنا لا نجانب الصواب إذ ما ركزنا من خلال ذلك على أهمية القيادة الإبداعية، حيث أن توافر تلك المهارات القيادية للقائد التربوي يُعدّ ضرورة ملحة، تُعينه على مواجهة الأزمات وتساعد في إنجاح عمليات الإدارة بما يُحقق التميز في التعامل مع الموظفين والعاملين فيها، بما يُعيد الثقة لهم ولأصحاب المصالح، ويُرسخ المصداقية، وبني العلاقات (قهواجي، 2015). حيث اتفق كلاً من مارلون (Marlon, 2016) وسوهمان (Sohmen, 2015)، والرشيدي (2015)، وكعواش (2015) على أن القيادة الإبداعية تشتمل على ما لدى القائد من قدرة على إحداث التطوير في الأسلوب الإداري؛ للعمل عن طريق تفعيل واستخدام التقنيات الحديثة التي تتناسب مع متطلبات البيئة المدرسية، وتتفق مع لغة العصر الحديث، وتُلبي حاجات المستفيدين، مُستخدماً في ذلك أساليب عمليّ مبتكرة، ومستحدثة للتغيير والتحسين، والتطوير النوعي والكمي

في مجالات العمل؛ بهدف حلها وتطوير مناخها الوظيفي، وتلبية حاجات المرؤوسين فيها، والتأثير في الآخرين، إضافة إلى حُسن الخلق في التعامل مع العاملين وتحفيزهم واستثمار ما لديهم من مواهب وقدرات عقلية فيما يُحقق أهداف المنظمة. وأضاف بيتيرسون (Peterson, 2015) أن القيادة الإبداعية هي الفكرة أو الاقتراح الذي يساهم في زيادة الإنتاجية لدى المنظمة.

فالميدان التربوي بحاجة إلى قادة تبذل في التعامل مع الصعوبات التي تتعرض لها من خلال التصدي للأزمات الطارئة التي تعترض الطريق نحو تحقيق أهدافها، والسير بالاتجاه الذي يجعل من الأزمة فرصة لاستثمار الطاقات البشرية، بما يعود على المؤسسات التعليمية. وما يتصل بها بالنفع، ويُحقق لها التميز الذي تسمو إليه. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن غالبية الدراسات التي أُجريت على التعليم العام في المملكة العربية السعودية، فيما يخص إدارة الأزمات أوصت بضرورة إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في إدارة التعليم؛ وذلك للتنبؤ بالمستقبل المنظور فيما يخص الأزمات والتخطيط لتلافي ما يترتب عليها من مخاطر وآثار.

مشكلة الدراسة:

واجه القطاع التربوي كمثل جميع القطاعات أزمة عالمية تمثلت في جائحة كورونا، التي أحدثت تغيّرات مفاجئة لا زال يُعاني من محاولة السيطرة عليها والتخطيط للتقليل من مخاطرها وإدارة عمليات التعلّم خلالها؛ إذ أن هذه الأزمة تسببت في مخاطر متعددة منها ما وقع أثره على قطاع التعليم؛ في إغلاق المدارس، وما ترتب عليها من عواقب اجتماعية، واقتصادية أثرت على المجتمع المحلي، وسيطر الأثر الأكبر فيها على الفئات المحرومة، وعائلاتهم. إضافة إلى ما تسببت به من أضرار عدة، منها: توقف التعلّم، عدم جاهزية الأهل للتعلّم عن بُعد، وعدم المساواة في الانتفاع من المنصات التعليمية، والتكلفة الاقتصادية الباهظة. ارتفاع نسبة التوقف عن الدراسة، والعزلة الاجتماعية.

وبحسب الرصد العالمي للإغلاق، فقد بلغ عدد الدارسين المتأثرين 1,184,126,508، وإجمالي عدد الدارسين المسجلين 67.6%، و143 إغلاقاً في جميع أنحاء البلاد (اليونيسكو، 2020).

إضافة إلى أن هذه الأزمة اضطرت المعلّمات أن يُجرين نقله جذرية من التعليم في الصفوف إلى التعليم عن بُعد، واستلزمت هذه النقلة استخدام المنصات الإلكترونية (عين، بوابة المستقبل، يوتيوب، والمنظومة)، التي بالرغم من توافرها واستعداد المعلّمات الفني والتقني لها، إلا أنه وجد عجز لدى الطلاب في تحقيق نواتج التعلّم بشكلٍ كامل في أثناء هذه الفترة من الأزمة، وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثتان على عينة مُكوّنة من 20 معلّمة من مُعلّمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في مدينة جدة، واللاتي ينتمين إلى مجتمع الدراسة الحالية. ولقد أكدت الدراسة الاستطلاعية أن 85% من المعلّمات اعتبرن أن نواتج التعلّم لم تتحقق بشكلٍ كامل، و45% من المعلّمات أشرن إلى أن المحتوى لم يُغطّ بشكلٍ كامل ووافقت 55% فقط منهن على استمرار عمليات القياس والتقويم بشكلٍ طبيعي خلال الأزمة؛ الأمر الذي أعزته المشاركات في الدراسة الاستطلاعية إلى قلة خبرة القائدات التربويات في إدارة العمليات التعليمية في أثناء الأزمة (45%)، علماً أنه 70% من المعلّمات أشرن إلى أن القائدات التربويات تواصلن بشكلٍ فاعل مع المجتمع المحلي والأسر لاحتواء الأزمة.

ومن جهة أخرى، أكدت 45% من المعلّمات عدم وجود جهة معينة مُختصة لوضع الخطط الخاصة بالتعليم والتعلّم في أثناء الأزمة لتسهيل العملية التعليمية-التعليمية، ومن ضمنها إلزام الطالبات بحضور الفصول الافتراضية لتلقّي الدروس عبر منصات التعلّم الإلكترونية (50%)، والجدير ذكره هنا، تأكيد 90% من المعلّمات على أن توافر منصات التعلّم الإلكترونية واستخدامها بفاعلية قد ساهم في إنجاح العملية التعليمية-التعليمية.

وفي ضوء هذه المعطيات، ومن موقع إحدى الباحثين كـمعلّمة في المرحلة الثانوية وتنتمي إلى مجتمع الدراسة، رأيت أنه يتوجب الاستعداد لإدارة الأزمات بطريقة مبتكرة من قبل القائدات اللاتي يُعتبرن المسؤولات عن جميع العمليات التعليمية والتعليمية والإدارية في المدرسة، وهذا ما يُمكن تحقيقه من خلال ممارسة القيادة الإبداعية التي تشتمل على الأفكار التي تتصف بالطلاقة والأصالة والمرونة، وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

وهذا ما أكدت عليه دراسة العبد الله وآخرون (2019) التي أظهرت نتائجها ضرورة الاستعداد لإدارة الأزمات عن طريق التخطيط المستقبلي للتعامل معها، ودعم قدرات القادة الفذة؛ لمنع حدوثها أو التقليل من أثارها. وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه لا توجد دراسة سابقة في نطاق الدراسة الحالية حول هذا الموضوع المتمثل في علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة وقد أكدت على ذلك مكتبة الملك فهد الوطنية.

وهذا ما يدعم إجراء الدراسة الحالية التي تهدف للتحقق من العلاقة بين القيادة الإبداعية، وإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في مدينة جدة من وجهة نظر المعلّمت، إضافة إلى أن الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة التي تناولت أزمة لا زالت قائمة بحسب تاريخ هذه الدراسة.

أسئلة الدراسة:

ما علاقة ممارسة نمط القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات لدى قائدات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في مدينة جدة؟

وللإجابة على السؤال البحثي الرئيسي، ينبغي الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية فيما يتعلّق بـ (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة) من وجهة نظر المعلّمت؟
- 2- هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلّمت حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية فيما يتعلّق بـ (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة) تُعزي لاختلاف سنوات الخبرة في التعليم؟
- 3- ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة لإدارة الأزمات المدرسية من حيث (الهروب، المواجهة، التعاون، الاحتواء) من وجهة نظر المعلّمت؟
- 4- هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلّمت حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة لإدارة الأزمات المدرسية من حيث (الهروب، المواجهة، التعاون، الاحتواء) تُعزي لاختلاف سنوات الخبرة في التعليم؟
- 5- هل تُوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي: التحقق من علاقة ممارسة نمط القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في مدينة جدة من وجهة نظر المعلّمت. وللوصول للهدف الرئيس، ينبغي التحقق من الأهداف الفرعية الآتية:

1. درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الحكومية فيما يتعلّق بـ (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة).
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلّّات حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية فيما يتعلّق بـ (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة) تعزي لاختلاف سنوات الخبرة في التعليم.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلّّات حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة لإدارة الأزمات المدرسية من حيث (الهروب، المواجهة، التعاون، الاحتواء) تعزي لاختلاف سنوات الخبرة في التعليم.
4. درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية في مدينة جدة لإدارة الأزمات المدرسية من حيث (الهروب، المواجهة، التعاون، الاحتواء).
5. وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين ممارسة القيادة الإبداعية، وإدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة.

أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القضية التي تُعالجها، وما تسمو إليه من أهداف، وتسعى إليه من معالجات لموضوعات تهم القطاع التربوي، ويُمكن إبراز تلك الأهمية بالآتي:
1. قد تُحقق هذه الدراسة إضافة علمية حول علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية؛ وذلك نظرًا لقلّة الدراسات التي تبحث في هذين المتغيّرين معًا؛ مما يُغني المكتبة العلمية من جهة، ويؤسس لأبحاث لاحقة في هذا الإطار من جهة ثانية.
 2. قد تُفيد نتائج هذه الدراسة القائدات التربويات، في التعرّف على السمات الإبداعية؛ للتمكّن من ممارستها بفاعلية في أثناء الأزمات التي يُمكن أن تُصيب أو تلحق بالمؤسسات التربوية.
 3. قد تُفيد هذه الدراسة صنّاع القرار، في إعادة النظر بصلاحيات، ومهام القائد التربوي لإدارة الأزمات.
 4. قد تُفيد هذه الدراسة صنّاع القرار، في تحسين أو تطوير البيئة المدرسية؛ مما يساعد قائدات المدارس على تطبيق أفكارهم الإبداعية، أو المبتكرة لمواجهة الأزمات.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على محاولة استنتاج علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في محافظة جدة من وجهة نظر عينة من معلّّات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة في الفصل الدراسي الأول لعام 1442/ 1443.

مصطلحات الدراسة الإجرائية:

- أولاً: القيادة الإبداعية: The Relationship of Creative
- مقدرة القائدات التربويات على إحداث التغيّرات المرغوبة لتجاوز الأزمات؛ عن طريق مشاركة اتخاذ القرارات، وتحفيز ابتكار الحلول بما يحقق التميز في تنفيذ الأهداف.

- ثانيًا: إدارة الأزمات: Crisis Management

○ ما تقوم به القيادة التربوية بموظفيها من إداريين وعاملين في المدرسة من العمل وفق إجراءات وقائية محددة، من أجل مواجهة الأزمات الحالية والمستقبلية من خلال توزيع الأدوار وإسناد المهام اللازمة للحد من آثار الأزمة في جميع مراحلها؛ لاستعادة النشاط والعودة لطبيعة العمل، بالاستفادة من التجارب السابقة وبالاعتماد على أساليب علمية منظمّة.

2. منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي في صورته الارتباطية لتحقيق أهداف الدراسة، لمناسبتة مع أهداف الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مُعلّّمت المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة، وقد بلغ المجتمع الكليّ (4973) مُعلّّمة، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1442/1441 (وزارة التعليم، 1441).

عينة الدراسة:

تمّ تطبيق استبانة البحث على عينة عشوائية بسيطة من مُعلّّمت المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة، وقد بلغ عدد أفراد العينة في صورتها النهائية (357) مُعلّّمة، بنسبة (13,9%) من المجتمع الكلي للدراسة، كما هو موضح بالجدول (1).

جدول (1) توزيع العينة وفق مُتغيّري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

المتغيّر	فئات المتغيّر	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	26	7.3
	بكالوريوس	311	87.1
	دراسات عليا	20	5.6
	المجموع	357	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 4 سنوات	61	17.1
	من 4 إلى أقل من 9 سنوات	118	33.1
	9 سنوات فأكثر	178	49.8
	المجموع	357	100

أداة الدراسة:

قامت الباحثتان بإعداد استبانة مُكوّنة من محورين تحقّقاً لأهداف الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة آل حسين (2018) ودراسة عبد العال (2009)؛ وتضمّنت الاستبانة في صورتها الأولية محورين فرعيين: حيث عني المحور الأول بالقيادة الإبداعية، وتضمّن (29) عبارة مُوزّعة على أربعة

مجالات: (المجال الأول الأصالة، وتضمّن سبع عبارات، المجال الثاني المرونة، وتضمّن سبع عبارات، المجال الثالث بحل المشكلات، وتضمّن سبع عبارات، المجال الرابع بمجال الطلاقة، وتضمّن ثماني عبارات).
وعني المحور الثاني بإدارة الأزمات، وتضمّن (35) عبارة مُوزَّعة على أربعة مجالات: (المجال الأول أسلوب الهروب، وتضمّن ثمان عبارات، المجال الثاني أسلوب المواجهة، وتضمّن تسع عبارات، المجال الثالث بأسلوب التعاون، وتضمّن تسع عبارات، المجال الرابع بأسلوب الاحتواء، وتضمّن تسع عبارات).

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تمّ التأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة في كل محور من محاورها الفرعية: بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مُعلّمة من خارج العينة النهائية، وحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل محور من محاور الاستبانة، ومجالاته الفرعية.
وقد تبين أنّ قيم الارتباط في لجميع الفقرات مع مجالاتها هي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وتبين أنّ قيم الارتباط لجميع المجالات مع الدرجة الكلية هي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثبات الاستبانة:

تمّ التأكد من ثبات الاستبانة بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ في ضوء استجابات مقياس ليكرت، ويُبيّن الجدول (2) معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من المجالات الفرعية لمحور القيادة الإبداعية، والثبات للمحور ككل.

جدول (2) الثبات للاستبانة ومجالاتها الفرعية.

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المجال
0.911	7	الأصالة
0.857	7	المرونة
0.936	7	حل المشكلات
0.874	8	الطلاقة
0.973	29	محور القيادة الإبداعية
0.725	8	الهروب
0.917	9	المواجهة
0.873	9	التعاون
0.906	9	الاحتواء
0.960	35	محور إدارة الأزمات

يتضح من الجدول السابق أنّ محور القيادة الإبداعية يتمتع بقدر مرتفع جداً من الثبات، حيث بلغت قيمة الثبات للمحور ككل (0.973)، وتراوح في كل مجال من مجالاته الفرعية بين (0.857-0.936): مما يُشير إلى إمكانية ثبات النتائج المستفادة منه، وتعميمها على مجتمع الدراسة.

كما يتضح من الجدول السابق أنّ محور القيادة الإبداعية يتمتع بقدر مرتفع جداً من الثبات، حيث بلغت قيمة الثبات للمحور ككل (0.960)، وتراوحت في كل مجال من مجالاته الفرعية بين (0.725-0.917)، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج المستفاد منه، وتعميمها على مجتمع الدراسة. لذلك بقيت الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في صورتها الأولية.

تصحيح الاستبانة ومِيعار الحكم:

صيغت عبارات الاستبانة وفق سلم مُتدرّج خماسي، على النحو التالي: (عالية جداً) تأخذ خمس درجات، (عالية) تأخذ أربع درجات، (متوسطة) تأخذ ثلاث درجات، (منخفضة) تأخذ درجتان، (منخفضة جداً) تأخذ درجة واحدة.

وتمّ استخدام المعيار التالي للحكم على درجة ممارسة القيادة الإبداعية، وهي على النحو التالي:

جدول (3) المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة وفق المقياس المتدرج الخماسي

الدرجة الموافقة	المتوسط المرجح
عالية جداً	من 4.21 إلى 5
عالية	من 3.41 إلى 4.20
متوسطة	من 2.61 إلى 3.40
منخفضة	من 1.81 إلى 2.60
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.80

إجراءات تطبيق الدراسة:

تمّ تطبيق استبانة الدراسة وفق الإجراءات التالية:

- مخاطبة مكاتب التعليم وإدارة التعليم بمحافظة جدة للسماح بتطبيق أداة الدراسة.
- تمّ تطبيق استبانة الدراسة على العينة.
- بلغ عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (357) استبانة.
- قامت الباحثتان بعد استكمال جمع الاستبانات بمراجعتها وتدقيقها: استعداداً لإدخالها في الحاسب الآلي، ثم إجراء التحليل الإحصائي لها.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- تمّ استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل البيانات وفقاً لمشكلة الدراسة وأسئلتها، وقد استخدمت الباحثتان الأساليب الإحصائية الآتية:
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛ لحساب درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس، ودرجة ممارستهن لإدارة الأزمات.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA)؛ للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلّمت حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس، ودرجة ممارستهن لإدارة الأزمات، تعزي مُتغيّري المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.
- اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية.

- معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس، ودرجة ممارستهن لإدارة الأزمات.

3. نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

• نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الحكومية فيما يتعلق بـ (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لكل مجال من المجالات الفرعية لمحور ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية، وللمحور ككل، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	عالية	0.87	3.66	الطلاقة
2	عالية	0.90	3.61	المرونة
3	عالية	0.82	3.60	الأصالة
4	عالية	0.88	3.54	حل المشكلات
-	عالية	0.83	3.60	محور القيادة الإبداعية

يتضح من الجدول السابق ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المُعلِّمات بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهن على مجموع عبارات هذا المحور (3.60)، وهو يقع في مجال استجابة (عالية)، وبلغ الانحراف المعياري (0.83)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات المُعلِّمات على المجالات الفرعية للمحور بين (3.54)، و(3.66).

وجاء مجال الطلاقة في مُقدِّمة المجالات التي تحققت فيها ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية، بمتوسط حسابي (3.66)، يليه مجال المرونة، بمتوسط حسابي (3.61)، ثم مجال الأصالة، بمتوسط حسابي (3.60)، وأخيراً مجال حل المشكلات، بمتوسط حسابي (3.54).

وتفسّر الباحثتان هذه النتائج في ضوء امتلاك قائدات المدارس الثانوية بمدينة جدة للمؤهلات والمهارات العلمية والعملية التي تُؤهلن للإبداع في مجال القيادة المدرسية، كما تعزو ذلك إلى استفادتهن من الدورات التدريبية المُقدِّمة لهن في هذا المجال، إلى جانب توافر عدد من الصلاحيات لدى قائدات المدارس التي تُتيح لهن الإبداع في مجال عملهن، كما تعزو الباحثتان ذلك إلى توافر بيئة عمل مناسبة تُشجّع قائدات المدارس على إبراز قدراتهن الإبداعية، وتوظيفها بالشكل المناسب؛ للوصول إلى أفكار، وحلول فريدة، وملئمة يمكن من خلالها مواجهة المشكلات، والتحديات الداخلية، والخارجية التي تواجه سير العمل بالمدرسة بطرق غير تقليدية، وتُساعد على تطوير العمل المدرسي؛ لتحقيق الأهداف المرسومة على النحو المأمول، كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء كون قائدات المدارس يُدركن أن ممارسة، وتفعيل الإبداع داخل البيئة المدرسية يُعدّ من أهم مُقوّمات نجاح قائدة المدرسة في أدائها، كما أن نمط سلوكها القيادي يُؤثر سلباً أو إيجاباً في مستوى الإبداع لدى منسوبات المدرسة.

واتفقت هذه النتائج مع ما كشفت عنه دراسة آل حسين (2018) التي أظهرت موافقة عينة الدراسة على ممارسة قائدات المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لجميع عمليات القيادة الإبداعية، وأختلف مع دراسة

البوشي (2018) ومقابلة (2019) والسلمي وبكر (2012) التي كشفت عن ممارسة الإبداع لدى قادة المدارس بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (2015) Jarvis التي أظهرت ضعف مستوى الإبداع لدى قادة المدارس، وعزوف القادة عن المخاطرة، والاتجاه نحو التطبيق الحرفي للتعليمات الإدارية مع العجز التام عن القيادة الإبداعية.

وفيما يلي عرض لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بحسب كل مجال من مجالاتها.

المجال الأول- الأصالة:

حصلت جميع عبارات مجال الأصالة على درجة موافقة عالية، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.42)، و(3.80)، وتمثلت أكبر الجوانب التي تحققت فيها ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الإبداعية في مجال الأصالة، فيما يلي: (تعمل القائدة على إعطاء فرصة للمنسوبات المدرسة للتعبير عن المواضيع المطروحة، وتعمل القائدة على انتقاء الأفكار التي يُمكن تطبيقها في العمل، وتعمل القائدة على مناقشة الأفكار المطروحة في ضوء مُناسبتها للإمكانيات المتاحة)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.80، 3.68، 3.68)، بينما تَمثل أدناها في العبارة (تعمل القائدة على توليد أفكار أصيلة مُختلفة عن الآخرين)، بمتوسط حسابي (3.42).

وتفسّر الباحثتان هذه النتائج في ضوء امتلاك قائدات المدارس المهارات، والقدرات العقلية اللازمة التي تُمكنهن من إيجاد حلول جديدة ذات كفاءة عالية، وتجنّب تكرار أفكار الآخرين، وأساليب العمل التقليدية، والروتينية مُحدودة الجدوى، والفاعلية، وهذا يرجع إلى استفادتهن من الدورات التدريبية التي تُنمي فهن الأصالة الإبداعية، وحرصهن على التميّز، والإبداع في قيادتهن للمدرسة، وسعيهن المتواصل إلى تطوير مهاراتهن، وخبرتهن في القيادة الإبداعية من خلال برامج النمو المهني المختلفة، كما يرجع ذلك إلى إدراك قائدات المدارس أن الأساليب التقليدية في تسيير المدرسة لم تعد ذات جدوى في ظل التغيرات، والتطوّرات المعرفية، والتكنولوجية، والإدارية، والتربوية التي يشهدها الميدان التربوي، التي فرضت التجديد على مستوى الأساليب، والبرامج، والمنهج، وإيجاد أفكار، واستحداث مشروعات، وبرامج جديدة غير مسبوقه، يمكن من خلالها مواكبة تلك التطورات، والإسهام في إحداث تغييرات إيجابية في سلوك مُنسوبات المدرسة، وأدائهن المهني، وتحسين الجودة النوعية للخدمات التعليمية، والتربوية التي تُقدّمها المدرسة. وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة آل حسين (2018) وشاويش (2018) التي أظهرت ممارسة قائدات المدارس للأصالة الإبداعية بدرجة عالية. واختلفت مع نتائج دراسة مقابلة (2019) التي أظهرت ممارسة الأصالة الإبداعية لدى قادة المدارس بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثتان مَجيء الفقرة رقم (6)، وهي "تعمل القائدة على إعطاء فرصة لمنسوبات المدرسة للتعبير عن المواضيع المطروحة" في مُقدّمة جوانب الأصالة المُتحققة في القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس إلى عنايتهن بالعلاقات الإنسانية، من خلال حرصهن على تلبية احتياجات منسوبات المدرسة إلى الاحترام والتقدير، وتعزيز الثقة بينهن، وإدراكهن لأثر ذلك في تنمية روح الانتماء والولاء للمدرسة، وتعزيز دافعية منسوبات المدرسة نحو التميّز والإبداع في مجال عملهن، كما أنهن يُدركن أن القيادة المدرسية الحديثة عملية تعاونية تُشترك فيها جميع منسوبات المدرسة، وأن المدرسة لا يُمكن لها النجاح في تحقيق أهدافها إذا افتقدت القيادة المدرسية العمل بروح الفريق، كما تُدرِك قائدات المدارس أهمية تشجيع منسوبات المدرسة على طرح أفكارهن، ومناقشة الموضوعات المُتعلّقة بالمدرسة، وأن لذلك أثرًا في تعزيز أدائهن، وفي تنمية مهاراتهن في إيجاد أفكار، وحلول، جديدة، ومبتكرة تُسهم بفاعلية في تطوير العمل بالمدرسة، ومواجهة المشكلات، والتحديات التي تُعترضها. وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة شاويش

(2018)، التي كشفت عن عناية قادة المدارس بتشجيع منسوبي المدارس على ما يقدمونه من أفكار وآراء في الموضوعات المختلفة.

كما تعزو الباحثتان مجيء الفقرة رقم (3) "تعمل القائدة على توليد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين" في المرتبة الأخيرة بين الجوانب المتحققة في مجال الأصالة بدرجة تحقق عالية، إلى اهتمام قائدات المدارس بالأصالة الإبداعية، وإدراكهن أن توليد الأفكار الجديدة، والمختلفة يُزيد من مكانتها، وسُمعتها القيادية، والإبداعية بين المعلّمات، ويُسهّم في معالجة القضايا التربوية، وإيجاد برامج، وأنشطة مُستجدة، ومُبتكرة، ورائدة في المجال التربوي، وأن لذلك أثرًا في الارتقاء بجودة التعليم، ومواكبة مُتطلّبات العصر، وتحقيق تطلّعات المجتمع المدرسي، والمحلي. وقد اتفقت النتيجة مع دراسة شاويش (2018) ومقابلة (2019) التي كشفت قدرة قادة المدارس على الإتيان بأفكار أصيلة غير مألوفة. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة آل حسين (2018) التي أظهرت أن قائدات المدارس يقدمن أفكاراً أصيلة مختلفة عن الآخرين بدرجة متوسطة.

المجال الثاني- المرونة:

وحصلت جميع عبارات مجال المرونة على درجة موافقة عالية، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.51)، و(3.79)، وتمثلت أكبر الجوانب التي تحققت فيها ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الإبداعية في مجال المرونة، فيما يلي: (تحرص القائدة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بأسلوب حديث ومُتطور، وتحرص القائدة على مناقشة العاملات معها حول الآراء والحلول التي تقترحها، وتحرص القائدة على الاستفادة من الملاحظات المُوجّهة لدها)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.79، 3.69، 3.66)، بينما تمثّل أدناها في العبارة (تحرص القائدة على تجربة أفكار مُبتكرة وغير معتادة لحل المشكلات)، بمتوسط حسابي (3.51). وتُفسّر الباحثتان هذه النتائج في ضوء وجود استعداد لدى قائدات المدارس لقبول التغيير والتطور الإداري، ووعيهن بالآثار السلبية للجمود في التفكير، وكونهن يمتلكن الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات، وعدم خوفهن من المسؤولية والفشل، وقدرتهن على التعامل السريع مع المُعطيات المُتغيرة، ورغبتهن في تحسين الوضع القائم إلى وضع أفضل، كما يرجع ذلك إلى وعي قائدات المدارس بالفوائد المُتعددة للمرونة في مجال العمل القيادة المدرسية، وأنها تُسهّم في سير العمل بالمدرسة وتجنّب تعطله، كما أنها تُسهّم في إحداث تغييرات إيجابية في صُلب العمل، وكونهن يُدركن ما يُمكن أن يعترض سير العمل بالمدرسة من مُشكلات وأزمات وعراقيل تتطلّب التعامل معها بمرونة من أجل مُعالجتها بفاعلية. كما أنهن يُدركن أن المرونة تُعزز التعاون، والتفاهم، والثقة المُستدامة بين القائدة، ومنسوبات المدرسة، كما يرجع ذلك إلى وعيهن بأن تعاملهن بمرونة تنظيمية في مجال العمل، وإحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى، يجعل المدرسة تتسم بقابليتها للتكيّف الاستراتيجي مع مُختلف الظروف المحيطة والمتغيرة، التي قد تطرأ على المدرسة في أيّ وقت، وكون المرونة في التسيير الإداري والتربوي، تُساعد المدرسة في التعامل مع جميع المخاطر والتحديات بكل ثقة، والاستجابة السريعة لها، والتصرّف بكل أريحية، وثقة مع أيّ من الفرص، أو التهديدات التي تُواجه المدرسة على حدٍ سواء.

كما تُدرِك قائدات المدارس أن المرونة في العمل الإداري، والتربوي تُساعد في بناء، وتعزيز ثقافة المدرسة القائمة على الثقة، والشفافية، والابتكار، وتضمن بذلك أن تظل مُخلصة لرؤيتها وقيمها، كما أن المرونة تُقلل من النفقات، وارتفاع التكلفة التشغيلية للمدرسة، وتُساهم في إكساب العاملات بالمدرسة الثقة بالنفس، وفي تنمية وتطوير قدرتهن وخبرتهن المهنية، وهذا الأمر يجعل قائدات المدارس حريصات على ممارسة المرونة في عملهن، وتطوير مهارتهن في هذا المجال بصورة مستمرة، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الحارثي (2013) وآل حسين (2018)

التي كشفت أن واقع تطبيق مهارة المرونة لدى مديري المدارس جاء بدرجة كبيرة. واختلفت مع نتائج دراسة مقابلة (2019) التي أظهرت ممارسة المرونة الإبداعية لدى قادة المدارس بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثان مَجِيء الفقرة رقم (14)، وهي "تحرص القائدة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بأسلوب حديثٍ ومُتطورٍ" في مُقدِّمة الجوانب المُتحققة في مجال المرونة في القيادة الإبداعية، إلى توافر الإمكانيات المادية، والتنظيمية، والتقنية، والبشرية، اللازمة بالمدرسة، التي تُشجِّع قائدات المدارس على إستحداث أساليب عمل جديدة ومُتطورة، كما يرجع ذلك إلى وعي قائدات المدارس بتغيُّر الأدوار والمهام المرتبطة بالإدارة المدرسية الحديثة، والمُتمثلة في تهيئة الظروف الملائمة، وتقديم الخدمات اللازمة التي تُساعد على تربية الطالبات، وتعليمهن وصقل مواهبهن، وتهيئتهن، وإعدادهن لمواكبة مُتطلِّبات، واحتياجات سوق العمل المتسمة بالتنوُّع، والتغيُّر المُستمر، كما تشمل مهام الإدارة المدرسية تنظيم، وتوجيه، وتحفيز جميع العاملات في المدرسة، وتهيئة جميع الظروف الملائمة التي تُسهم في نموهن مهنيًا، وخُلقياً؛ للقيام بأدوارهن على أفضل وجه؛ بغية تحقيق أهداف المدرسة، وهذا ما يتطلَّب استخدام أساليب مُتنوِّعة وحديثة تُلبِّي احتياجات المجتمع المدرسي المختلفة، كما يرجع ذلك إلى حرص قائدات المدارس على مُواكبة التَطوُّرات والتغيُّرات المعرفية، والتكنولوجية، والتربوية التي شهدتها الإدارة المدرسية الحديثة، واستفادتهن من الاتجاهات الإدارية الحديثة في هذا المجال، وإدراكهن أن استخدام الأساليب الحديثة، والمتطورة في إنجاز الأعمال الإدارية أصبح ضرورةً مُلحَّة فرَضتها تلك التغيُّرات، والتطوُّرات، وأن ذلك من شأنه أن يُزيد من فاعلية العمل المدرسي، ويُحسِّن جودته، كما يُؤدي إلى تخفيض التكاليف، واختصار الجهد، والوقت، بما ينعكس بصورة إيجابية في تحسين جودة مُخرجات التعليم بالمدرسة. وقد اختلفت النتيجة مع نتائج دراسة مقابلة (2019) التي أظهرت أن قادة المدارس يحرصون على استخدام أساليب متطورة وجديدة في إنجاز الأعمال بدرجة متوسطة.

كما تعزو الباحثان مَجِيء الفقرة رقم (11) "تحرص القائدة على تجربة أفكار مُبتكرة وغير مُعتادة لحل المشكلات" في المرتبة الأخيرة بين الجوانب المُتحققة في مجال المرونة في القيادة الإبداعية بدرجة تحقُّق كبيرة، إلى اهتمام قائدات المدارس بالمرونة في التفكير، وعدم اقتصرهن على فكرة واحدة والتمسك بها، وإدراكهن أن التنوع في الأفكار المُبتكرة، وتَجربتها في حل المشكلات يزيد من قدرتها على الوصول إلى أفضل الإجراءات، والحلول التي يُمكن من خلالها معالجة المشكلات في أقل وقتٍ، وتكلفة، وجهد، وذلك مُقارنة فيما لو اقتصرن على الحلول التقليدية التي قد لا تتناسب مع واقع المدرسة، واحتياجاتها، ولا تُحقق الأهداف المرجوة منها بكفاءةٍ عالية. وقد اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة آل حسين (2018) ومقابلة (2019) التي أظهرت أن قائدات المدارس يستخدمن أفكاراً غير تقليدية لحل المشكلات بدرجة متوسطة.

المجال الثالث- حل المشكلات:

حصلت ست عبارات من مجال حل المشكلات على درجة موافقة عالية، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.53)، و(3.61). وتمثلت أكبر الجوانب التي تحققت فيها ممارسة حل المشكلات لدى قائدات المدارس فيما يلي: (تُحسن القائدة ربط أسباب المشكلة بالنتائج، تُحسن القائدة إدراك أبعاد المشكلة بوضوح تام، تُحسن القائدة تحليل المشكلة من كافة جوانبها)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.61، 3.59، 3.58)، وحصلت عبارة واحدة على درجة موافقة متوسطة، وهي (تُحسن القائدة التنبؤ بالمشكلة قبل حدوثها)، التي تُمثِّل أقل الجوانب الممارسة في مجال حل المشكلات، بمتوسط حسابي (3.39).

وتُفسِّر الباحثان هذه النتائج في ضوء امتلاك قائدات المدارس للخبرات والمهارات اللازمة التي تُمكنهن من تحديد المشكلات المدرسية في المواقف المختلفة، والتعرُّف إلى مُسبباتها، والعوامل المؤثرة فيها، وقدرتهن على تحديد

مواطن الضعف في العمل المدرسي بشكلٍ دقيق، وتحديد حجمها وجوانبها، ومعرفة مدى تأثيرها على المدرسة، والبيئة التنظيمية لها، كما يرجع ذلك إلى وعي القائدات بكون المدارس لا تخلو من وجود مشكلات تختلف حدتها من مدرسة إلى أخرى، وكون المدرسة قد تتعرض لحدوث أزمات تتطلب التعامل معها بحكمة، وروية، وأساليب علمية مدروسة؛ ولهذا فهن حريصات على تطوير قدراتهن، ومهاراتهن في حل المشكلات المدرسية، من خلال الاستفادة من البرامج التدريبية المُقدمة لهن في هذا المجال، والاستفادة من التجارب المدرسية الرائدة في حل المشكلات بطرقٍ إبداعية، والاطلاع على الأساليب الحديثة، والإبداعية في حل المشكلات، كما يعزي ذلك إلى كون قائدات المدارس من خلال إلمامهن بعملية التخطيط المدرسي، والاستراتيجي يقمن بتشخيص واقع المدرسة، من خلال رصد نقاط القوة والضعف فيها، ورصد الفرص، والتهديدات، والمخاطر، التي يمكن من خلالها التنبؤ بما قد تتعرض له المدرسة من مشكلات، فيتعاملن معها بنوعٍ من الثقة، والاستجابة السريعة لها، والتصرف بكل أريحية مع تلك التهديدات، والمشكلات التي تواجه المدرسة. واتفقت النتيجة مع نتائج دراسة أبو شاويش (2018) التي أظهرت ممارسة حل المشكلات بدرجة عالية من قبل قادة المدارس. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة آل حسين (2018) ومقابلة (2019) التي أظهرت أن قائدات المدارس يمارسن حل المشكلات في القيادة الإبداعية بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثتان مَجِيء الفقرة رقم (21)، وهي "تحسن القائدة ربط أسباب المشكلة بالنتائج" في مُقدمة الجوانب المتحققة في مجال حل المشكلات في القيادة الإبداعية، إلى حرصهن على استخدام الأساليب العلمية في التعامل مع المشكلات التي تقع بالمدرسة، وأن من أهم الخطوات الأساسية لمعالجة المشكلة، ووضع الحلول المبتكرة، والمناسبة لها تتمثل في الوقوف على أسبابها والعوامل المؤثرة فيها، والوقوف على حدة المشكلة، وتأثيراتها على سير العمل، كما يرجع ذلك إلى استفادتهن من برامج النمو المهني التي عززت لديهن مهارات المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات المدرسية. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة آل حسين (2018) وشاويش (2018) التي أظهرت أن قائدات المدارس يربطن أسباب المشكلات بالنتائج بدرجة عالية.

كما تعزو الباحثتان مَجِيء الفقرة رقم (15) "تحسن القائدة التنبؤ بالمشكلة قبل حدوثها" في المرتبة الأخيرة ضمن الجوانب المتحققة في مجال حل المشكلات في القيادة الإبداعية، بدرجة تحقق متوسطة، إلى أن عملية التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها تحتاج إلى تدريب، ومهارة عالية، وممارسات، وخبرات طويلة في مجال القيادة المدرسية، والبحث العلمي، وقد لا تتوافر لدى بعض قائدات المدارس، كما أن بعض المشكلات، والأزمات قد تقع بصورة طارئة، وغير متوقعة، وعلى خلاف ما يقع في المدارس؛ مما يزيد من التأكيد على ضرورة التدريب، والممارسة؛ لاكتساب مثل هذه المهارات، واستخدام أسلوب حل المشكلات؛ للتعامل مع المشكلات المدرسية بصورةٍ أنجع. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة آل حسين (2018) ومقابلة (2019) التي أظهرت أن قائدات المدارس يتنبأن بالمشكلة قبل حدوثها بدرجة متوسطة. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة شاويش (2018) التي أظهرت قدرة قادة المدارس على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها بدرجة عالية.

المجال الرابع- الطلاقة:

حصلت جميع عبارات مجال الطلاقة على درجة موافقة عالية، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.54)، و(3.76)، وتمثلت أكبر الجوانب التي تحققت فيها ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الإبداعية في مجال الطلاقة فيما يلي: (تحرص القائدة على السعي إلى التجديد والإبداع في عملها، تحرص القائدة على إقناع العاملات معها بمقترحاتها من أجل تحقيق أهداف العمل، تحرص القائدة على تبيّن وجهات النظر

الأخرى عند اقتناعها بصحتها)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.76، 3.75، 3.72)، بينما تمثل أدناها في العبارة (تحرص القائدة على سرعة إنتاج كلمات وصور ذات خصائص محددة) بمتوسط حسابي (3.54). وتفسّر الباحثتان هذه النتائج في ضوء امتلاك قائدات المدارس للقدرات، والمهارات العقلية اللازمة التي تُساعدهن على إنتاج عدد كبير من الأفكار، والحلول خلال فترة زمنية معينة، كما يرجع ذلك إلى وعي قائدات المدارس بأهمية تنوع الأفكار، والحلول في المواقف التربوية، وعند حدوث المشكلات المدرسية المختلفة، من أجل إتاحة مجال واسع لاختيار الأنسب، والأفضل بينها، كما يرجع ذلك إلى إدراك قائدات المدارس أن العمل الإداري والتربوي، تُواجهه العديد من القضايا، والمواقف التي تتطلب منهن إيجاد حلول إبداعية سريعة، ومُتنوعة للتعامل معها، ووضع بدائل متعددة لحل المشكلات الطلابية، والصراعات التنظيمية، والنزاعات بين الموظفات والمُعلمات عند تعارض المصالح، وكذلك عند وضع الجداول الدراسية في بداية السنة الدراسية، وكذلك عند وقوع أزمات غير مُتوقعة في المدرسة، ونحو ذلك من القضايا والمشكلات التي تتطلب إيجاد حلول بديلة، وفعالة في مدة زمنية محدودة للتعامل معها، ومعالجتها، وهذه المهارات المرتبطة بالطلاقة الإبداعية تكتسبها قائدات المدارس من خلال الخبرات المُتراكمة؛ نتيجة لممارستهن العملية للقيادة المدرسية، وتعاملهن المستمر مع تلك القضايا والمشكلات، كما يتم اكتسابها من خلال التدريب المستمر ضمن برامج النمو المهني المُقدمة لهن، إلى جانب استفادتهن من الدورات التدريبية المُقدمة لهن في مجال الإبداع في القيادة المدرسية، وكذلك عند تدريبهن على أساليب حل المشكلات، واستخدامهن أساليب العصف الذهني عند مشاركتهن في ورش العمل، والندوات المختلفة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحارثي (2013) وآل حسين (2018) التي كشفت أن واقع تطبيق مهارة الطلاقة الإبداعية لدى مديري المدارس كان بدرجة كبيرة. واختلفت مع نتائج دراسة مقابلة (2019) التي أظهرت ممارسة الطلاقة الإبداعية لدى قادة المدارس بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثتان مَجِيء الفقرة رقم (28) "تحرص القائدة على السعي إلى التجديد، والإبداع في عملها" في مُقدّمة الجوانب المُتحققة في مجال الطلاقة في القيادة الإبداعية، إلى إدراك قائدات المدارس أن ذلك من السمات الشخصية اللازمة في القيادة المدرسية الحديثة، وكون سمعة المدرسة، وقدرتها على تحقيق الجودة النوعية في التعليم يتحدد في ضوء قدرة منسوباتها على التجديد والإبداع؛ لمواكبة التطوّرات المُستمرة التي يشهدها الميدان التربوي، كما أنهن يُدركن أهمية التجديد، والإبداع، وأهميته في إيجاد برامج وأنشطة جديدة، ومُتنوعة، وغير تقليدية تُلبّي احتياجات المجتمع المدرسي، والمجتمع المحلي، وتُواكب المستجدات، والتطوّرات المعرفية، والثقافية، والتكنولوجية المُستمرة، التي حتمت على المؤسسات التعليمية مسايرتها. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة آل حسين (2018) التي أظهرت حرص قائدات المدارس على التجديد والإبداع في العمل بدرجة عالية. واختلفت مع دراسة مقابلة (2019) التي أظهرت ممارسة بدرجة متوسطة في هذا الجانب.

كما تعزو الباحثتان مَجِيء الفقرة رقم (23) "تحرص القائدة على سرعة إنتاج كلمات وصور ذات خصائص محددة" في المرتبة الأخيرة ضمن الجوانب المُتحققة في مجال الطلاقة في القيادة الإبداعية بدرجة تحقق عالية، إلى عناية قائدات المدارس في أثناء الاجتماع بالمُعلمات بطرح أفكارهن لتطوير العمل بالمدرسة، واستخدامهن الكلمات، والمصطلحات العلمية، والصور المُتنوعة التي تعنى بتوضيح أهمية الفكرة، وجدواها التطويرية، أو العلاجية للمشكلات المدرسية، وذلك بالنظر إلى أهميتها كأساليب تعزيزية، وإقناعية بجدوى ما تُقدّمه من أفكار وحلول. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة آل حسين (2018) التي أظهرت أن قائدات المدارس ينتجن كلمات وصور ذات خصائص محددة بدرجة متوسطة.

- نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمّات حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة تُعزّي لاختلاف عدد سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA)، والنتائج كما يلي: جدول (6) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمّات حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية تُعزّي لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	قيمة احتمال المعنوية	الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	7.078	2	3.539	5.335	0.005	دالة
	داخل المجموعات	234.794	354	0.663			
	الإجمالي	241.871	356				
المرونة	بين المجموعات	13.841	2	6.920	8.976	0.000	دالة
	داخل المجموعات	272.941	354	0.771			
	الإجمالي	286.781	356				
حل المشكلات	بين المجموعات	8.574	2	4.287	5.654	0.004	دالة
	داخل المجموعات	268.425	354	0.758			
	الإجمالي	277.000	356				
الطلاقة	بين المجموعات	10.663	2	5.332	7.299	0.001	دالة
	داخل المجموعات	258.586	354	0.730			
	الإجمالي	269.250	356				
القيادة الإبداعية	بين المجموعات	9.848	2	4.924	7.487	0.001	دالة
	داخل المجموعات	232.827	354	0.658			
	الإجمالي	242.676	356				

أظهرت بيانات الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة في كل مجال من المجالات الفرعية، وللمحور ككل تُعزّي لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) أقل من مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$).

ولمعرفة اتجاه الفروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس، تمّ استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كالتالي:

- الفروق في مجال الأصالة كانت في صالح المعلمّات اللاتي لديهن خبرة أقل من أربع سنوات، فهن يرين مُمارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس في مجال الأصالة، وذلك بصورة أكبر من غيرهن عموماً، وذلك مُقارنة بالمعلمّات اللاتي لديهن خبرات مُتراوحة من أربع إلى أقل من تسع سنوات بوجه خاص.

- الفروق في مجال المرونة كانت في صالح المُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات أقل من أربع سنوات، وخبرات من تسع سنوات فأكثر، فهن يرين ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس في مجال المرونة، وذلك بصورة أكبر مقارنة بالمُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات مُتراوحة من أربع إلى أقل من تسع سنوات.
- الفروق في مجال حل المشكلات كانت في صالح المُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات أقل من أربع سنوات، وخبرات من تسع سنوات فأكثر، فهن يرين ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس في مجال حل المشكلات، وذلك بصورة أكبر مقارنة بالمُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات مُتراوحة من أربع إلى أقل من تسع سنوات.
- الفروق في مجال الطلاقة كانت في صالح المُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات أقل من أربع سنوات، وخبرات من تسع سنوات فأكثر، فهن يرين ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس في مجال الطلاقة، وذلك بصورة أكبر مقارنة بالمُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات مُتراوحة من أربع إلى أقل من تسع سنوات.
- الفروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية بشكل عام كانت في صالح المُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات أقل من أربع سنوات، وخبرات من تسع سنوات فأكثر، فهن يرين ممارسة القيادة الإبداعية بشكل عام لدى قائدات المدارس، وذلك بصورة أكبر مقارنة بالمُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات مُتراوحة من أربع إلى أقل من تسع سنوات. وترجع الباحثتان هذه النتائج إلى أن قائدات المدارس يحرصن على ممارسة القيادة الإبداعية بصورة أكبر في أثناء تعاملهن مع المُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات تعليمية قصيرة أقل من خمسة سنوات، من خلال حرصهن، وتشجيعهن المستمر على ممارسة الإبداع في مجال عملهن، وتحفيزهن بصورة أكبر من غيرهن على إبداء مرئياتهن، وأفكارهن حيال القضايا، والمشكلات التي تُواجه المدرسة، وذلك لتنمية قيم التميّز، والإبداع لديهن، وتحسين تعاملهن مع المشكلات المدرسية التي قد تواجههن، وتُعيق أداءهن المهني، باعتبارهن حديثات عهدٍ بالتعليم، ويفتقدن إلى الخبرة العميقة، ويحتجن إلى متابعة، وعناية خاصة، ومستمرة، وهن غير مدركاتٍ بشكلٍ واسعٍ للتحديات التي تُواجه المدرسة، وذلك مقارنةً بغيرهن من المُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات تعليمية أعلى تُساعدهن على التعامل الأمثل مع المواقف التعليمية، والتحديات التربوية المختلفة.
- كما قد يرجع ذلك إلى كون المُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات أكبر من 5 سنوات في مجال التعليم يُدركن أن مجال القيادة الإبداعية عملية مُستمرة، ومُتجددة، وأن قائدات المدارس لديهن مهارات جيدة في هذا المجال، وإن كان هناك مزيد من الحاجة إلى تطوير مهارتهن في مجال القيادة الإبداعية، بالنظر إلى ما تشهده المدارس الثانوية من تغيّرات، وتحديات، وتطورات مُتنوعة ومُتجددة تحتم مواكبتها على المستوى الإداري والتربوي، والتعامل معها بطرقٍ إبداعية، ومبتكرة؛ لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة بشكلٍ أكثر فاعلية وجودة.
- وافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة السلمي وبكر (2012)، وآل حسين (2018)، وشاويش (2018) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس من وجهة نظر المُعلِّمات تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، بينما اختلفت مع دراسة البوشي (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارة القيادة الإبداعية تعزى لمُتغيّرات سنوات الخبرة.
- نتائج السؤال الثالث: ما درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية في مدينة جدة لإدارة الأزمات المدرسية من حيث (الهروب، المواجهة، التعاون، الاحتواء)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لكل مجال من المجالات الفرعية لمحور إدارة الأزمات المدرسية، وللمحور ككل، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية في مدينة جدة لإدارة الأزمات المدرسية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	عالية	0.85	3.76	الاحتواء
2	عالية	0.89	3.75	التعاون
3	عالية	0.83	3.69	المواجهة
4	عالية	0.71	3.42	الهروب
-	عالية	0.73	3.66	المتوسط العام لإدارة الأزمات

يَتَضَح من الجدول السابق ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة لإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المُعلِّمات بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع استجاباتهن على هذا المحور ككل (3.66)، وهو يقع في مجال استجابة (عالية)، وبلغ الانحراف المعياري (0.73)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات المُعلِّمات على مجالات المحور بين (3.42)، و(3.76).

وجاء أسلوب الاحتواء في مُقدِّمة الأساليب الممارسة لإدارة الأزمات المدرسية بمتوسط حسابي (3.76)، يليه أسلوب التعاون بمتوسط حسابي (3.75)، ثم أسلوب المواجهة بمتوسط حسابي (3.69)، وأخيراً أسلوب الهروب بمتوسط حسابي (3.42).

وتُفسِّر الباحثتان هذه النتائج في ضوء وعي قائدات المدارس بما يُمكن أن تُواجهه المدرسة من أزمات مدرسية، وحالات طارئة، ومشكلات مختلفة، التي تحتم الاستعداد لها، وحشد، وتميئة الموارد المتاحة، مع الشعور المشترك بين منسوبات المدرسة، والمجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وتوفير الإمكانيات اللازمة لمواجهتها حال حدوثها، كما يرجع ذلك إلى استفادة قائدات المدارس من برامج النمو المهني، والدورات التدريبية التي تُعنى بت تنمية مهاراتهم في استخدام الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات المدرسية بطريقة فاعلة وناجعة، كما يرجع ذلك إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية إدارة الأزمات في المدرسة، ودورها في تقليل الهدر التربوي، أو ضياع الموارد، والحد من الآثار، والخسائر العارضة المُحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة، وتوقُّع الأزمات لمنع حدوثها، وتوفير الثقة، والاستقرار، والأمن لدى جميع فئات المجتمع المدرسي، والتحرُّك المنتظم للتدخُّل في التعامل مع الأزمة، والمواجهة الفورية، وتحقيق السيطرة الكاملة في موقف الأزمة.

وقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة المشاقبة (2018) وحمدونة (2012) ودراسة نيروخ (2020) التي كشفت عن مُمارسة مُديري المدارس لمهارات إدارة الأزمات بدرجة عالية، كما اتفقت مع دراسة الخميس والصالح (2019)، التي أظهرت تطبيق قائدات المدارس الثانوية لاتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بدرجة عالية، واتفقت مع دراسة عبد العال (2009) في مَجِيء أسلوب الاحتواء كأبرز الأساليب المستخدمة في إدارة الأزمات مُقابل مَجِيء أسلوب الهروب في المرتبة الأخيرة بين الأساليب المستخدمة، كما اتفقت مع دراسة غارسيا (Garcia, 2015) التي هدفت إلى فهم أفضل لإدارة الأزمات في التعليم العالي في جامعة فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية؛ بينما اختلفت النتائج مع دراسة الهزيمة (2014) التي أظهرت أن مستوى القدرة لدى مُديري المدارس في التعامل مع الأزمات جاءت متوسطة. واختلفت مع دراسة بطاح (2016) التي كشفت عن استخدام إداة الأزمات بدرجة منخفضة.

وتُعرض الباحثتان فيما يلي درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة لإدارة الأزمات المدرسية حسب كل مجالٍ من مجالاتها الفرعية.

المجال الأول- الهروب:

حصلت خمس عبارات على درجة موافقة عالية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.50)، و(3.70)، وتمثلت أكبر الجوانب المتحققة في ممارسة أسلوب الهروب في إدارة الأزمات المدرسية فيما يلي: (تطلب القائدة التعليمات من الإدارة العليا عند حدوث الأزمة، تقوم القائدة بإبلاغ المستويات الإدارية العليا للتعامل مع الأزمة عند حدوثها داخل المدرسة، تتظاهر القائدة بأنه ما قد تم السيطرة على الأزمة وأن المدرسة في أحسن أحوالها) بمتوسطات حسابية على التوالي (3.70، 3.67، 3.60)، وحصلت ثلاث عبارات على درجة موافقة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.93)، و(3.19)، وتمثل أبرزها في العبارة (تجد القائدة صعوبة في مواجهة الأزمة بسبب قلة الإمكانيات داخل المدرسة) بمتوسط حسابي (3.19)، بينما تمثلت أقل الجوانب الممارسة في هذا المجال في العبارة (تجد القائدة صعوبة في مواجهة الأزمة داخل المدرسة بسبب القصور في أداء العاملات) بمتوسط حسابي (2.93).

وتفسر الباحثتان هذه النتائج في ضوء كون بعض الأزمات التي تحصل بالمدارس قد تتسم بالتعقد، ويصعب التعامل معها بشكل فردي من قبل قائدة المدرسة، ويبرز استخدام قائدات المدارس لأسلوب الهروب خصوصاً من خلال طلبهن التعليمات من الإدارة العليا، وإبلاغ المستويات الإدارية العليا للتعامل مع الأزمة عند حدوثها داخل المدرسة، ويظهر ذلك جلياً خصوصاً في الأزمات الصحية، وانتشار الأوبئة، كما هو الحال في جائحة كورونا. وقد اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2009) وبطاح (2016) التي أظهرت ممارسة مديري المدارس أسلوب الهروب بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثتان مجيء الفقرة رقم (3) "تطلب القائدة التعليمات من الإدارة العليا عند حدوث الأزمة" في مقدمة الجوانب المتحققة في مجال أسلوب الهروب، إلى تقيدهن بالتعليمات الصادرة من الإدارة العليا للتعامل مع بعض الأزمات، وضرورة مخاطبة قائدات المدارس لها وإبلاغها بحدوث الأزمات التي يصعب التعامل معها بشكل مستقل من قبل القيادة المدرسية. كما يرجع ذلك إلى تخوف قائدات المدارس من الفشل في معالجة الأزمة بصورة فردية، أو التعرض للمساءلة من قبل الإدارة العليا؛ لتجاوزهن الصلاحيات المخولة لهن للتعامل مع بعض الأزمات الطارئة، أو المزمنة، كما يرجع ذلك إلى مركزية الإدارة التي تُمارسها المستويات العليا في التعليم. وقد اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2009) التي أظهرت أن مديري المدارس يطلبون التعليمات من الإدارة العليا عند حدوث الأزمات بدرجة متوسطة.

كما تعزو الباحثتان مجيء الفقرة رقم (6) "تجد القائدة صعوبة في مواجهة الأزمة داخل المدرسة؛ بسبب القصور في أداء العاملات" في المرتبة الأخيرة كأقل الجوانب المتحققة في مجال أسلوب الهروب، إلى كون بعض قائدات المدارس ربما يحاولن تجنبّ تحمّل المسؤولية في التعامل مع بعض الأزمات المدرسية عند وقوعها بالمدرسة، ووجود مسائله حولها من قبل الإدارات العليا، ورد ذلك إلى قصور في أداء العاملات، أو تسببهن فيها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بطاح (2016) التي أظهرت أن قادة المدارس يجدون صعوبات في مواجهة الأزمات بسبب قصور أداء العاملين بدرجة متوسطة. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عبد العال (2009) التي أظهرت ضعف موافقة العينة على هذا الجانب.

المجال الثاني- المواجهة:

حصلت جميع عبارات المجال على درجة موافقة عالية، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.56)، و(3.80)، وتمثلت أكبر الجوانب المتحققة في ممارسة أسلوب المواجهة في إدارة الأزمات المدرسية فيما يلي: (تحرص

القائدة على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى العاملات بالمدرسة؛ لتتمكن من مواجهة الأزمة، تستعين القائدة بالتقنية الحديثة كالحاسب الآلي والإنترنت والخبرات الخارجية للتعامل مع الأزمات، تحرص القائدة على سرعة جمع المعلومات الكافية، والدقيقة المتعلقة بالأزمة؛ ليسهل مواجهتها)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.80، 3.73، 3.70). بينما تمثل أدناها في العبارة (تتبنى القائدة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية، والخارجية لمواجهة الأزمة) بمتوسط حسابي (3.56).

وتفسر الباحثتان هذه النتائج في ضوء امتلاك قائدات المدارس لعدد من الصلاحيات التي تُحوّل لهن مواجهة بعض الأزمات المدرسية، وامتلاكهن للسمات العقلية والشخصية، والمهارات والخبرات العملية التي تؤهلن لمواجهة الأزمات المدرسية، والتعامل معها على النحو المطلوب، كما يرجع ذلك إلى استفادتهن من الدورات التدريبية في كيفية مواجهة الأزمات المدرسية، وحرصهن على الاستفادة من التجارب الرائدة في التعامل مع الأزمات المشابهة التي تقع في المؤسسات التعليمية، كما يرجع ذلك إلى توافر الإمكانيات المادية، والتنظيمية، والتقنية، والبشرية اللازمة التي تُساعد المدارس على مواجهة الأزمات التي يمكن أن تعترضها، إلى جانب حُسن استعداد قائدات المدارس للأزمات المدرسية من خلال وضعهن خططاً مدروسة للتعامل مع الأزمات المختلفة، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة المشاقبة (2018) وعبد العال (2009) التي كشفتنا عن استخدام مديري المدارس لأسلوب المواجهة في إدارة الأزمات بدرجة عالية. واختلفت النتيجة مع دراسة بطاح (2016) التي كشفت عن استخدام أسلوب المواجهة في إداة الأزمات بدرجة منخفضة.

وتعزو الباحثتان مَجِيء الفقرة رقم (14) "تحرص القائدة على خفض التوتر، واستعادة الروح المعنوية لدى العاملات بالمدرسة؛ لتتمكن من مواجهة الأزمة" في مقدمة الجوانب المُتحققة في مجال أسلوب المواجهة، إلى امتلاك قائدات المدارس للسمات الشخصية القيادية، من خلال تحلّين بالهدوء والصبر، والحكمة في التعامل مع الأزمات، وامتلاكهن الشجاعة الكاملة، والتفاؤل، وقدرتهن على تنمية العلاقات الإنسانية، والتأثير في الأخريات، كما يرجع ذلك إلى إدراك قائدات المدارس أن مواجهة الأزمات المدرسية يستوجب تجنّب الانفعالات غير المرغوبة كالقلق والتوتر، والخوف، التي تُسبب الارتباك، والارتجالية في التعامل مع الأزمة، وتؤدي إلى انعدام الثقة لدى منسوبات المدرسة في مواجهتها، وهي عوامل من شأنها أن تُعمّق الأزمات المدرسية، وتزيد من حدتها وتفاقمها، وتقود إلى الفشل في التعامل معها، ومواجهتها. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2009) التي أظهرت أن مديري المدارس يحرصون على خفض التوتر لمواجهة الأزمات بدرجة عالية. بينما اختلفت مع نتيجة بطاح (2016) التي أظهرت موافقة بدرجة ضعيفة على تحقق هذا الجانب لدى قادة المدارس.

كما تعزو الباحثتان مَجِيء الفقرة رقم (16) "تتبنى القائدة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمة" في المرتبة الأخيرة بين الجوانب المُتحققة في مجال أسلوب المواجهة بدرجة تحقق عالية، إلى إدراك قائدات المدارس أن إدارة الأزمات المدرسية تتطلب تكاتف جهود جميع الجهات ذات العلاقة بالتعليم، وبحفظ الصحة، والأمن، والسلامة المدرسية؛ مما يستوجب الانفتاح على مؤسسات المجتمع الخارجية، وربط الاتصالات معها؛ للقيام بالإجراءات اللازمة حال وقوع الأزمات التي لا تُمكن إمكانيات المدرسة المتاحة التعامل معها، ومواجهتها، وقد اتفق هذا الأمر مع ما أورده بيسيجليجا وآخرون (Pecujlija et al, 2017) حول العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات وهي توافر المعلومات والاتصال، وتوافر البيانات الدقيقة والسريعة والشاملة عما يمكن أن تسبب به الأزمة، وتوافر الجهود التي تعمل على مقاومة الأزمة، وتوافر المعلومات التي تساعد في السيطرة على الأزمة بأسرع وقت وبأقل خسائر ممكنة. وذلك لما تُواجهه الأزمة من المفاجأة في الأحداث الطارئة التي تُهدد كيان المنظمة (Liu et al.,2017). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2009) التي أظهرت أن مديري المدارس يحرصون على خفض التوتر

لمواجهة الأزمات بدرجة جيدة. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بطاح (2016) التي أظهرت تكثيف الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمات بدرجة منخفضة لدى قادة المدارس.

المجال الثالث- التعاون:

حصلت جميع عبارات المجال على درجة موافقة عالية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.54)، و(3.86)، وتمثلت أكبر الجوانب المتحققة في ممارسة أسلوب التعاون في إدارة الأزمات المدرسية فيما يلي: (تقوم القائدة بتشكيل فريق لمواجهة الأزمات المدرسية، تستشير القائدة أهل الرأي، والعلم، والخبرة في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة، تُشارك القائدة العاملات بالمدرسة في إعداد خطة مُواجهة الأزمات) بمتوسطات حسابية على التوالي (3.86، 3.80، 3.79)، بينما تمثل أداها في العبارة (تستخدم القائدة أسلوب العصف الذهني؛ لتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمة) بمتوسط حسابي (3.54).

وتفسّر الباحثان هذه النتائج في ضوء امتلاك قائدات المدارس المهارات القيادية اللازمة التي تمكنهن من إيجاد بيئة عمل مناسبة قائمة على التعاون بين منسوبات المدرسة، أساسها العلاقات الإنسانية الجيدة، والعمل بروح الفريق، التي تُسهم في التعامل الأمثل مع الأزمات، ومواجهتها بشكلٍ فعال، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة المشاقبة (2018)، ودراسة عبد العال (2009)، التي كشفت عن استخدام مديري المدارس لأسلوب التعاون في إدارة الأزمات بدرجة عالية. واختلفت النتيجة مع نتائج دراسة بطاح (2016) التي كشفت عن استخدام أسلوب التعاون في إدارة الأزمات بدرجة منخفضة.

وتعزو الباحثان مَجيء الفقرة رقم (18) "تقوم القائدة بتشكيل فريق لمواجهة الأزمات المدرسية" في مُقدمة الجوانب المتحققة في مجال أسلوب التعاون، إلى كون تشكيل فرق العمل يُعدّ من الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس، حيث يتمّ تشكيل فرق لمواجهة الأزمات مدرسية تتوفّر لدى أفرادها القدرة على التّدخل الناجع في التعامل مع الأزمات، والرغبة والاستعداد الكامل للبدل والعطاء للتعامل مع تلك الأزمات في حال وقوعها، وقد تكون هذه الفرق بصورةٍ دائمة يُعهد إليها إدارة الأزمات المدرسية التي تتعرّض لها المدرسة، ويتمّ اختيارها من مستويات، وتخصصات مختلفة، وخبرات مُتكاملة، ويتمّ تدريبها على إدارة الأزمات، كما يتمّ تكوين فرق عمل مؤقتة يُعهد إليها مهمة إدارة أزمة تعليمية محددة. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2009) ونيروخ (2020) التي أظهرت أن مديري المدارس يحرصون على تشكيل فرق عمل مدرسية لمواجهة الأزمات بدرجة عالية. بينما اختلفت من نتيجة دراسة بطاح (2016) التي أظهرت موافقة بدرجة ضعيفة على تحقق هذا الجانب لدى قادة المدارس.

كما تعزو الباحثان مَجيء الفقرة رقم (26) "تستخدم القائدة أسلوب العصف الذهني؛ لتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمة" في المرتبة الأخيرة بين الجوانب المتحققة في مجال أسلوب التعاون بدرجة تحقق عالية، إلى وعي قائدات المدارس بأهمية أسلوب العصف الذهني في توليد أكبر قدرٍ مُمكن من الأفكار الإبداعية والمستجدة، وأنه أسلوب تعاوني يتمّ استخدامه في ورش العمل والاجتماعات التي تُقيمها قائدات المدارس مع منسوبات المدرسة عند تدارس القضايا التربوية، وسُبل تطوير العمل بالمدرسة، وحل ما يعترضها من مُشكلات. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2009) التي أظهرت أن مديري المدارس يستخدمون أسلوب العصف الذهني لحل الأزمات المدرسية بدرجة عالية. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة بطاح (2016) التي أظهرت انخفاض استخدام قادة المدارس أسلوب العصف الذهني لتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمات.

المجال الرابع- الاحتواء:

حصلت جميع عبارات المجال على درجة موافقة عالية، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.62)، و(4.03)، وتمثلت أكبر الجوانب المتحققة في ممارسة أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمات المدرسية فيما يلي: (تعمل القائدة على عدم نشر الشائعات، والمبالغة في الحديث عن الأزمة؛ حتى لا يتفاقم حدوثها، تعمل القائدة على حصر الأزمة في نطاق محدود داخل المدرسة؛ حتى لا تنتشر، تجتمع القائدة مع صانعي الأزمة وتناقشهم) بمتوسطات حسابية على التوالي (4.03، 3.85، 3.81)، بينما تمثل أدناها في العبارة (تتفاوض القائدة مع مسببي الأزمة؛ للوصول لحلٍ مناسب) بمتوسط حسابي (3.62).

وُفسّر الباحثان هذه النتائج في ضوء ما قد يقع في المدارس من أزمات مدرسية مُتنوّعة، كشكاوى الطالبات من المُعلّّّات أو الخدمات المُقدّمة بالمدرسة، أو بروز صراعات تنظيمية، أو خلافات بين المُعلّّّات حول توزيع الحصص، والجدول الدراسي، ونحوها، أو وقوع حوادث صحية طارئة، التي تنطّل احتواءها من قبل قائدات المدارس، من خلال استيعاب الموقف وفهم مُلابساته لإدراك أبعاد الأزمة، ثم احتوائها باتخاذ القرارات المناسبة، والسريعة لتقليل الخسائر، وتجنّب تفاقم حدة الأزمة، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة المشاقبة (2018) وعبد العال (2009) التي كشفت عن استخدام مديري المدارس لأسلوب الاحتواء في إدارة الأزمات بدرجة عالية. واختلفت مع نتيجة دراسة بطاح (2016) التي أظهرت استخدام أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمات بدرجة منخفضة.

وَنَعَزُو الباحثان مَجِيء الفقرة رقم (26) "تعمل القائدة على عدم نشر الشائعات والمبالغة في الحديث عن الأزمة؛ حتى لا يتفاقم حدوثها" في مُقدمة الجوانب المُتْحَقَّقة في مجال أسلوب الاحتواء، إلى إدراك قائدات المدارس أن انتشار الأزمة، وتفاقمها من شأنه أن يُعطل سير العمل بالمدرسة، وقد يتسبب في تفاقم الهدر التربوي، ووقوع خسائر في الموارد المادية، والبشرية، كما قد يؤدي إلى إيجاد بيئة مدرسية غير مرغّبة، وغير مُشجّعة على العمل، وتؤدي إلى ترك انطباعات سيئة على جودة التعليم بالمدرسة. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2009) التي أظهرت أن مديري المدارس يحرصون على عدم نشر الشائعات لمواجهة الأزمات بدرجة عالية. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة بطاح (2016) التي أظهرت موافقة منخفضة في تحقق هذا الجانب لدى قادة المدارس.

كما نَعَزُو الباحثان مَجِيء الفقرة رقم (32) "تفاوض القائدة مُسببي الأزمة؛ للوصول لحل مناسب" في المرتبة الأخيرة بين الجوانب المتحققة في مجال أسلوب الاحتواء، بدرجة تحقق عالية، إلى أن هذا الأسلوب من شأنه أن يعمل على تهدئة النفوس، ويُسهّم في احتواء الأزمة، وعدم تفاقمها، كما أن التفاوض، والتحاوّر مع مُسببي الأزمة هو بداية الطريقة العملية لحلها، وكسب الوقت، والوقوف على أبعاد الأزمة، وتقليل مخاطرها، وانعكاساتها السلبية على سير العمل بالمدرسة. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2009) التي أظهرت أن مديري المدارس يحرصون على مفاوضة المتسببين في الأزمات المدرسية لاحتوائها وذلك بدرجة عالية. واختلفت مع نتيجة دراسة بطاح (2016) التي كشفت عن انخفاض حرص القادة على الجلوس مع صانعي الأزمات والاستماع لهم.

- نتائج السؤال الرابع ومناقشتها: هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المُعلّّّات حول درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة نَعَزِي لاختلاف عدد سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA)، والنتائج كما يلي:

جدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المُعلِّمات حول ممارسة إدارة الأزمات تعزّي لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	قيمة احتمال المعنوية	الدلالة
الهروب	بين المجموعات	3.420	2	1.710	3.453	0.033	دالة
	داخل المجموعات	175.298	354	0.495			
	الإجمالي	178.718	356				
المواجهة	بين المجموعات	6.252	2	3.126	4.579	0.011	دالة
	داخل المجموعات	241.672	354	0.683			
	الإجمالي	247.924	356				
التعاون	بين المجموعات	8.852	2	4.426	5.753	0.003	دالة
	داخل المجموعات	272.336	354	0.769			
	الإجمالي	281.188	356				
الاحتواء	بين المجموعات	3.483	2	1.741	2.435	0.089	غير دالة
	داخل المجموعات	253.142	354	0.715			
	الإجمالي	256.624	356				
إدارة الأزمات	بين المجموعات	4.914	2	2.457	4.665	0.010	دالة
	داخل المجموعات	186.442	354	0.527			
	الإجمالي	191.356	356				

اتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأسلوب الاحتواء، تعزّي لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة احتمال المعنوية المُصاحبة لقيمة (ف) في مجال الاحتواء أكبر من مستوى المعنوية ($0.05 \leq$)، بينما وُجدت فروق في ممارسة أساليب الهروب، والمواجهة، والتعاون، وفي إدارة الأزمات المدرسية ككل، تعزّي لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المُصاحبة لقيمة (ف) في كل مجال أصغر من مستوى المعنوية ($0.05 \leq$).

ولمعرفة اتجاه الفروق في إدارة الأزمات المدرسية، تمّ استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وكانت

النتائج كالتالي:

- الفروق في درجة ممارسة أسلوب الهروب كانت في صالح المُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات أقل من أربع سنوات، فهن يرين مُمارسة قائدات المدارس أسلوب الهروب في إدارة الأزمات المدرسية، وذلك بصورة أكبر مقارنة بغيرهن عموماً، وبالمعلمات اللاتي لديهن خبرات مُتراوحة من أربع إلى أقل من تسع سنوات.
- الفروق في درجة ممارسة قائدات المدارس لأسلوب المواجهة كانت في صالح المُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات تسع سنوات فأكثر، فهن يرين ممارسة قائدات المدارس لأسلوب المواجهة في إدارة الأزمات، وذلك بصورة أكبر مقارنة بغيرهن عموماً، وبالمُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات مُتراوحة من أربع إلى أقل من تسع سنوات بوجه خاص.

- الفروق في مجال درجة ممارسة قائدات المدارس لأسلوب التعاون كانت في صالح المُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات تسع سنوات فأكثر، فهن يرين ممارسة قائدات المدارس لأسلوب التعاون في إدارة الأزمات، وذلك بصورة أكبر مُقارنة بغيرهن عموماً، وبالمُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات مُتراوحة من أربع إلى أقل من تسع سنوات بوجه خاص.
- الفروق في ممارسة قائدات المدارس لإدارة الأزمات المدرسية ككل كانت في صالح المُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات تسع سنوات فأكثر، فهن يرين ممارسة قائدات المدارس لإدارة الأزمات في القيادة المدرسية بشكل عام، وذلك بصورة أكبر مقارنة بغيرهن عموماً، وبالمُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات مُتراوحة من أربع إلى أقل من تسع سنوات بوجه خاص.

وتُفسّر الباحثتان هذه النتائج في ضوء التَطَوُّر الملحوظ الذي شهدته الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية في العقود الأخيرة على مستوى الإمكانيات، والأساليب الإدارية، والتعليم، والتدريب، ومواكبتها للتَطَوُّرات المعرفية، والتكنولوجية، واستفادتها من التوجّهات الإدارية الحديثة في إدارة الأزمات المدرسية، كما قد يرجع ذلك إلى حرص قائدات المدارس على الاستفادة من المُعلِّمات اللاتي لديهن خبرات طويلة في إدارة الأزمات من خلال تعاونهن واستشارتهن، وقيادتهن لفرق العمل التي تُعنى بإدارة الأزمات، وذلك بصورة أكبر من غيرهن.

واتفقت النتيجة مع دراسة نبروخ (2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة الأزمات المدرسية لدى مُديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المُعلِّمين تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة، بينما اختلفت النتيجة مع دراسة حمدونة (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق في استجابات المديرين حول درجة ممارستهم إدارة الأزمات المدرسية تُعزى لاختلاف الخبرة. كما اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2009) التي أظهرت عدم وجود فروق في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس تُعزى لاختلاف الخبرة.

- نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة نمط القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى قائدات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في مدينة جدة؟
وللإجابة عن هذا السؤال، استخدمت الباحثتان معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لحساب الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور القيادة الإبداعية، ومحور إدارة الأزمات، ومجالتهما الفرعية، ويكشف الجدول (10) عن قيم الارتباط، ودلالاتها الإحصائية وكانت النتائج كالتالي:

جدول (10) مصفوفة ارتباط درجة ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية

الحكومية في مدينة جدة

المحور	الهروب	المواجهة	التعاون	الاحتواء	محور إدارة الأزمات
الأصالة	**0.440	**0.737	**0.749	**0.723	**0.762
المرونة	**0.430	**0.762	**0.779	**0.740	**0.781
حل المشكلات	**0.458		**0.771	**0.760	**0.805
الطلاقة	**0.449	**0.802	**0.796	**0.776	**0.813
محور القيادة الإبداعية	**0.467	**0.819	**0.815	**0.789	**0.832

** دالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط مُوجبة وطرديّة بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في مدينة جدة وممارستهن إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.832)، وهي قيمة مرتفعة.
 - وجود علاقة ارتباط مُوجبة بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس في مجال الأصالة، ودرجة ممارستهن لأنماط إدارة الأزمات المختلفة (الهروب، المواجهة، التعاون، الاحتواء)، وإدارة الأزمات المدرسية بشكلٍ عام، حيث بلغت قيم الارتباط على التوالي (0.737، 0.440، 0.749، 0.723، 0.762).
 - وجود علاقة ارتباط مُوجبة بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس في مجال المرونة، ودرجة ممارستهن لأنماط إدارة الأزمات المختلفة (الهروب، المواجهة، التعاون، الاحتواء)، وإدارة الأزمات بشكلٍ عام، حيث بلغت قيم الارتباط على التوالي (0.762، 0.430، 0.779، 0.740، 0.781).
 - وجود علاقة ارتباط مُوجبة بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس في مجال حل المشكلات، ودرجة ممارستهن لأنماط إدارة الأزمات المختلفة (الهروب، المواجهة، التعاون، الاحتواء)، وإدارة الأزمات بشكلٍ عام، حيث بلغت قيم الارتباط على التوالي (0.810، 0.458، 0.771، 0.760، 0.805).
 - وجود علاقة ارتباط مُوجبة بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس في مجال الطلاقة، ودرجة ممارستهن لأنماط إدارة الأزمات المختلفة (الهروب، المواجهة، التعاون، الاحتواء)، وإدارة الأزمات بشكلٍ عام، حيث بلغت قيم الارتباط على التوالي (0.802، 0.449، 0.796، 0.776، 0.813).
 - وجود علاقة ارتباط مُوجبة بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس، ودرجة ممارستهن لأنماط إدارة الأزمات المختلفة (الهروب، المواجهة، التعاون، الاحتواء)، وإدارة الأزمات بشكلٍ عام، حيث بلغت قيم الارتباط على التوالي (0.467، 0.819، 0.815، 0.789).
- وتفسر الباحثتان هذه النتائج في ضوء أن امتلاك قائدات المدارس للسمات الإبداعية كالطلاقة والمرونة، والأصالة، وحل المشكلات تُساعدُها في إدارة الأزمات التي قد تقع بالمدرسة بصورةٍ أفضل، وتُسهم في تقليل الهدر والتكلفة الناجمة عن الأزمة، حيث إن قيادتها الإبداعية تُمكنها من إيجاد حلول، وأساليب جديدة، ومُستحدثة غير تقليدية يمكن من خلالها التعامل بشكلٍ فعّال مع الأزمات، كما أن اتسام القائدة بالمرونة يُبعدها عن الجمود في التفكير، ويجعلها أكثر موضوعية، وعقلانية في التعامل مع الأزمات، ويجعلها تتقبّل الآراء والأفكار المختلفة، والحلول المطروحة، واختيار الأنسب منها للتعامل مع الأزمات المدرسية، كما أن امتلاكها للحساسية للمشكلات، وإتقانها لأسلوب حل المشكلات، يجعلها أكثر قدرة على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، ودراستها للأزمة من مختلف جوانبها، وأبعادها، ومسبباتها، ووضع الفروض، والحلول المحتملة لمعالجتها، كما يُسهم امتلاك قائدات المدارس لأسلوب الطلاقة في تحسين قدرتهن على وضع أكبر قدرٍ مُمكن من الحلول والأفكار التي يُمكن من خلالها مُواجهة الأزمات، والتعامل معها في وقت وجيز، كما تُفسّر هذه النتائج في ضوء أن امتلاك قائدات المدارس لسمات القيادة الإبداعية يُمكنها من التأثير الإيجابي في المرؤوسات، ونقل خبراتها الإبداعية إليهن، وتشجيعهن، وتوجيههن إلى التميّز، والإبداع في مجال عملهن، كما يُسهم ذلك في الحد من احتمالية حصول الأزمات المدرسية التي تنتج عن سوء القيادة المدرسية، وعدم تلبية الاحتياجات الوظيفية للعاملات بالمدرسة، كما يُعزز امتلاك قائدات المدارس للسمات الإبداعية قدرتهن على التعامل مع الأزمات، والمشاركة في فرق العمل المخصصة للتعامل مع الأزمات المدرسية، وتحسين قدرتهن على الإتيان بأفكار، وأساليب مُستحدثة ومُبتكرة للتعامل مع الأزمات، وهو ما تؤكدُه دراسة خير الله (2015) التي أظهرت أن الإدارة تحتاج إلى قائد إبداعي يتمتع بسمات القيادة الإبداعية التي تُساعدُه في التأثير على الأفراد، وتحفيزهم على العمل بجد كفريق مُتعاون مُنسجم، لتحقيق الأهداف المحددة بفاعلية وكفاءة، وأن تفعيل الإبداع داخل البيئة

الإدارية للمدرسة من مُقَوِّمات نجاح قائد المدرسة في أدائه، كما أن نمط سلوكه القيادي يُؤثِّر سلباً أو إيجاباً في مستوى الإبداع لدى أفراد المدرسة.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو زيتون (2015) التي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية، ومؤشرات إدارة الأزمات في مديريات الدفاع المدني، وفيما يتعلَّق بأثر أبعاد القيادة الإبداعية في مؤشرات إدارة الأزمات، فقد أظهرت النتائج بأن مُتغيِّر تحفيز الإبداع كان الأكثر تأثيراً على مؤشرات إدارة الأزمات تلاه، مُتغيِّر حل المشكلات، وصنع القرار، ثم القدرة على الاتصال، والتواصل، ثم القابلية للتغيير، وأخيراً مُتغيِّر المبادأة، والمجازفة.

كما تؤكد هذه النتائج دراسة سالم ومحمد (2017) التي كشفت عن وجود تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) للإبداع على كل من التخطيط، والاستعداد للأزمات، والقيادة في أثناء الأزمات، كما اتفقت مع دراسة عباس (2015) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية مُوجبة بين إدارة الأزمات، والإبداع الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعات محافظة بغداد.

التوصيات والمقترحات.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تُوصي الباحثان وتقتحان ما يلي:

- 1- إقامة الندوات والمحاضرات في إدارة التعليم، والمدارس التي تُبرز دور القيادة الإبداعية، وأثرها في تعزيز قدرة المدرسة على إدارة الأزمات، ومواجهتها.
- 2- تقديم الدورات التدريبية الموجهة لقائدات المدارس في مجال القيادة الإبداعية من قبل إدارة التعليم.
- 3- تقديم دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات، وتشجيع قائدات المدارس، والموظفات الإداريات والمعلمات على المشاركة فيها.
- 4- توفير نظام للحوافز والمكافآت؛ لتحفيز القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس، ونشر ثقافة الإبداع بين منسوبات المدرسة.
- 5- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا التعليم، والاتصال والمعلوماتية في المدارس؛ لتعزيز القيادة الإبداعية بالمدارس، وزيادة فرص النجاح في التعامل مع الأزمات المدرسية.
- 6- كما تقترح الباحثان على الباحثين والباحثات عددًا من الموضوعات التي يُمكن من خلالها إكمال ما انتهت إليه الدراسة الحالية:

1. إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية "علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات" في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة بمحافظة جدة.
2. الاحتياجات التدريبية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بجدة في مجال القيادة الإبداعية.
3. الاحتياجات التدريبية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة في مجال إدارة الأزمات المدرسية.
4. واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بجدة لإدارة التغيير، وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهن من وجهة نظر المشرفات التربويات
5. مُمارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمات وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لديهن.
6. واقع الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع في إدارة الأزمات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية الحكومية بجدة وسُبل تطويرها.

7. دراسة مقارنة بين إدارة الأزمات في المدارس الثانوية بمدينة جدة وغيرها من المدارس في المناطق الأخرى بالمملكة العربية السعودية.
8. إعداد دليل إجرائي يتضمن خطط وسيناريوهات تتبعها القائدة في أثناء إدارتها للمدرسة يحتوي على صلاحيات ممنوحة أوسع في مجال اتخاذ القرارات لحل المشكلات.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبوزيتون، حسين محمد حسين. (2015). القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات والكوارث في مديريات الدفاع المدني في إقليم الشمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- آل حسين، سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز. (2018). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع 15، 179-79.
- بطاح، منصور. (2016). تصور مقترح لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- البوشي، غادة عبد الله؛ بوبشيت، الجوهرة إبراهيم محمد. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس، ع 19. ج 11، 607-642.
- الحارثي، مشعل بن مبارك عايض. (2013). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.
- الحفني، سامح أحمد زكي. (2017). إدارة الأزمات. مجلة البحوث المالية والتجارية. كلية التجارة. جامعة بورسعيد، ع 2، 1-23.
- حمدونة، حسام. (2012). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة. رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية.
- الخميس، ابتسام بنت إبراهيم؛ الصالحي، خالد بن سليمان. (2019). واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لاتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بمنطقة القصيم. رسالة ماجستير. جامعة القصيم، القصيم، السعودية.
- خير الله، جمال. (2015). الإبداع الإداري. ط 3. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الرشيد، أمل شباب. (2015). مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- سالم، هاشم أحمد أحمد؛ محمد، أميرة محمد بدر. (2017). النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية كما يُدركه المعلمون. مجلة الإرشاد النفسي، مركز الإرشاد النفسي. كلية التربية. جامعة عين شمس، ع 52، 1-122.

- السلمي، فهد نجيم راجح؛ بكر، عبد القادر بن صالح بن عبد القادر. (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناح التنظيمية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- شاويش، فدوة أحمد. (2018). تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة.
- عباس، فريد خضر. (2015). علاقة إدارة الأزمات بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العراقية رسالة ماجستير. الإدارة التربوية. الجامعة المستنصرية. كلية التربية.
- عبد العال، رائد فؤاد محمد. (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، فلسطين.
- العبد الله، عبد الله نعمان؛ أبو الفضل، سوزان يوسف؛ إبراهيم، آمال محمد؛ الأنصاري، محمد صبري. (2019). تطوير دور مديري المدارس المتوسطة في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية: دراسة ميدانية بدولة الكويت. الثقافة والتنمية. جمعية الثقافة من أجل التنمية، ج2، ع 145، 339-388.
- عبيدات، ذوقان؛ عدس، عبد الرحمن؛ عبد الحق، كايد. (2004). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان. دار الفكر.
- قهواجي، أمينة. (2015). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. مجلة أبعاد اقتصادية: جامعة أمحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع 5، 298-330.
- كعواش، رؤوف. (2015). القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية. مجلة الحقيقة: جامعة أحمد دراية أدرار، ع 36، 312-350.
- المشاقبة، متعب عوده فلاح. (2018). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المركز القومي للبحوث غزة، مج 2، ع 29، 68-83.
- مقابلة، وفاء حسين. (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى مدبرات المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمات [رسالة ماجستير غير منشورة]. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش، الأردن.
- نيروخ، شهد رفيق. (2020). درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير. جامعة الخليل، فلسطين.
- الهزيمة، محمد. (2014). قدرات مديري المدارس في التعامل مع الأزمات في محافظة اربد. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- اليوسفي، رنيم سمير. (2015). تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعميم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. أطروحة دكتوراه. كلية التربية، جامعة دمشق.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Garcia, Breeze Dearer. (2015). Crisis Leadership: the roles university presidents and managers play in higher education- a case study of the state university system of Florida, Ph.D dissertation, Florida International University. Miami, Florida

- Jarvis, Tiffany Lynn (2015). A mixed methods analysis on creative leadership and Missouri school administrators EED. Lindenwood University.
- Liu, Yan, Shankar, Venkatesh & Yun, Wonjoo. (2017). Crisis Management Strategies and the Long-Term Effects of Product Recalls on Firm Value. *Journal of Marketing*, 81 (5), 30-48.
- Marlon, J. (2016). Creative at secondary school. *International Specialized Journal in Educational Sciences*, 14 (3), 189 – 230.
- Pecujlija, Mladen, Jaksic, Krsto, Drobnjak, Srdjan, Cosic, Ilija, Kesetovic, Zelimir & Seslija, and Dragan. (2017). Serbian Companies reactivity and flexibility and their crisis management efficiency and effectiveness. *Journal for East European Management Studies*, 22 (2), 257-270.
- Peterson, J. Fiona, Frankham, Noel, McWhinnie, Louise, Forsyth, Graham, Art & Design. (2015). Leading creative practice pedagogy futures. *Communication in Higher Education*, 14 (1), 71-86.
- Sohmen, Victor S. (2015). Reflections on Creative Leadership. *International Journal of Global Business*, 8 (1), 1-14.