

معوقات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ورؤية تفعيلها في ضوء التوجهات الحديثة⁽¹⁾

Obstacles to Creative Leadership Among Saudi Secondary School Principals and a Vision for Activation Under Modern Trends⁽²⁾

Ms. Asma Lafi Awad Al-Harbi

PhD Researcher, Department of Educational || Administration,
Faculty of Education, Arish University, Egypt

Email: Asmaalafi2015@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-0343-3758> || Mobile: 00966506951977

Prof. Dr. Kamal Abdulwahab Ahmed¹

Email: kamalabdalwahab@yahoo.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-2826-9455> || Mobile: +201004589925

Prof. Dr. Ahmed Salmi Arnaout¹

Email: a-selmy@Aru.edu.eg || Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-3920-425X> || Mobile: +201009614090

Dr. Nagwa Naji Khadr¹

Email: nagwanagy1888@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-2476-2054> || Mobile: +20106668825

¹Department of Educational Administration, Faculty of Education, Arish University, Arish, Egypt.

Abstract: This study aimed to develop a proposed vision for activating creative leadership among secondary school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in light of contemporary educational trends by examining its current practice, identifying the major barriers limiting its implementation, and determining the key requirements for its enhancement. The study employed a descriptive approach using an integrative critical review methodology based on the analysis of more than 70 recent national and international studies, policy documents, and scholarly reports. The findings indicated that the overall level of creative leadership practice was relatively high, particularly in the dimensions of problem sensitivity, fluency, and flexibility, whereas originality received comparatively lower ratings. The review also identified organizational, human, and technological barriers, most notably administrative centralization, limited decision-making authority, and insufficient organizational support for innovation. Furthermore, international evidence highlighted administrative empowerment, continuous professional development, digital transformation, distributed leadership, and supportive school climates as essential drivers of creative leadership. Accordingly, the study proposed a strategic vision accompanied by an operational implementation plan (2027–2031) and practical recommendations to strengthen school innovation and advance the objectives of Saudi Vision 2030.

Keywords: Creative Leadership, Secondary Schools, Administrative Empowerment, Saudi Vision 2030.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى بناء رؤية مقترحة لتفعيل القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات الحديثة، من خلال تحليل واقع ممارستها، وتحديد أبرز معوقات ممارستها، واستخلاص متطلبات تفعيلها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المراجعة التكاملية النقدية (Integrative Critical Review). مستندة إلى تحليل أكثر من (70) دراسة ووثيقة علمية ووطنية ودولية حديثة. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية جاء مرتفعاً نسبياً، ولا سيما في أبعاد الحساسية للمشكلة، والطلاقة، والمرونة، بينما جاء بُعد الأصالة بدرجة أقل. كما كشفت عن معوقات تنظيمية وبشرية وتقنية، أبرزها المركزية، ومحدودية الصلاحيات، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع. وأكدت الأدبيات العالمية أن التمكين الإداري، والتطوير المهني المستمر، والتحول الرقمي، والقيادة التشاركية، وبناء المناخ المدرسي المحفز تمثل متطلبات رئيسة لتفعيل القيادة الإبداعية. وانتهت الدراسة بتقديم رؤية استراتيجية وخطة تشغيلية تنفيذية (2027–2031)، مدعومة بأهداف قابلة للقياس وتوصيات لتعزيز الابتكار المدرسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، المدارس الثانوية، التمكين الإداري، رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

¹ - التوثيق للاقتباس (APA): الحربي، أسماء، أحمد، كمال، أرناؤوط، أحمد، نجوى. (2026). معوقات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ورؤية تفعيلها في ضوء التوجهات الحديثة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(30)، 1- 25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213301>

² - Citation in APA format: Al-Harbi, A., Ahmed, K., Arnaout, A., & Khadr, N. (2025). Obstacles to Creative Leadership Among Saudi Secondary School Principals and a Vision for Activation Under Modern Trends, *Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research Journal*, 3(30), 1–25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213301>

1-المقدمة/Introduction

تسارع التحولات التربوية المعاصرة فرضةً على المنظومات التعليمية ضرورة الانتقال من الأنماط الإدارية التقليدية إلى نماذج القيادة الإبداعية؛ لكونها المحرك الأساسي للابتكار المؤسسي والاستجابة لمتطلبات المستقبل. وبذلك يسعى الباحثون إلى تشخيص واقع معوقات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة ورؤية تفعيلها في ضوء التوجهات الحديثة، لتقديم إطار فكري وإجرائي يقلل الفجوة بين الفكر القيادي العالمي والممارسة الميدانية. فعالمياً، تحظى القيادة الإبداعية باهتمام متزايد باعتبارها منبئاً رئيساً بتطوير البيئات التعليمية وتنمية مهارات التفكير العليا للمتعلمين والمؤثرة في كفايات المعلمين. ويظهر هذا التوجه جلياً في الأدبيات التي رصدت أبعاد هذا النمط القيادي؛ حيث ناقشت دراسة (Chen & Yuan, 2021) دور القيادة الرؤيوية في تغذية الخيال الإبداعي للمعلمين، وبيّنت دراسة (Almeida & Rojas, 2023) نجاح القادة المبدعين في رفع حافزية الميدان التربوي بالمناطق الحضرية، في حين استعرضت دراسة (Tee et al., 2025) أثر توزيع الأدوار القيادية وتشجيع التجريب في تعزيز جدارته. واستكمالاً لبناء النماذج النظرية، أسهمت دراسة (Lucas, 2025) في تقديم إطار مفاهيمي من 12 بُعداً لترسيخ التفكير الإبداعي بالمؤسسات التعليمية، وتوسعت دراسة (Lea-Therese, 2025) في رصد تجليات القيادة الإبداعية (التكاملية، والتيسيرية، والتوجيهية) لتوليد الأفكار، بينما أكدت دراسة (Wagner, 2026) على فاعلية دمج تلك الكفاءات في برامج إعداد القادة، وعززت دراسة (Zhang et al., 2026) هذا الطرح بإبراز دور الأنشطة الإبداعية والبيئات الرقمية المدرسية المتكاملة في تنمية المهارات المستقبلية للطلبة استناداً لبيانات تقييم الأداء الدولي.

وفي السياقين السعودي والعربي، برز توجه واضح نحو إصلاح الإدارة التربوية لمواكبة خطط التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، إلا أن ممارسات القيادة الابتكارية لا تزال تواجه تحديات بنيوية وثقافية تحول دون تمكينها في المرحلة الثانوية؛ حيث يبدو أنه ورغم الاهتمام النظري، إلا أن إطلاق الطاقات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية يصطدم بجملة من المعوقات والتحديات الميدانية التي استدعت تقصصها في البيئات العربية والسعودية، لبناء رؤى تفعيلية مستدامة. فقد كشفت نتائج الأدبيات الوطنية والعربية عن تفاوت درجة ممارسة القيادة الإبداعية وأبعادها (كالأصالة، والمرونة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات) بين الارتفاع والمتوسط (العتيبي والمطيري، 2026؛ المالكي، 2026؛ العنيزي والسرحة، 2025؛ الشراري، 2025؛ الدوسري، 2023؛ العرفية وآخرون، 2025؛ معتوق، 2025؛ عصافرة، 2023)، مع إثبات ارتباطها الإيجابي بالتميز المؤسسي وتنمية رأس المال الفكري وثقافة الجودة وإدارة الأزمات (المالكي، 2026؛ الدوسري، 2023؛ ابن طالب، 2023؛ العوفي، 2022؛ الجبني وحريري، 2021؛ الشمري، 2025). غير أن هذه الممارسات لا تزال تواجه معوقات تنشأ عن البيروقراطية ومحدودية الصلاحيات، ونقص الموارد، وضيق الوقت، وضغوط العمل، وضعف التأهيل وتوفير برامج التطوير المهني المتخصصة (آل حسين، 2018؛ محمد، 2022؛ الزهراني وآخرون، 2025؛ المسعودي، 2025؛ العمود، 2025؛ المطرف وآخرون، 2025؛ المطيري والعتيبي، 2026؛ اليحيى، 2026). وهذا بحد ذاته يؤكد وجود فجوة علمية وتطبيقية تتطلب صياغة نظم تنموية وحوكمة إدارية حديثة (غانم، 2019)، مما يبرهن على الحاجة الماسة لتشخيص معوقات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وبناء رؤية تفعيلية شاملة لتجاوزها.

1-2-مشكلة الدراسة:

تبلور مشكلة الدراسة الحالية في رصد فجوة بين التوجهات الاستراتيجية للمملكة الرامية لتطوير التعليم والابتكار، وبين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية التي تكبلها قيود مركزية تحول دون التمكين الكامل للقيادة الإبداعية بمحاورها (الأصالة، والطلاقة، والحل الابتكاري للمشكلات). ويؤكد هذا الطرح ما توصلت إليه دراسة (الدوسري،

(2023) من وجود تفاوت في وعي قادة المدارس بأبعاد التميز المؤسسي وعلاقتها بالتفكير الإبداعي، وهو ما أيدته دراسة (الشهراني، 2023) برصدها ضعف برامج التنمية القيادية في تعزيز دافعية المبادرة وتوليد الحلول المرنة. وتكاملت مع هذه المؤشرات نتائج دراسة (الحربي، 2024) التي شددت على أن النمط البيروقراطي يفرض قيوداً تقلل من هوامش الحرية والتجريب التربوي، في حين كشفت دراسة (المطيري، 2020) عن تزايد الضغوط الإدارية وتعدد الأعباء مما يستنزف الوقت المخصص للابتكار، وصولاً إلى ما أكدته دراسة (العتيبي، 2026) من أن غياب بيئات العمل المرنة يضعف قدرة القادة على تحفيز دافعية الإنجاز والسلوك الإبداعي لدى المعلمين بالمرحلة الثانوية. وتتضاعف أبعاد هذه المشكلة عند محاولة قادة المدارس الموازنة بين تطبيق نظام المسارات الحديث ومتطلباته المتسارعة، وبين مواجهة معوقات هيكلية وثقافية تفرز بيئة طاردة للأفكار الريادية وتستدعي اتخاذ بدائل تشغيلية لتجاوزها؛ حيث رصدت دراسة (القحطاني، 2023) معوقات ثقافية وتنظيمية تتمثل في التمسك بالأنماط الكلاسيكية وتوجس القيادات من مخاطر التغيير، مدعومة بما كشفتته دراسة (الجهني وحريري، 2021) من ضعف آليات الحوكمة الرقمية وغياب الدعم المادي والمعنوي المخصص لرعاية الأفكار الابتكارية. وأكدت دراسة (الغامدي، 2025) أن قصور قنوات الاتصال والمساندة بين الإدارات التعليمية والمدارس يزيد من جمود الاستجابة للأزمات، لتأتي دراسة (الرويلي، 2026) وتؤكد وجود معوقات تشغيلية ترتبط بكثافة المقررات وضغط الجدول المدرسي وغياب وقت التفكير؛ مما جعل المشهد القيادي بالمدارس الثانوية السعودية بحاجة ماسة إلى صياغة رؤية تشغيلية إجرائية تكفل تحويل التوجهات القيادية العالمية إلى واقع عملي معيش. بناءً على ذلك، تبرز المشكلة الأساسية للدراسة في الأسئلة الآتية:

3-1- أسئلة الدراسة

يمكن تحديد المشكلة في الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بالسعودية للقيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلة، الطلاقة، المرونة، الأصالة)، وما العوامل الشخصية والمؤسسية المؤثرة فيها وفقاً لنتائج الدراسات الحديثة؟
2. ما أبرز المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ممارسة القيادة الإبداعية؟
3. ما متطلبات تفعيل الإبداع في القيادة الإدارية بالمدارس الثانوية في السعودية في ضوء التوجهات الحديثة؟

4-1- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. كشف واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بالسعودية للقيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلة، الطلاقة، المرونة، الأصالة)، وتحديد العوامل الشخصية والمؤسسية المؤثرة فيها وفقاً لنتائج الدراسات الحديثة.
2. استقصاء المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بالسعودية في ممارسة القيادة الإبداعية.
3. تحديد متطلبات تفعيل الإبداع في القيادة الإدارية بالمدارس الثانوية في السعودية في ضوء التوجهات الحديثة.

5-1- أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في بُعدين رئيسيين: البُعد النظري والبُعد التطبيقي، وتفصيل ذلك في الآتي:

● الأهمية النظرية: وتتمثل في الآتي:

- إثراء الأدبيات التربوية المعاصرة برؤية فكرية حديثة تؤصل لأبعاد القيادة الإبداعية المدرسية.
- تقديم منطلق علمي استشرافي يواكب التوجهات العالمية المعاصرة بالإدارة التعليمية المحلية.

- تزويد المكتبة السعودية والعربية بمراجع نظري رصين يتناول الابتكار القيادي التربوي.
- الأهمية التطبيقية: وتتمثل في الآتي:
 - تطوير برامج إعداد القيادات المدرسية بالوزارة وتدريبهم في ضوء الكفايات المستحدثة.
 - مساعدة صناع القرار في صياغة سياسات مرنة تُمكن الابتكار المؤسسي الميداني.
 - تشخيص واقع الممارسات القيادية بالمدارس الثانوية وتحديد فجوات الأداء لتجويدها.
 - رفع كفاءة المخرجات التعليمية من خلال بناء بيئات تنظيمية حاضنة للابتكار.

1-6- حدود الدراسة

- يقتصر تعميم نتائج الدراسة الحالية على الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية: القيادة الإبداعية (أبعادها، العوامل المؤثرة فيها، معوقات ممارستها، متطلبات تفعيلها).
 - الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية.
 - الحدود الزمانية: تم الاقتصار-في الغالب- على الدراسات بعد صدور رؤية المملكة 2030؛ 2017-2026.

1-7- مصطلحات الدراسة

- القيادة الإبداعية: تُعرف بأنها: "قدرة القائد التربوي على استخدام التكنولوجيا بطرق مبتكرة لتحسين الأداء المؤسسي، وحل المشكلات، وتحفيز الابتكار، وبناء بيئة تعليمية داعمة للتغيير" (Alghamdi & Curumsing, 2023, p.105).
- وتُضيف العوفي (2022) بأنها: "البحث عن التجديد والإبداع في طرق العمل الإداري عبر مراحل متعددة تشمل التصور، وتكوين الفكرة، ومعالجة المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها" (ص.42).
- وتعرف إجرائياً بأنها: "النمط القيادي الذي يعتمد مدير المدارس الثانوية السعودية، ويتبين منه قدرتهم على: التفكير الاستراتيجي الإبداعي، قيادة التجريب والابتكار، وبناء بيئة داعمة؛ بهدف تفعيل التحول الرقمي، وتحقيق أعلى معايير الأداء المهني والجودة، والتميز المؤسسي في المدارس الثانوية".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة/Theoretical Framework and Literature Review

1-2- الإطار النظري/Theoretical Framework

1-1-2- القيادة الإبداعية في الإدارة المدرسية:

شهد مفهوم القيادة الإبداعية تطوراً ملحوظاً خلال العقدَيْن الأخيرَيْن، إذ انتقل من التركيز على السمات الفردية للقائد إلى اعتباره عملية تنظيمية متكاملة تستهدف بناء بيئة مدرسية محفزة على الابتكار والتعلم المستمر. ففي الأدبيات المبكرة ارتبطت القيادة الإبداعية بقدرة القائد على التأثير في العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية (الراحلة، 2002؛ عبود، 2012)، بينما اتجهت الأدبيات الحديثة إلى توسيع هذا المفهوم ليشمل توظيف التفكير الإبداعي، وإدارة التغيير، واتخاذ القرار المبني على البيانات، والاستفادة من التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء المدرسي (عجلان، 2024؛ Serat et al., 2025؛ Ali & Amin, 2025). ويعكس هذا التحول انتقال القيادة الإبداعية من كونها مهارة شخصية إلى منظومة مؤسسية تستند إلى التمكين، والعمل التشاركي، والابتكار المستدام.

وتتفق الدراسات الحديثة على أن القيادة الإبداعية في المدارس الثانوية تركز على أربعة أبعاد رئيسية هي: (الحساسية للمشكلة، المرونة، الأصالة)، والتي تمثل الأساس في تشخيص المشكلات، وتوليد البدائل، والتكيف مع المتغيرات، وإنتاج حلول مبتكرة (الخشعي والألفي، 2020؛ الدوسري، 2023؛ الشراري، 2025؛ الزهراني وآخرون، 2025). كما تؤكد الأدبيات أن فاعلية هذه الأبعاد ترتبط بقدرة المدير على توظيف التقنيات الرقمية، وإدارة المعرفة، وبناء فرق العمل، وتحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات (UNESCO, 2023؛ OECD, 2024؛ UNESCO, 2024). ومن ثم، لم يعد نجاح القيادة الإبداعية يقاس بقدرات المدير الفردية فحسب، وإنما بقدرة على إيجاد بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والتطوير المستمر.

وتتمثل أهم أهداف القيادة الإبداعية في رفع جودة الأداء المؤسسي، وتنمية الكفايات المهنية للقيادات والمعلمين، وتحسين كفاءة اتخاذ القرار، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية، ومواءمة مخرجات المدرسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 ومتطلبات الاقتصاد المعرفي (الشمراني، 2019؛ آل خالص والبشر، 2025؛ حمدان وسميسم، 2024؛ UNESCO, 2023؛ OECD, 2023). كما تؤكد الأدبيات أن القيادة الإبداعية تسهم في تحسين نواتج التعلم، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الشراكات المجتمعية، وتسريع التحول الرقمي، ورفع جاهزية المدارس للتعامل مع تحديات المستقبل، الأمر الذي يجعلها أحد المراكز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التعليمية (القرشي، 2021؛ البلوي، 2025؛ UNESCO, 2024).

وتشير الدراسات إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية تتأثر بمجموعة مترابطة من العوامل الشخصية والمؤسسية؛ فمن الناحية الشخصية تبرز الدافعية الذاتية، والتطوير المهني، والانفتاح على التعلم، والقدرة على إدارة التغيير، في حين تشمل العوامل المؤسسية (التمكين الإداري، الثقافة التنظيمية، نظم الحوافز، توافر الموارد، مستوى التحول الرقمي)، المناخ المدرسي الداعم للابتكار (الحارثي وآخرون، 2023؛ الدوسري، 2023؛ العتيبي، 2021؛ OECD, 2023). وفي هذا السياق، قدم (Mehra et al., 2026) إطار The 6Cs الذي يحدد الخصائص الجوهرية للقائد المبدع، وأهمها: (الفضول المعرفي، الشجاعة، النزاهة، المثابرة، التعاون، التعاطف)، وهي خصائص تتوافق بدرجة كبيرة مع متطلبات القيادة المدرسية الحديثة في المملكة العربية السعودية، لما توفره من توازن بين الكفاءة المهنية، والبعد الإنساني، والقدرة على قيادة التغيير في البيئات التعليمية المعقدة.

الجدول (1) خلاصة الأدبيات الحديثة حول القيادة الإبداعية وانعكاساتها على المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية

المحور	التفصيلات الفرعية	انعكاسات الأدبيات على الواقع السعودي
مفهوم القيادة الإبداعية	عملية قيادية تشاركية توظف الابتكار، وإدارة التغيير، والتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي لتحسين الأداء المؤسسي (الراحلة، 2002؛ عبود، 2012؛ عجلان، 2024؛ Serat et al., 2025؛ Ali & Amin, 2025).	تؤكد الأدبيات أن تطوير المدارس السعودية يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى قيادة استباقية ابتكارية، وتمكين العاملين، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية (الدوسري، 2023؛ الحارثي وآخرون، 2023؛ المطيري والعتيبي، 2026).
الأبعاد الرئيسية	الحساسية للمشكلة، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، بوصفها مرتكزات الإبداع القيادي واتخاذ القرار (الخشعي والألفي، 2020؛ الدوسري، 2023؛ الشراري، 2025؛ الزهراني وآخرون، 2025).	تؤكد الدراسات السعودية أهمية تنمية هذه الأبعاد بصورة متوازنة، مع إيلاء اهتمام أكبر لبعد الأصالة الذي جاء أقل ممارسة مقارنة بالحساسية للمشكلة والمرونة، الأمر الذي يستدعي توفير بيئات مدرسية أكثر دعمًا للتجريب والابتكار (الدوسري، 2023؛ الشراري، 2025؛ الزهراني وآخرون، 2025).
الأهداف والفوائد	تحقيق التميز المؤسسي، وتنمية رأس المال البشري، والتحول الرقمي، وتحسين نواتج	تبين الأدبيات أن القيادة الإبداعية ترفع جودة الأداء المدرسي، وتحسين دافعية المعلمين، وتعزيز إدارة الأزمات، ودعم التحول

التعلم، ودعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 (آل خالص والبشر، 2025؛ حمدان وسميسم، 2024؛ UNESCO, 2024؛ OECD, 2023).	نحو المدرسة الذكية، بما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية والتنافسية المؤسسية (ابن طالب، 2023؛ المالكي، 2026؛ الجهني وحريري، 2021؛ المطيري والعتيبي، 2026).
التمكين الإداري، والثقافة التنظيمية، والتطوير المهني، والحوافز، والمناخ المدرسي، والموارد التقنية (الحارثي وآخرون، 2023؛ الدوسري، 2023؛ العتيبي، 2021؛ OECD, 2023).	توضيح الدراسات أن الإبداع ترتبط بوجود بيئة تنظيمية داعمة، وتوسيع الصلاحيات، وتطوير برامج التنمية المهنية، وتحسين البنية الرقمية، وتعزيز الشراكات المجتمعية، والحد من المركزية والقيود الإدارية (العمود، 2025؛ الليحي، 2026).
الفضول، والشجاعة، والنزاهة، والمثابرة، والتعاون، والتعاطف (The 6Cs)، بما يعزز الابتكار المؤسسي المستدام (Mehra et al., 2026).	تتطلب المدارس قادة ذوي كفايات مهنية ورقمية وإنسانية، قادرين على إدارة التغيير، وبناء فرق العمل، وتعزيز التعلم المهني، وترسيخ ثقافة الابتكار، بما يدعم التطوير المدرسي وتحقيق التميز (الشراي، 2025؛ الزهراني وآخرون، 2025؛ Ali & Amin, 2025).

يتضح من الجدول (1) أن الأدبيات تقدم تصوراً متكاملًا للقيادة الإبداعية كمنظومة مؤسسية تتجاوز المهارات الفردية، وتعتمد على تكامل الأبعاد السلوكية والتنظيمية والتقنية لبناء بيئات مدرسية ابتكارية مستدامة. وتكشف المقارنة بين الأدبيات السعودية والعالمية عن اتساق تام في التأكيد على التمكين الإداري، والثقافة التنظيمية، والتطوير المهني، والتحول الرقمي، كمرتكزات رئيسة لتعزيز هذا النمط القيادي. وفي المقابل، تُشير الأدبيات المحلية إلى استمرار تحديات المركزية، ومحدودية الصلاحيات، وتفاوت جاهزية البيئات المدرسية، مما يحد من استدامة توظيف الإمكانيات الإبداعية للقادة. ومن ثم، يرى الباحثون أن تطوير القيادة الإبداعية بالثانويات السعودية يستلزم إطاراً مؤسسياً يجمع بين تمكين القادة، وبناء ثقافة محفزة، واستثمار التحول الرقمي، وربط الممارسات بمستهدفات رؤية المملكة 2030، وهو الأساس الذي تستند إليه الرؤية المقترحة.

2-1-2- معوقات ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الثانوية السعودية:

تُشكل المعوقات التي يواجهها قادة المدارس الثانوية السعودية محاور أساسية تستدعي التفكير الاستباقي والتخطيط المُنظم لتطوير الإدارة التربوية. بالاستفادة من ملخصات الدراسات الحديثة، يوجز الباحثون أبرز تلك المعوقات كما وردت في الأدبيات (الدوسري، 2023؛ الشهراني، 2023؛ القحطاني، 2023؛ الحربي، 2024؛ المطيري، 2020؛ الغامدي، 2025؛ الرويلي، 2026؛ المطيري والعتيبي، 2026) مرتبةً حسب حدتها وتكرارها في الآتي:

1. استنزاف وقت مدير المدرسة في العمليات التشغيلية واليومية الروتينية المتكررة بالميدان.
2. ضغط المتطلبات الأكاديمية ونظام المسارات الحديث وتتابع الاختبارات المدرسية نهاية العام.
3. التمسك بالأنماط الإدارية الكلاسيكية والالتزام بالتعليمات المحددة دون أي مرونة تجريبية.
4. تزايد المسؤوليات التنظيمية والتشغيلية الصعبة الملقاة على عاتق مدير المدرسة الثانوية.
5. غياب الصلاحيات التقديرية الحقيقية التي تتيح للقائد اتخاذ القرارات الابتكارية المستقلة.
6. غياب آليات التقدير المادي والمعنوي لرعاية ودعم الأفكار والمبادرات الإبداعية الناشئة.
7. نقص الميزانيات المالية المخصصة والمساندة الجماعية المرنة من قبل إدارات التعليم.
8. ندرة البرامج التدريبية المتقدمة والموجهة تعمداً لتعزيز كفايات حل المشكلات الإبداعي.
9. بطء تدفق المعلومات الفعالة والمساندة الميدانية الحقيقية بين الإدارات التعليمية والمدارس.
10. سيادة ثقافة الخوف من الفشل التنظيمي أو الخروج عن المألوف تشغيلياً.
11. غياب القبول الثقافي والمجتمعي الواسع لبعض الممارسات والأساليب القيادية المستحدثة بالتعليم.

12. نقص تأهيل الكوادر البشرية وضعف تكامل بعض الأنظمة والمنصات التكنولوجية المدرسية. تُشير هذه المعوقات مجتمعة إلى أن ممارسات مديري المدارس الثانوية بالمملكة تصطدم ببيئة معقدة ومتداخلة تتطلب فحصاً عميقاً يتجاوز الوصف البسيط لمظاهر الجمود. ويرى الباحثون أن تجاوز هذه العوائق يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعنوان الدراسة الحالية؛ حيث تبرز الحاجة الماسة إلى عدم الاكتفاء برصد التحديات، بل صياغة رؤية تفاعلية إجرائية متكاملة ومكيفة سياقياً في ضوء التوجهات الحديثة، قادرة على تحويل ممارسات القيادة الإبداعية من مجرد طموحات نظرية إلى واقع عملي مرن ومستدام يحقق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

2-1-3- متطلبات تفعيل الإبداع في القيادة الإدارية بالمدارس الثانوية في السعودية في ضوء التوجهات الحديثة: تُشكل متطلبات تفعيل القيادة الإبداعية مرتكزات استراتيجية جوهرية تسهم في الانتقال بالمؤسسات التعليمية نحو التميز والاستدامة والابتكار النسقي المستدام. بالاستفادة من ملخصات الأدبيات العربية والدولية المعاصرة، يوجز الباحثون أبرز المتطلبات نقلاً عن دراسات (Kim, 2024; Habibi & Almeida Rojas, 2023; Tee et al., 2025 & Chen) (Da'as, 2026 & et al., 2025; Lucas, 2025; Wagner, 2026; Zibenberg 2026) كالآتي:

- أ. منح قادة المدارس الثانوية صلاحيات تقديرية واسعة تدعم استقلالية اتخاذ القرارات الابتكارية.
- ب. صياغة نظم حوكمة مرنة تتجاوز الهياكل البيروقراطية الكلاسيكية وتدعم تجريب الأفكار التربوية.
- ج. تصميم برامج تنمية مهنية متقدمة تركز على بناء كفايات العقلية الريادية.
- د. توفير ميزانيات مالية مستقلة وقنوات دعم مادي مخصصة لرعاية المبادرات المدرسية.
- هـ. بناء نظام حوافز ومكافآت جاذب لتقدير وتكريم الممارسات الإدارية والتعليمية المتميزة.
- و. تهيئة بيئة مدرسية رقمية متكاملة تدعم توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإدارة.
- ز. إرساء ثقافة تنظيمية حاضنة تتقبل المخاطرة المحسوبة وتلغي الخوف من الفشل التنظيمي.
- ح. تفعيل قنوات اتصال مرنة ومساندة جماعية مستمرة بين إدارات التعليم والميدان التربوي.
- ط. تعزيز ممارسات تفويض السلطة وتوزيع الأدوار القيادية لتوليد الأفكار الابتكارية الجماعية.
- ي. تبني نماذج التخطيط الاستراتيجي والاستباقي لمواكبة متطلبات نظام المسارات التعليمية الحديثة.
- ك. تعميق مهارات حل المشكلات الإبداعي لدى القيادات لمواجهة الأزمات التعليمية الطارئة.
- ل. كسب التأييد المجتمعي والثقافي لدعم وتفعيل الأساليب والممارسات القيادية المستحدثة بالمدارس.

ويعتقد الباحثون أن هذه المتطلبات ستضمن إحداث نقلة نوعية في ممارسات الإدارة بالمدارس الثانوية، وهو ما يعني توفير بنية تحتية وفكرية متكاملة تتجاوز الحلول الجزئية المؤقتة. وتشكل هذه المتطلبات خلاصة التوجهات وتوصيات الدراسات الحديثة، وتمثل الركيزة الأساسية والمنطلق الفلسفي الذي سيبنى عليه الباحثون رؤية تفعيل إجرائية ومؤصلة، تسهم بفاعلية في تذليل المعوقات الميدانية وتمكن القيادة الإبداعية بمدارسنا الثانوية بما يتوافق مع التوجهات الحديثة ومستهدفات رؤية المملكة 2030 الطموحة.

2-2- الدراسات السابقة/Literature Review

استقصى الباحثون الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، ونظراً لكثرة الدراسات في الموضوع فقد تم ترتيبها وفقاً لمحاور الحالية وعرضها بمنهجية نقدية- مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم- وكالآتي:

2-2-1-دراسات تناولت ممارسة مديري المدارس للإبداع وأبعاده (الحساسية للمشكلة، الطلاقة، المرونة، الأصالة) ركزت الدراسات في هذا المحور على الجانب الوصفي لدرجة الممارسة؛ حيث توصلت دراسة (المطيري والعتيبي، 2026) إلى ممارسات مرتفعة لدى القائادات بارتباطها بدافعية الإنجاز، واتفقت معها دراسة (المالكي، 2026) مؤكدة دور القيادة الريادية في تعزيز ثقافة الجودة. كما أظهرت دراسة (الدوسري، 2023) ودراسة (ابن طالب، 2023) مستويات عالية من القيادة الإبداعية والأخلاقية، وأشارت دراسة (العثيم، 2023) إلى ممارسة مرتفعة لمديرات المدارس ببريدة، وهو ما أكدته دراسة (العوفي، 2022) لدى القادة الأكاديميين، بينما أوضحت دراسة (الخشعي والألفي، 2020) ارتباط الممارسة بالمرحلة التعليمية. وتكاملت دراسة (العنزي والسرحة، 2025، Alanazi & Alserha) ودراسة (الشراري، 2025، Alsharari) في رصد تقديرات متوسطة لممارسة القيادة الإبداعية وأبعادها، وتكشف الدراسات عن تشبع وصفي يمثل فجوة بحثية؛ إذ اعتمد معظمها المسح الكمي دون تحليل كيفية ترجمة الممارسات إلى إبداع مؤسسي ملموس. وبمقارنة الدراسات سعودياً وعربياً، أكدت دراسة (الجهني وحريري، 2021) مستويات مرتفعة للقيادة الإبداعية وارتباطها بإدارة الأزمات، متفقة مع (العجمي، 2019). وعربياً، أظهرت دراسة (العرفية وآخرون، 2025) بعمان مستوى مرتفعاً، بينما سجلت دراسة (المهنا، 2020) بالكويت ودراسة (معتوق، 2025) بليبيا ودراسة (عصافرة، 2023) بفلسطين مستويات متوسطة، مما يوضح ميل الدراسات السعودية لتقديرات مرتفعة تأثراً برؤية 2030. وتكمن الفجوة هنا في غياب الدراسات المقارنة المفسرة لتباين هذه التقديرات بين النظم التعليمية واختلاف أنساقها الإدارية ومركزيتها. وعالمياً، ركزت الدراسات على قياس الآثار التنبؤية والوسيلة للقيادة الإبداعية على الأداء والابتكار متجاوزة الطرح الوصفي؛ حيث رصدت دراسة (Huang et al., 2026) بالصين أثراً إيجابياً للقيادة الإبداعية على الأداء التدريسي للمعلمين، وتوسعت دراسة أخرى لـ (Huang et al., 2026) بتأكيد وساطة العقد النفسي ومشاركة المعرفة. وأثبتت دراسة (Alabay, 2026) بتركيا أن للقيادة الإبداعية تأثيراً تحفيزياً كبيراً يتأثر بالهياكل الثقافية، في حين كشفت دراسة (Lea- Therese, 2025) بألمانيا عن تجليات سياقية ثلاثية للقيادة وعلاقتها الإيجابية بالنتائج الابتكار للوحدات البحثية. وفيما يتصل بالمناخ التنظيمي، أكدت دراسة (Zibenberg & Da'as, 2026) أن الثقافة المدرسية الداعمة ترتبط بسلوكيات المعلمين الإبداعية عبر وسيط القيادة. ورصدت دراسة طولية لـ (Hoffmann et al., 2025) بالمكسيك أثر المناخ المدرسي كمنئ دال باتجاهات الطلبة الثانوية نحو الإبداع الرقمي، وأيدتها دراسة (Habibi et al., 2025) بإندونيسيا في ارتباط المناخ بالرضا الوظيفي والأداء. كما بحثت دراسة (Jiang et al., 2025) بماليزيا دور القيادة الشاملة في تعزيز إبداع المعلمين وسعادتهم عبر وسيط مناخ الابتكار. ومن زاوية التأثير متعدد المستويات، أظهرت دراسة (Chen & Yuan, 2021) بتايوان إسهام الرؤية القيادية في تعزيز التعلم الذاتي وخيال المعلمين الإبداعي، وهي النتيجة التي خلصت إليها المراجعة المنهجية لـ (Latif et al., 2026) بتأكيد ارتباط القيادة الرؤيوية والثقافة الأخلاقية بدفع الابتكار المدرسي. وتكمن الفجوة البحثية في تركيز غالبية الدراسات العالمية على البيئات المفتوحة أو الأنظمة اللامركزية، مع وجود قصور في نمذجة العلاقات الوسيطة للقيادة الإبداعية داخل بيئات المرحلة الثانوية التي تنسم بالمركزية العالية أو تمر بتحول وطني متسارع، وهو ما يسعى البحث الحالي لتغطيته.

2-2-2-دراسات تناولت المعوقات التي تواجه مديري المدارس في ممارسة القيادة الإبداعية

كشفت الدراسات في هذا المحور عن تباينات جوهرية في المعوقات؛ حيث ركزت دراسة (الزهراني وآخرون، 2025) على التحديات التنظيمية والاجتماعية والثقافية لأداء المديرين وفق النظرية المتجذرة، بينما كشفت دراستا (Almasoudi, 2025؛ Alamoudi, 2025) عن فجوات بيروقراطية تعيق الابتكار بجانب نقص الموارد والوقت. وعززت دراسة (Al-Motrif et al., 2025) هذا الاتجاه بالإشارة لضعف البنية التحتية والبرمجيات كمحددات تعيق التحول الرقمي

بالمدارس السعودية، ومع بداية تطبيق الرؤية تناولت دراسة (الحسين، 2018) نقص التدريب كمعوق رئيس لتطبيق الابتكار. وعربياً، سلطت دراسة (محمد، 2022) الضوء على غياب الحوافز، ومقاومة التغيير، وضغوط العمل. وتكمن الفجوة البحثية هنا في التركيز التقليدي على المعوقات الإدارية الكلاسيكية، مقابل قصور واضح في رصد المعوقات المستحدثة المرتبطة بالقيادة الرقمية، وأمن البرمجيات التعليمية، وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي التوليدي. وفي الأدبيات العالمية، رصدت دراسة (Terzidis & Borloz, 2026) بسويسرا الفجوة بين النظرية والتطبيق في دمج الإبداع بالتعليم الثانوي، مظهرةً أن ضيق الوقت، وكثافة المقررات، وغياب الدعم والتدريب المتخصص هي المعوقات الأكثر تأثيراً. وتكاملت معها دراسة (Awodiji & Naicker, 2026) بنيجيريا في رصد المعوقات التنظيمية المرتبطة بالسياسات الحكومية وتحديات التحول الرقمي لقادة المدارس. وفي أمريكا، كشفت دراسة (Thayer et al., 2026) عن عوائق تواجه استدامة البرامج الحديثة تمثلت في غياب الوقت وضغط المناهج التقليدية غير المختبرة. وبخصوص الفجوات التخطيطية والنوعية، رصدت مراجعة الأدبيات لـ (Tawil et al., 2026) معوقات تواجه المرأة في الأدوار القيادية التعليمية كالتنميط المجتمعي ومحدودية التدريب المتقدم، بينما أظهرت دراسة (Alabay, 2026) بتركيا أن الثقافة الهرمية المؤسسية تزيد الجمود وتضعف تحفيز القيادة الإبداعية. وتتمثل الفجوة البحثية في تركيز الدراسات العالمية على بنية المناهج والبرامج، في حين يحتاج الميدان لرصد المعوقات التنظيمية النوعية التي تواجه قادة الثانويات عند الموازنة بين المعايير المركزية وهوامش الحرية الإبداعية.

2-2-3-دراسات تناولت متطلبات تفعيل الإبداع في القيادة الإدارية في ضوء التوجهات الحديثة

يمثل هذا المحور التوجه المستقبلي للدراسات؛ حيث قدمت دراسة (اليحيى، 2026) (Al-Yahya) نموذجاً تطبيقياً للتحول نحو مهارات القيادة الرقمية والابتكار كضرورة لتحسين الأداء وتدريب القادة على التخطيط الاستراتيجي. وعلى المستوى العربي، أكدت دراسة (الشمري، 2025) أهمية الشراكات والمنصات التقنية كآلية لتفعيل القيادة الإبداعية رقمياً، وتكاملت معها دراسة (غانم، 2019) بتقديم تصور لآليات القيادة الإبداعية عبر تبني برامج وطنية لتعزيز البيئة التنظيمية القائمة على الابتكار. وتكمن الفجوة البحثية في ندرة الأطر الإجرائية المطبقة محلياً التي تقيس أثر هذه المتطلبات ميدانياً، فالأدبيات الحالية تقف عند حدود التصورات النظرية دون اختبار فاعليتها بمدارس المرحلة الثانوية. وعالمياً، قدمت دراسة (Ballester-Miquel, et al., 2026) بإسبانيا رؤية لتفعيل الابتكار القائم على تمكين الكفايات، مظهرةً أن كفاية القيادة هي الأكثر تأثيراً على الابتكار المؤسسي تليها كفاية حل المشكلات. وقدمت دراسة مسحية مقارنة لـ (Almuqati & Kanabar, 2026) بين السعودية وأمريكا رؤية لتفعيل برامج ريادة الأعمال عبر دمجها بالتعليم واستكشاف الإرشاد بالذكاء الاصطناعي، ودعمتها مراجعة منهجية لـ (Ngo Ndjama & Mokoena, 2026) شملت عشر دول بتأكيد فاعلية البرامج الريادية بالمدارس الثانوية. وفيما يتعلق بالقيادة التكيفية، أظهرت دراسة (Virella & Zeisner, 2026) بنيوجيرسي أن القيادة المرنة تعتمد على التواصل وبناء الثقة والحلول الإبداعية لتجاوز الأزمات. وكشفت دراسة (Madalinska-Michalak & Flores, 2025) ببولندا نجاح القادة المبدعين في تعزيز الابتكار التربوي عبر توفير بيئة نفسية آمنة وتوظيف التفكير التصميمي، وركزت دراسة (Wagner, 2026) بجامعة بافالو على تطوير نظام يدمج كفاءات حل المشكلات الإبداعي في برامج إعداد القادة عبر شهادة مصغرة. وعلى صعيد المناهج المستحدثة، أظهرت دراسة (Edwina et al., 2026) بنيجيريا أن ممارسات القيادة الإبداعية للمناهج والحوكمة الجمالية تعزز العمل المناخي بالمدارس. وفي دراسة لـ (Tee et al., 2025) تبين أن تشجيع التجريب وتوزيع الأدوار القيادية يساهم في تحسين ثقافة الابتكار، وتطابقت معها دراسة (Almeida & Rojas, 2023) بالبرازيل وكولومبيا في تأكيد نجاح القادة المبدعين في رفع حافزية المعلمين بالمناطق المكتظة.

واستكمالاً لبناء النظام الإبداعي، نجحت دراسة (Lucas, 2025) بأستراليا وإنجلترا في بناء إطار مفاهيمي بـ (12) بُعداً لدمج التفكير الإبداعي بالمدارس، وتدعمها دراسة دولية لـ (Zhang et al., 2026) شملت 9 دول متميزة تعليمياً عبر بيانات (PISA 2022) بتأكيد أن الأنشطة الإبداعية والبيئات الرقمية تنمي التفكير الإبداعي لطلبة الثانوي، ويلتقي هذا مع النموذج المفاهيمي لـ (Mehra et al., 2026) الذي حدد صفات رئيسة تشكل شخصية القائد المبدع. وتكمن الفجوة البحثية في أن معظم النظم والبرامج المقترحة عالمياً هي نماذج وليدة بيئات غربية أو آسيوية ذات ملامح ثقافية مغايرة، مما يبرز حاجة ماسة لبناء رؤية بتوجهات عالمية ومكيفة سياقياً لتلائم خصوصية البيئة السعودية ونظام المسارات.

2-2-4-التعقيب على الدراسات السابقة

- جوانب التشابه والاختلاف: تتشابه الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة في غايتها الكبرى المتمثلة في الكشف عن واقع ومتطلبات تطوير الإدارة التربوية، وتلتقي موضوعياً في استهداف معوقات وممكنات الابتكار مع دراسات (2026 Almuqati & Kanabar، 2026؛ Latif et al.، 2026؛ Terzidis & Borloz، 2026). بينما تختلف عنها في طبيعة المنهجية؛ ففي حين استندت دراسات (Ballester-Miquel، et al.، 2026؛ Huang et al.، 2026؛ Habibi et al.، 2025) على المناهج الكمية ونمذجة المعادلات الهيكلية، ودراسا (Virella & Zeisner، 2026؛ Alene et al.، 2025). على التصميم النوعية المعمقة، تنفرد الحالية بكونها مراجعة نظرية تحليلية شاملة لا تكتفي برصد الواقع ميدانياً، بل تتجاوز ذلك إلى بناء رؤية تفاعلية إجرائية متكاملة لتمكين القيادة الابتكارية في ضوء التوجهات العالمية الحديثة.
- مجالات الاستفادة والفجوة البحثية: أسهمت الأدبيات السابقة في تعميق الخلفية النظرية، وتحديد أبعاد القيادة الإبداعية، وبناء محاور التحليل استناداً لنتائج دراسات (Tawil et al.، 2026؛ Zibenberg & Da'as، 2026؛ 2026، Mehra et al.، 2026). وتتلو الفجوة البحثية في تركيز معظم الجهود العالمية حول بيئات تعليمية ذات سياقات مغايرة أو أنظمة لامركزية مفرطة كما في دراسات (Thayer et al.، 2026؛ Lucas، 2025؛ Hoffmann et al.، 2025؛ 2023، Almeida & Rojas)، مع نقص واضح في المراجعات النظرية المعنية بصياغة أطر تفاعلية تنسجم مع طبيعة الإدارة التعليمية بالمرحلة الثانوية وتحدياتها المعاصرة، وهو الفراغ العلمي الذي تتحرك الدراسة الحالية لسنده.
- ما يميز الدراسة الحالية والإضافة العلمية: تتميز الحالية بقدرتها على صهر وتوليف المرتكزات الفكرية لعدة نماذج عالمية رائدة مثل برامج الإعداد بجامعة بافالو في دراسة (Wagner، 2026)، والمنظومة الريادية في دراسة (Ngo، 2026 Ndjama & Mokoena)، ومبادرات الحوكمة الجمالية في دراسة (Edwina et al.، 2026)، وممارسات التجريب في دراسة (Tee et al.، 2025)، ونظرية القيادة الرؤيوية في دراسة (Chen & Yuan، 2021). وتتمثل إضافتها العلمية في تقديم دليل نظري ورؤية استراتيجية مؤصلة لتفعيل القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية، عبر تقديم حلول نسقية مستدامة تتجاوز المعوقات البيروقراطية والتنظيمية التقليدية، وتجسر الفجوة بين الطرح الفكري العالمي وبين الممارسة الميدانية الحقيقية، بما يعزز جودة ونواتج البيئة التعليمية المعاصرة.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها/ Materials and Methods

3-1-منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة منهجية المراجعة النقدية للأدبيات (Systematic Literature Review) بالتطبيق على حالات دراسية وأدبيات محلية وإقليمية ودولية، مسترشدةً بالعناصر المفضلة للتقارير الخاصة بالمراجعات المنهجية والتحليلات البعدية (PRISMA Framework). وذلك لرصد معوقات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية، واستخلاص التوجهات الحديثة لتطوير رؤية تفاعلية تتناسب مع سياق البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

2-3- استراتيجيات البحث وقواعد البيانات (Search Strategy)

- أ. أُجري بحث منظم ومقيد بجدول زمني محدد عبر قواعد البيانات الأكاديمية الرئيسية (مؤسسة شبكة العلوم (Web of Science)؛ سكوبس (Scopus)؛ مركز معلومات الموارد التعليمية (ERIC)؛ الباحث العلمي من جوجل (Google Scholar)؛ قواعد البيانات العربية (دار المنظومة، منصة معرفة، بنك المعرفة المصري، شبكة شمع)، لضمان تغطية السياق المحلي والإقليمي.
- ب. واستُخدمت الكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية بالتكامل مع الروابط المنطقية (Boolean Operators) وفق الآتي: (معوقات OR تحديات؛ القيادة الإبداعية OR الإدارة المدرسية؛ المدارس الثانوية OR المملكة العربية السعودية). (Barriers OR Challenges; Creative Leadership OR School Principals; Secondary Schools OR Saudi Arabia). (Modern Trends OR Educational Innovation; School Management).

3-3- اختيار الحالات الدراسية وسياقها (Case Selection)

لأغراض التحليل المقارن واستخلاص التوجهات الحديثة لبناء الرؤية التفاعلية في المملكة العربية السعودية، تم اختيار (10) حالات دراسية وأطر تطبيقية لسياسات قيادية من دول ومناطق متنوعة عن طريق العينة القصدية (Purposive Sampling). شمل الاختيار تجارب من مناطق جغرافية متباينة، ومستويات تطوير إداري واقتصادي متنوعة (اقتصادات قائمة على الابتكار، واقتصادات ناشئة)، وخلفيات ثقافية ومؤسسية مختلفة تجاه الإبداع الإداري لضمان التوازن بين الفهم الشامل والخصوصية السياقية. توفر هذه الحالات نسيجاً غنياً من الرؤى حول كيفية تفكيك المعوقات الهيكلية والثقافية التي تواجه القيادة الإبداعية في المدارس الثانوية.

4-3- معايير الشمول والاستبعاد (Inclusion and Exclusion Criteria)

لضمان اتساق المراجعة وموثوقيتها، خضعت المواد المنتقاة لمعايير دقيقة:

1. معايير الشمول (Inclusion Criteria):

1. الدراسات والأدبيات التي تركز حصرياً على الإدارة والقيادة الإبداعية في التعليم مع التركيز على المرحلة الثانوية.
2. البحوث الأمبيريقية (الميدانية) أو دراسات الحالة التي تبحث في معوقات العمل القيادي المدرسي وتحدياته.
3. الدراسات التي تقدم أطراً ونماذج واضحة وتوجهات حديثة في تفعيل القيادة الإبداعية.
4. الأبحاث المنشورة باللغتين العربية أو الإنجليزية خلال العقد الأخير لضمان معاصرة التوجهات.

2. معايير الاستبعاد (Exclusion Criteria):

- أ. الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري في مجالات غير تعليمية أو التعليم الجامعي والعالي.
- ب. التقارير التي تناولت الإدارة في القطاعات غير التعليمية أو بيئات التدريب غير النظامية.
- ج. المقالات التي تفتقر إلى التفاصيل المنهجية أو الأدلة الميدانية الكافية لدعم نتائجها.

5-3- تقييم الجودة وإجراءات التصفية (Quality Appraisal & Flowchart)

لرفع مستوى الموثوقية والصرامة العلمية للمراجعة الحالية، جرى تقييم جميع الحالات والدراسات المختارة باستخدام أداة تقييم المناهج المختلطة (Mixed Methods Appraisal Tool - MMAT). وتتيح هذه الأداة فحص الدراسات النوعية، والكمية، والمختلطة ضمن إطار موحد بناءً على ملاءمة المنهجية، وإجراءات جمع البيانات وتحليلها،

ومدى صدق النتائج وثباتها. وتمت عملية تصفية واستخلاص الدراسات خلال أربع مراحل أساسية تابعة لإطار (PRISMA)، وهي: (تحديد الهوية، الفحص الأولي، تقييم الأهلية، والشمول النهائي).

6-3-الصدق والثبات:

- وللتأكد التام من موثوقية النتائج وصلاحياتها العلمية، وبالإضافة لما سبق؛ قام الباحثون بالآتي:
1. فرز واختيار الدراسات: وتم استبعاد البحوث غير المحكّمة أو ضعيفة المنهجية، مع التركيز على الأدبيات والوثائق ذات التحليلات المعمقة المرتبطة مباشرة بالقيادة الإبداعية.
2. التثليث (Triangulation): تمت مقارنة الرؤى والتوجهات المستخلصة من الدراسات الأكاديمية بالتقارير الحكومية والسياسات التعليمية الرسمية؛ لرفع مستوى الصدق والاتساق.
3. التحكيم ومراجعة الخبراء: عُرضت التصنيفات، والموضوعات، ومحاوّر الرؤية والخطّة التشغيلية المقترحة على (3) محكمين من الخبراء المتخصصين في الإدارة والقيادة التربوية؛ لتقليل التحيز وتعزيز المصداقية والاتساق الإجرائي.

4-النتائج والمناقشة/Results and Discussion

4-1-نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بالسعودية للقيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلة، والطلاقة، والمرونة، والأصالة) وما العوامل المؤثرة فيها، وفقاً لنتائج الدراسات الحديثة؟ وللإجابة تم الآتي:

4-1-1-النتائج المتعلقة بواقع الممارسة:

في ضوء التوجهات الحديثة لتطوير القيادة المدرسية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، أولت الدراسات اهتماماً واسعاً بقياس واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية، باعتبارها أحد المداخل الرئيسة لتعزيز جودة الأداء المدرسي وإدارة التغيير والابتكار المؤسسي. ومن خلال التحليل التكاملي للدراسات السابقة، أمكن استخلاص أبرز المؤشرات المتعلقة بمستوى ممارسة القيادة الإبداعية وأبعادها المختلفة، وكما يوضحها الجدول الآتي.

الجدول (2) واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وفق الدراسات الحديثة

البعد	أبرز مؤشرات الممارسة المستخلصة من الدراسات السابقة	تعليق الباحثين
الحساسية للمشكلة	جاءت الحساسية للمشكلة من أكثر الأبعاد ممارسة، حيث احتلت المرتبة الأولى في عدد من الدراسات، مع قدرة القيادات على تشخيص المشكلات واستباقها واتخاذ قرارات مناسبة. الدوسري (2023)، العثيم (2023)، الزهراني وآخرون (2025).	يشير ذلك إلى تنامي الوعي القيادي بأهمية الاستجابة المبكرة للمشكلات، إلا أن كفاءة التشخيص لا تزال تتأثر بدرجة الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية.
الطلاقة	أظهرت الدراسات قدرة جيدة لدى المديرين على توليد الأفكار وتقديم البدائل والحلول، وإن تفاوتت ما بين مرتفعة ومتوسطة. الشراري (2025)، الزهراني وآخرون (2025)، الخثعي والألفي (2020)	تعكس النتائج وجود بيئة مدرسية بدأت تشجع التفكير المتعدد، إلا أن الطلاقة لا تزال مقيدة بالإجراءات التنظيمية التقليدية.
المرونة	احتلت المرونة مراتب متقدمة، وارتبطت بالقدرة على التكيف مع المتغيرات وإشراك العاملين في معالجة المشكلات. الشراري (2025)، الدوسري (2023)، العثيم (2023)	تؤكد الدراسات أن المرونة تمثل أكثر الأبعاد تأثيراً بتمكين القيادات المدرسية ودرجة اللامركزية في اتخاذ القرار.
الأصالة	جاءت الأصالة بدرجات تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، وغالباً ما احتلت المراتب الأخيرة مقارنة ببقية الأبعاد. الشراري (2025)، العثيم (2023)، الزهراني وآخرون (2025)	يشير انخفاض الأصالة إلى استمرار هيمنة النمط الإداري التقليدي، مما يحد من إنتاج الأفكار غير المألوفة والابتكارات التنظيمية.
المبادرة في العمل	رغم أنها جاءت أدنى نسبياً في بعض النتائج، إلا أن دراسة الدوسري (2023) والعبدان (2024) وآل محرق وآخرون (2025) أكدت أن	القادة قادرون على المبادرة رغم التحديات التنفيذية؛ مما يفسر أن المبادرات

المبادرة عالية. كما أظهرت دراستا العثيم (2023) والجني وحريري (2021) وجود رغبة واضحة لدى القادة لتقديم مبادرات مستقلة تخدم العملية التعليمية.	الإبداعية تحتاج لبيئة مدرسية أكثر دعماً وتقديراً للمحفزات لضمان ديمومتها.
مستوى الممارسة الكلي	اتفقت غالبية الدراسات على أن القيادة الإبداعية تمارس بدرجة مرتفعة، فيما أشارت دراسات قليلة إلى مستوى متوسط، بما يعكس تفاوتاً يرتبط بالسياقات التنظيمية وبيئات العمل. الدوسري (2023)، العثيم (2023)، المطيري والعتيبي (2026)، العنزي والسرحة (2025)، الشاربي (2025)
الآثار المؤسسية	ارتبطت القيادة الإبداعية دوماً بالتميز المؤسسي، ودافعية الإنجاز، وإدارة الأزمات، والجودة المدرسية. ابن طالب (2023)، الدوسري (2023)، الجني وحريري (2021)، المالكي (2026)، المطيري والعتيبي (2026)
	يدل هذا التباين على أن القيادة الإبداعية أصبحت ممارسة راسخة نسبياً في المدارس السعودية، إلا أن فاعليتها تختلف باختلاف البيئة التنظيمية ومستوى الدعم المؤسسي.
	تؤكد النتائج أن القيادة الإبداعية لم تعد هدفاً بحد ذاته، وإنما أصبحت مدخلاً لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام وجودة المخرجات التعليمية.

يتضح من الجدول (2) اتفاق الأدبيات الحديثة على ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات بالسعودية، مع اختلافات محدودة تعزى لبيئات التعليم وأدوات القياس. ويظهر بُعد الحساسية للمشكلة كأكثر الأبعاد استقراراً، في حين جاءت الأصالة كالأقل ممارسة، مما يعكس تأثير النظم التقليدية في الحد من إنتاج الأفكار الجديدة. كما كشفت الدراسات عن علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإبداعية وكل من التميز المؤسسي، وإدارة الأزمات، وثقافة الجودة، ودافعية الإنجاز؛ مما يؤكد أن تطويرها يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. ومع ذلك، فإن تفاوت مستويات الممارسة يشير للحاجة لتعزيز بيئات العمل الداعمة، وتمكين القيادات من الصلاحيات والموارد لتحويل الابتكار إلى ثقافة تنظيمية مستدامة.

4-2-1- النتائج المتعلقة بالعوامل المؤثرة في ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمملكة للقيادة الإبداعية:

تشير الأدبيات السعودية الحديثة إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية تتأثر بمنظومة متكاملة من العوامل الشخصية والمؤسسية، إذ لا يرتبط نجاح القائد بخصائصه الفردية فحسب، وإنما بمدى توافر بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والتمكين. وتؤكد الدراسات أن القيادة الإبداعية تمثل نتاجاً للتفاعل بين الكفايات المهنية للقائد ومرونة النظام التعليمي والثقافة التنظيمية السائدة، بما ينعكس على مستوى المبادرة واتخاذ القرار والقدرة على إدارة التغيير (الحارثي وآخرون، 2023؛ الدوسري، 2023). ويعرض الجدول (3) أبرز هذه العوامل وفق ما انتهت إليه الدراسات السعودية.

الجدول (3) خلاصة بأهم العوامل المؤثرة في ممارسة القيادة الإبداعية وفقاً لنتائج الدراسات السعودية

المحور	العامل المؤثر	دلالة نتائج الدراسات/المرجع
عوامل شخصية	سنوات الخبرة القيادية	الخبرة عامل مساعد، إلا أن أثرها يرتبط بالدافعية والاستعداد للتجديد أكثر من طول الخدمة. (الدوسري، 2023)
	المؤهل العلمي	لم تظهر فروق دالة، مما يعزز أن الإبداع ممارسة مهنية أكثر من كونه مؤهلاً أكاديمياً. (الخنعي والألفي، 2020)
	التدريب والتطوير المهني	من أكثر العوامل تأثيراً في تنمية التفكير الإبداعي والقدرات القيادية. (العتيبي، 2021)
عوامل مؤسسية	الدافعية الذاتية	ترتبط بالمبادرة، وتقبل التغيير، وتحمل المخاطرة المحسوبة (الدوسري، 2023).
	التمكين والدعم الإداري	توسيع الصلاحيات ومرونة الإجراءات يعززان ممارسة الإبداع. (الحارثي وآخرون، 2023)
	الثقافة التنظيمية	البيئة المحفزة للتعلم والتجريب شرطاً أساساً لاستدامة الإبداع. (الحارثي وآخرون، 2023)
	الحوافز والتقدير المهني	ضعف الحوافز يقلل الدافعية ويحد من تبني المبادرات الابتكارية. (الرفاعي، 2021)

يتضح من الجدول (3) اتفاق الأدبيات السعودية على انتقال تفسير القيادة الإبداعية من التركيز على الخصائص التقليدية كسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، إلى منظور شامل يدمج بين الكفايات السلوكية والعوامل التنظيمية. وتكشف النتائج أن التدريب والدافعية الذاتية يمثلان المحرك الرئيس لتنمية السلوك الإبداعي، في حين يؤدي التمكين الإداري، والثقافة التنظيمية، ونظم الحوافز دوراً حاسماً في تحويل القدرات لممارسات مؤسسية مستدامة. وبذلك يكمن التحدي الرئيس في تهيئة بيئة تنظيمية مرنة تحتفي بالمبادرة وتدعم اتخاذ القرار، وهو ما ينسجم مع الاتجاهات الدولية الحديثة التي تنظر للقيادة الإبداعية كنتاج لتفاعل القائد مع بيئته. ومن ثم، فإن تعزيزها بالثانويات السعودية يتطلب سياسات تقوم على التمكين، والتطوير المستدام، وتحفيز الابتكار، لمواءمة الممارسات مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما أبرز معوقات مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية عن ممارسة القيادة الإبداعية؟"

وللإجابة؛ ورغم ما أظهرته الدراسات الحديثة من ارتفاع نسبي في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالسعودية، فإنها كشفت في الوقت ذاته عن مجموعة من المعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية والثقافية التي تحد من فاعلية هذه الممارسات، وتقلل من قدرة القيادات المدرسية على الابتكار وإدارة التغيير. ومن خلال المراجعة التكاملية للدراسات، أمكن تصنيف هذه المعوقات في المحاور الآتية.

الجدول (4) أبرز معوقات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالسعودية ورؤية تفعيلها في ضوء التوجهات الحديثة

المحور	أبرز المعوقات المستخلصة من الدراسات السابقة	تعليق الباحثين
تنظيمية وإدارية	صلاحيات محدودة، المركزية، البيروقراطية، كثرة اللوائح، غموض السياسات، ضعف التمكين الإداري. العثيم (2023)، الزهراني وآخرون (2025)، العمود (2025)، المطيري والعتيبي (2026)	تعد المعوقات التنظيمية الأكثر تأثيراً في إضعاف القيادة الإبداعية، لأنها تحد من سرعة اتخاذ القرار وتطبيق المبادرات الابتكارية.
الموارد والدعم	نقص الموارد المالية، ضعف التجهيزات، قلة الوقت، محدودية الإمكانيات اللازمة لتنفيذ المبادرات. المطيري والعتيبي (2026)، اليحيى (2026)، المسعودي (2025)	تشير الدراسات إلى أن نجاح القيادة الإبداعية يرتبط مباشرة بتوفير الموارد المادية والزمنية اللازمة للابتكار المدرسي.
التطوير المهني	ضعف التدريب المتخصص في القيادة الإبداعية، وقلة البرامج المهنية الحديثة. آل حسين (2018)، اليحيى (2026)، الزهراني وآخرون (2025)، المالكي (2026)	يمثل الاستثمار في التنمية المهنية أحد أهم متطلبات التحول نحو القيادة الإبداعية المستدامة.
بشرية وثقافية	مقاومة التغيير، ضعف ثقافة الإبداع، انخفاض الدافعية لدى بعض العاملين، محدودية المشاركة في اتخاذ القرار. العمود (2025)، الشراري (2025)، العثيم (2023)	تؤكد النتائج أن الثقافة التنظيمية قد تكون أكثر تأثيراً من الموارد في نجاح القيادة الإبداعية.
تقنية ورقمية	ضعف البنية التقنية، محدودية توظيف التقنيات الحديثة، نقص الكفايات الرقمية. المطرف وآخرون (2025)، اليحيى (2026)	أصبح التحول الرقمي مطلباً أساسياً لممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الحديثة.
متطلبات التفعيل	توسيع الصلاحيات، تبني اللامركزية، بناء برامج تدريبية، توفير الحوافز، تعزيز الشراكات، دعم التحول الرقمي، تحسين بيئة العمل. آل حسين (2018)، المطيري والعتيبي (2026)، المالكي (2026)، الدوسري (2023)، الزهراني وآخرون (2025)	تتفق الدراسات على أن معالجة المعوقات تتطلب إصلاحاً مؤسسياً متكاملاً يجمع بين التمكين الإداري والتطوير المهني والتحول الرقمي.

يتضح من الجدول (4) أن معوقات القيادة الإبداعية بالثانويات بالسعودية تنقسم بطابع منظومي متداخل؛ إذ تتفاعل العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية معاً في الحد من الابتكار. وحظيت المعوقات التنظيمية بأعلى تكرار، لاسيما مركزية القرار ومحدودية الصلاحيات، تليها فجوات الموارد والتطوير المهني، ثم التحديات الثقافية والرقمية. كما تكشف

المراجعة أن غالبية الدراسات لم تكتفِ بالتشخيص، بل اتفقت على رؤية لتفعيل القيادة الإبداعية تركز على التمكين، والتنمية المهنية، وتوفير الحوافز، وتعزيز التحول الرقمي، وبناء ثقافة تشاركية. ويؤكد هذا التوافق أن التطوير يتطلب إصلاحاً شاملاً ينسجم مع مستهدفات رؤية 2030، ويحول الإبداع من ممارسة فردية إلى ثقافة تنظيمية مستدامة.

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "ما متطلبات تفعيل الإبداع في القيادة الإدارية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات الحديثة؟

في ضوء نتائج الدراسات السعودية بشأن واقع القيادة الإبداعية ومعوقاتها، أجرى الباحثون مراجعة تكاملية لـ (27) دراسة عالمية حديثة نُشرت بين (2024-2026)، شملت بحوثاً كمية ونوعية ومراجعات منهجية ومقارنات بين بيئات متنوعة؛ لاستخلاص ممارسات عالمية أكثر فاعلية وتوظيفها في بناء رؤية تطويرية تستجيب لمستهدفات رؤية 2030. وأظهر التوليف العلمي أن نجاح القيادة الإبداعية عالمياً يستند إلى منظومة مؤسسية متكاملة تشمل التمكين، والثقافة التنظيمية، والتحول الرقمي، والتطوير المهني، والقيادة التشاركية، وبناء بيئات محفزة للابتكار، وكما يبينها الجدول (5). الجدول (5) متطلبات تفعيل الإبداع في القيادة الإدارية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات الحديثة

البعد	واقع المعوقات في المدارس	متطلبات التفعيل الممكنة في المملكة	رؤية الباحثين
التمكين الإداري واللامركزية	استمرار المركزية، محدودية الصلاحيات، بطء الإجراءات الإدارية، وضعف استقلالية المدير في اتخاذ القرار، مما يقلل من سرعة الإبداع.	منح المديرين صلاحيات أوسع، وربط المساءلة بالنتائج، واعتماد هياكل تنظيمية مرنة تسمح بالابتكار وسرعة القرار. (Lucas, Ballester-Miquel et al., 2026) Alene et :Virella & Zeisner, 2026 :2025 (al., 2025	يمثل التمكين الإداري نقطة الانطلاق لأي تحول نحو القيادة الإبداعية؛ إذ لا يمكن مطالبة المدير بالإبداع في ظل بيئة تنظيمية مقيدة بقرارات مركزية.
التطوير المهني المستدام	اقتصار كثير من البرامج التدريبية على الجوانب الإدارية التقليدية، مع محدودية التدريب في القيادة الإبداعية والابتكار والتحول الرقمي.	بناء مسارات تدريبية مستدامة، وبرامج إرشاد مهني (Mentorship)، وتعلم قائم على حل المشكلات، والتفكير التصميمي، والقيادة الرقمية. (Wagner, Tawil et al., 2026) Awodiji & Naicker, 2026 :2026 (Madalinska-Michalak & Flores, 2025	ينبغي أن ينتقل التطوير المهني من التدريب المناسباتي إلى التعلم المهني المستمر القائم على الممارسة والتغذية الراجعة والتطوير الذاتي.
الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع	وجود مقاومة للتغيير، وضعف المشاركة في صنع القرار، وهيمنة الثقافة الإجرائية والرقابية على حساب ثقافة الابتكار.	بناء ثقافة مدرسية قائمة على الثقة، والعمل الجماعي، وتقدير المبادرات، وتشجيع التجريب الآمن، وتحويل الخطأ إلى فرصة للتعلم. (Zibenberg & Da'as, Alabay, 2026) Almeida & :Jiang et al., 2025 :2026 (Rojas, 2023	تعد الثقافة التنظيمية هي البيئة الحاضنة للإبداع، حيث إن تغيير الثقافة المؤسسية يجب أن يسبق تطوير الممارسات القيادية ذاتها.
التحول الرقمي والقيادة الذكية	تفاوت في جاهزية المدارس رقمياً، وضعف استثمار التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في دعم القيادة واتخاذ القرار.	دمج القيادة الرقمية في إعداد المديرين، وتوظيف الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، وبناء منصات رقمية لدعم اتخاذ القرار والابتكار المدرسي. (Almuqati & Kanabar,) Awodiji & :Zhang et al., 2026 :2026 (Edwina et al., 2026 ;Naicker, 2026	يرى الباحثون أن القيادة الإبداعية في المدارس الحديثة أصبحت تركز على الكفاءة الرقمية بقدراتها على المهارات الإدارية التقليدية.
المناخ المدرسي	ضغوط العمل، كثافة المهام، محدودية الوقت،	توفير مناخ نفسي وتنظيمي آمن، وتخصيص وقت للإبداع، وتقليل الأعباء الإدارية، وتعزيز	يرى الباحثون أن المناخ المدرسي الإيجابي يمثل الوسيط

الداعم للإبداع	وضعف الدعم المؤسسي تقلل من فرص التجريب والابتكار.	الثقة والدعم التنظيمي. (Terzidis & Borloz, 2026; Hoffmann et al., 2025; Habibi et al., 2025; Madalinska-Michalak & al., 2025 (Flores, 2025	الرئيس الذي يحول الأفكار الإبداعية إلى ممارسات واقعية داخل المدرسة.
القيادة التشاركية وإدارة المعرفة	ضعف مشاركة المعلمين في صناعة القرار، ومحدودية تبادل الخبرات، واعتماد كثير من المدارس على القيادة الفردية.	بناء فرق قيادة مهنية، وتوزيع المسؤوليات، وتشجيع مشاركة المعرفة، وإنشاء مجتمعات تعلم مهنية داخل المدرسة. (Huang et al., 2026; Tee et al., 2025; Chen & Yuan, 2021 (Lea-Therese, 2025	يرى الباحثون أن القيادة الإبداعية أصبحت ممارسة جماعية تعتمد على رأس المال المعرفي أكثر من اعتمادها على قدرات المدير الفردية.
القيادة الرؤيوية والتخطيط الاستراتيجي	التركيز على الجوانب التشغيلية اليومية، وضعف بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة وربطها بالابتكار.	تطوير قيادة رؤيوية تستند إلى القيم، وصياغة رؤية مدرسية مشتركة، وربط الخطط الاستراتيجية بمؤشرات الابتكار والجودة. (Chen & Yuan, 2021; Latif et al., 2026) (Mehra et al., 2026; Lucas, 2025	يرى الباحثون أن الرؤية الاستراتيجية الواضحة تمثل المحرك الأساسي لاستدامة الإبداع وتحويله إلى ممارسة مؤسسية.
الاستدامة المؤسسية للابتكار	اعتماد المبادرات الإبداعية غالباً على جهود فردية، مع غياب سياسات مؤسسية واضحة لاستدامة الابتكار وتقويمه.	دمج الابتكار في السياسات المدرسية، وتطوير مؤشرات أداء للإبداع، وربط الحوافز المؤسسية بالمبادرات، وبناء شراكات مجتمعية داعمة. (Ngo Ndjama & Mokoena, 2026; Edwina et al., 2026; Lucas, 2026; Ballester-Miquel et al., 2026 (2025	يرى الباحثون أن استدامة القيادة الإبداعية لا تتحقق عبر مبادرات فردية، وإنما من خلال نظام مؤسسي يدمج الابتكار في الحوكمة والتقويم والتخطيط المدرسي.

يتضح من الجدول (5) توافق نتائج الدراسات العالمية مع الواقع السعودي؛ إذ تؤكد أن القيادة الإبداعية تتشكل عبر تفاعل متوازن بين التمكين الإداري، والثقافة التنظيمية، والتطوير المهني، والتحول الرقمي، والمناخ المدرسي، والقيادة التشاركية. وتكشف المراجعة أن غالبية المعوقات بالسعودية لا ترجع لضعف كفايات المديرين، بل للقيود التنظيمية والثقافية التي تحد من المبادرة واتخاذ القرار. ويلاحظ انتقال الأدبيات العالمية من تنمية المهارات الفردية إلى بناء أنظمة داعمة للابتكار تقوم على اللامركزية، وإدارة المعرفة، واستثمار الذكاء الاصطناعي. ويرى الباحثون أن التحول المنشود بالثانويات السعودية يستلزم إعادة تصميم البيئة المؤسسية ليكون الإبداع جزءاً من بنية المدرسة وثقافتها، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في بناء مدارس مرنة وقادرة على الابتكار المستدام.

5- الرؤية المقترحة لتفعيل القيادة الإبداعية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية

5-1- مبررات الرؤية المقترحة

- تستند الرؤية إلى المبررات العلمية والتنموية التي كشفت عنها نتائج الدراسة، ويمكن تلخيصها كالآتي:
1. تفاوت مستويات ممارسة القيادة الإبداعية، واستمرار معوقات تنظيمية وثقافية تحد من الابتكار المؤسسي.
 2. تأكيد الأدبيات العالمية ارتباط نجاح القيادة بالبيئات المرنة والتمكين، وهي متطلبات تحتاج التفعيل محلياً.
 3. توافق القيادة الإبداعية مع مستهدفات رؤية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية في تطوير القيادات والابتكار.
 4. فرض التحولات التقنية: ذكاء اصطناعي واقتصاد معرفي ضرورة لتطوير قيادة مدرسية تدير التغيير وتصنع المستقبل.

5. الحاجة لإطار استراتيجي يحول الابتكارات الفردية إلى منظومة مؤسسية مستدامة ترتبط بالحوكمة والجودة.
2-5- المنطلقات المرجعية للرؤية

تستند الرؤية المقترحة إلى ستة منطلقات رئيسة هي:

- أ. نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من مؤشرات حول واقع القيادة الإبداعية ومعوقاتها ومتطلبات تفعيلها.
- ب. مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية.
- ج. الاتجاهات العالمية الحديثة في القيادة الإبداعية، والقيادة الرقمية، والقيادة التكيفية، والقيادة التشاركية.
- د. مبادئ الحوكمة التعليمية واللامركزية والتمكين الإداري في المؤسسات التعليمية.
- هـ. فلسفة التحسين المستمر، وإدارة الجودة، والابتكار المؤسسي في التعليم.
- و. متطلبات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، وبناء المدرسة المتعلمة القادرة على المنافسة والاستدامة.

5-3-الموجهات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم الحاكمة للرؤية):



الشكل (1) الرؤية والرسالة والقيم. المرجع: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج الدراسة

يتضح من الشكل (1) أن الرؤية والرسالة والقيم الحاكمة تشكل إطاراً استراتيجياً متكاملاً لتفعيل القيادة الإبداعية في المدارس الثانوية، حيث تحدد الرؤية الاتجاه المستقبلي المنشود، بينما توضح الرسالة آليات تحقيقه، وتوفر القيم المرجعية الأساس الذي يوجه الممارسات والقرارات القيادية. ويُعد هذا التكامل عاملاً رئيساً لنجاح رؤية التفعيل؛ إذ يساهم في توحيد الجهود المؤسسية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتمكين والشراكة، بما يضمن استدامة التطوير وتحقيق التميز المؤسسي، انسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

5-4- تحليل البيئة الاستراتيجية (SWOT)

الجدول (6) تحليل SWOT للرؤية المقترحة لتفعيل القيادة الإبداعية بالمدارس الثانوية السعودية

بيئة داخلية/ نقاط القوة (Strengths)	الوزن %	بيئة داخلية/ نقاط ضعف (Weaknesses)	الوزن %
أبرز العناصر • دعم القيادة السياسية للتحول التعليمي. • توافق الرؤية مع رؤية المملكة 2030. • وجود كوادر قيادية ذات خبرات جيدة. • انتشار التحول الرقمي ومنصات التعليم. • وجود أنظمة وطنية داعمة للجودة والحوكمة.	30%	أبرز العناصر: استمرار المركزية الإدارية. • محدودية الصلاحيات. • ضعف برامج القيادة الإبداعية المتخصصة. • تفاوت الثقافة التنظيمية بين المدارس. • ضعف نظم الحوافز للإبداع.	25%

بيئة خارجية/فرص (Opportunities)	الوزن %	بيئة خارجية/تهديدات (Threats)	الوزن %
• رؤية المملكة 2030. التوسع في الذكاء الاصطناعي. • الشراكات مع الجامعات والقطاع الخاص. • المبادرات الوطنية للتحويل الرقمي. • الاتجاه العالمي نحو الابتكار المدرسي.	28%	• التسارع التقني العالمي. • مقاومة التغيير المؤسسي. • الضغوط الإدارية المتزايدة. • اتساع الفجوة الرقمية بين المدارس. • محدودية الموارد في بعض البيئات التعليمية.	17%

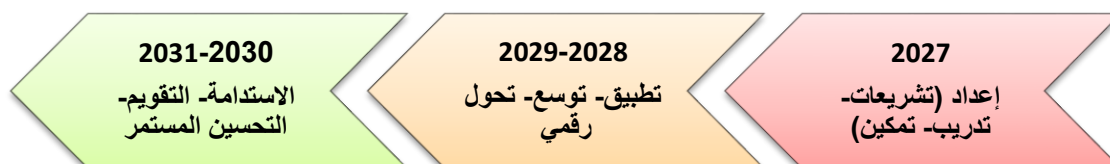
يتبين من الجدول (6) أن الاستراتيجية المثلى (نمو وتوسع) إذ أعطيت الأوزان وفقاً لمعامل التأثير والاستدامة؛ وكانت نقاط القوة أعلى وزناً (30%) لأن نتائج الدراسة أظهرت أن البيئة السعودية تمتلك قاعدة مؤسسية داعمة للإصلاح، تلمها الفرص (28%) لارتباطها بمبادرات وطنية ودولية متسارعة، ثم الضعف (25%) باعتبارها قابلة للمعالجة من خلال السياسات والبرامج، وأقلها التهديدات (17%) لأنها عوامل خارجية يصعب التحكم فيها ولكن يمكن الحد من آثارها.

5-5- الأهداف الاستراتيجية للرؤية المقترحة

الجدول (7) الأهداف الاستراتيجية لتفعيل القيادة الإبداعية بالمدارس الثانوية السعودية

م	الهدف الاستراتيجي	الارتباط بتحليل SWOT
1	تمكين مديري المدارس الثانوية من صلاحيات قيادية مرنة داعمة للابتكار.	معالجة الضعف + استثمار القوة
2	تطوير برنامج وطني مستدام لإعداد القيادات المدرسية في القيادة الإبداعية الرقمية.	معالجة الضعف + استثمار الفرص
3	بناء ثقافة تنظيمية مدرسية محفزة للإبداع والتعلم المؤسسي التشاركي.	معالجة الضعف
4	توظيف الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية لدعم القيادة واتخاذ القرار.	استثمار الفرص
5	تطوير منظومة وطنية للحوافز المرتبطة بالأداء والابتكار المدرسي.	معالجة الضعف
6	تعزيز الشراكات المؤسسية لدعم الابتكار المدرسي وتبادل الخبرات النوعية.	استثمار الفرص
7	إنشاء منظومة وطنية لقياس القيادة الإبداعية وربطها بجودة الأداء.	استثمار القوة
8	تعزيز جاهزية المدارس للقيادة المرنة وإدارة التغيير والابتكار المستدام.	مواجهة التهديدات
9	تقليص الفجوات التنظيمية والرقمية بين المدارس وفق أولويات الاحتياج.	مواجهة تهديدات + معالجة ضعف

5-6- مراحل تطبيق رؤية التفعيل:



الشكل (2) مراحل تطبيق رؤية التفعيل: المرجع من إعداد الباحثين

5-7- الخطة التشغيلية للرؤية المقترحة:

الجدول (10) الخطة التشغيلية لتفعيل القيادة الإبداعية في المدارس الثانوية السعودية في ضوء التوجهات الحديثة (2027-2031)

الهدف الاستراتيجي	الوسيلة/النشاط	الجهة المنفذة	الزمن	التكلفة (ريال سعودي)	مؤشرات تحقق الهدف	إدارة المخاطر (البدايل)
تمكين مديري المدارس الثانوية من صلاحيات قيادية مرنة تعزز	مراجعة اللوائح وتوسيع الصلاحيات وإصدار دليل للتمكين القيادي.	وزارة التعليم، الجهات التنظيمية، إدارات التعليم.	2027-2028	8.000.000	اعتماد اللوائح الجديدة، ارتفاع نسبة القرارات المدرسية، تحسن رضا المديرين.	التطبيق المرحلي، تنفيذ مشروع تجريبي في عدد من المدارس قبل التعميم.

الابتكار واتخاذ القرار.						
تطوير الكفايات المهنية في القيادة الإبداعية والرقمية.	تنفيذ برنامج وطني للتدريب والتوجيه المهني والقيادة الرقمية.	وزارة التعليم، الجامعات، المعهد الوطني للتطوير المهني، القطاع الخاص.	2027-2030	25.000.000	عدد القيادات المدربة، نسب اجتياز البرامج، تحسن نتائج تقييم الأداء.	التوسع في التدريب الإلكتروني والشرائط مع الجامعات عند محدودية الموارد.
بناء ثقافة مدرسية داعمة للإبداع والعمل التشاركي.	نشر مجتمعات التعلم المهنية، وتفعيل فرق الابتكار المدرسي.	إدارات التعليم، المدارس، الجامعات، الجمعيات المهنية.	2028-2031	10.000.000	عدد المبادرات الإبداعية، مستوى المشاركة، نتائج استبانات المناخ التنظيمي.	البدء بمدارس نموذجية ثم التوسع التدريجي ونشر الممارسات الناجحة.
توظيف التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في القيادة المدرسية.	تطوير منصات رقمية، وتطبيق أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار.	وزارة التعليم، هيئة الحكومة الرقمية، شركات التقنية.	2027-2031	40.000.000	ارتفاع نسبة الاستخدام الرقمي، سرعة اتخاذ القرار، عدد التطبيقات المفصلة.	استخدام حلول سحابية منخفضة التكلفة وتطبيق التنفيذ المرحلي وفق جاهزية المدارس.
تطوير منظومة الحوافز والتميز المؤسسي.	استحداث جوائز وحوافز وربطها بالمبادرات الإبداعية ومؤشرات الأداء.	وزارة التعليم، إدارات التعليم، القطاع الخاص.	2028-2031	12.000.000	عدد المبادرات المكمنة، ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، تحسن الأداء المدرسي.	تنوع الحوافز بين المادية والمعنوية في حال محدودية التمويل.
تعزيز الشراكات المؤسسية لدعم الابتكار المدرسي.	عقد اتفاقيات مع الجامعات والقطاع الخاص ومراكز البحث والابتكار.	وزارة التعليم، الجامعات، القطاع الخاص، المؤسسات المجتمعية.	2027-2031	6.000.000	عدد الشراكات، البرامج المشتركة، المبادرات المنفذة.	الاستفادة من المسؤولية الاجتماعية والشرائط غير الربحية عند تعثر التمويل.
بناء منظومة وطنية لقياس القيادة الإبداعية وتقويمها.	إعداد مؤشرات وطنية وربطها بالاعتماد المدرسي والتقويم الدوري.	هيئة تقويم التعليم والتدريب، وزارة التعليم، الجامعات.	2028-2031	15.000.000	إصدار المؤشرات، نشر التقارير السنوية، تحسن نتائج المدارس.	استخدام مؤشرات مرحلية قابلة للتحديث وإجراء مراجعات دورية للأداة.
تحقيق الاستدامة والجاهزية المستقبلية للقيادة الإبداعية.	إدماج القيادة الإبداعية في الخطط المدرسية، ومتابعة التحسين المستمر وإدارة المخاطر.	وزارة التعليم، إدارات التعليم، المدارس، الشركاء المحليون.	2030-2031	9.000.000	إدراج مؤشرات الإبداعية في الخطط، استدامة المبادرات، تحسن نتائج التقويم.	تحديث الخطة سنوياً، والاستفادة من نتائج التقويم والتغذية الراجعة.

إجمالي التكلفة التقديرية للخطة (2027-2032): نحو 125 مليون ريال سعودي (ما يعادل تقريباً 33.3 مليون دولار أمريكي على أساس 3.75 ريال لكل دولار)، وهي تكلفة تقديرية على مستوى البرامج الوطنية وقابلة للمراجعة وفق أولويات التنفيذ والإمكانات المتاحة.

6-توصيات داعمة لتنفيذ الرؤية/Recommendations and Suggestions

1. إعداد سياسة وطنية للقيادة الإبداعية تتضمن معايير واضحة للتمكين والابتكار في المدارس الثانوية.
2. إدماج القيادة الإبداعية والقيادة الرقمية ضمن معايير اختيار وتقييم وترقية مديري المدارس.
3. إنشاء برامج تطوير مهني بالشراكة مع الجامعات ومراكز متخصصة، تركز على الإبداع والذكاء الاصطناعي والتغيير.
4. تطوير منظومة حوافز مؤسسية تربط المبادرات الإبداعية بمؤشرات الأداء والتميز المدرسي.
5. توسيع الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات المجتمعية لدعم الابتكار وتبادل الخبرات والموارد.
6. اعتماد نظام دوري لقياس مؤشرات القيادة الإبداعية ونشر تقارير متابعة تسهم في التحسين المستمر واتخاذ القرار.
7. مراجعة الخطة التشغيلية سنوياً في ضوء نتائج التقييم والتطورات التقنية والتعليمية، بما يضمن استدامتها ومواءمتها مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
8. كما تقترح الدراسة إجراء المزيد من البحوث المستقبلية في مجال القيادة التربوية، وخصوصاً في العناوين الآتية:
 1. إجراء دراسات تجريبية حول تنمية القيادة الإبداعية ونوعية معمقة حول ممارسات القيادة الإبداعية
 2. تصميم برامج تدريبية قائمة على القيادة الإبداعية، وأثرها في: أداء المدرء، وجودة البيئة، وتحفيز المعلمين.
 3. إجراء دراسات ارتباطية بين القيادة الإبداعية ونواتج التعلم الطلابية في ضوء التحول الرقمي ورؤية 2030.

قائمة المراجع/References

أولاً-المراجع بالعربية:

1. ابن طالب، علي إبراهيم محمد. (2023). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية بجامعة الإسكندرية، 33(3)، 115-149.
<https://doi.org/10.21608/jealex.2023.310538>
2. آل حسين، منيرة. (2018). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (15)، 97-179.
<https://search.mandumah.com/Record/908902>
3. آل خالص، مهند فهد، والبشر، سعود غسان. (2025). تعزيز عملية اتخاذ القرار المبنية على البيانات في الإدارة التعليمية في الرياض من خلال الذكاء الاصطناعي. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (66)، 164-182.
<https://doi.org/10.33193/IJoHSS.66.2025.832>
4. آل محرق، شمعة حسن،، الشهراني، نحاء فايز،، وناصري، صالحة محمد. (2025). الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة بيشة نموذجاً، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 5(5)، 199-252.
<https://www.benkjournal.com/article/view/1459/1108>
5. البلوي، عبد الله. (2025). القيادة المدرسية في ظل رؤية 2030. الرياض: دار الرؤية المستقبلية.
6. الجبني، هناء إبراهيم،، وحريري، رندة. (2021). علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(40)، 18-45.
<https://search.mandumah.com/Record/1195163>
7. الحارثي، عبد المحسن سعد،، آل عثمان، منال محمد،، الدويش، ريم محمد،، والعزان، أحلام علي. (2023). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(4)، 150-181.
<https://search.mandumah.com/Record/1465624>
8. حمدان، ناصر،، وسيمس، خالد. (2024). القيادة الرقمية في التعليم الثانوي: رؤية استراتيجية. الرياض: دار التميز التربوي.
9. الخثعي، سعيد،، والألفي، محمد. (2020). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية، 36(1)، 36-508.
<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=290403>
10. الراحلة، أحمد. (2002). القيادة الإبداعية: المفهوم والتطبيق. عمان: دار الثقافة.

11. الرفاعي، عيدة عويد. (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، *المجلة العربية للنشر*، (36)، 250-278. https://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOAjsp/AjspNo36Y2021/ajsp_2021-n36_251-278.pdf
12. الزهراني، إبراهيم حنش، المالكي، مطلق سعود، القحطاني، سعد عبدالعزيز، والمطيري، عيسى نويشي. (2025). مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومدرسات المدارس الحكومية بالطائف: دراسة نوعية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 14 (4)، 637-650. <https://doi.org/10.31559/eps2025.14.4.7>
13. الشمراني، فهد. (2019). *القيادة الرقمية في التعليم السعودي: الواقع والمأمول*. الرياض: دار النشر التربوي.
14. العبدان، جواهر محمد. (2024). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديرات ووحدات المرحل الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 8 (43)، 139-176. <https://search.mandumah.com/Record/1524715>
15. عبود، نجم كاظم. (2012). *القيادة التربوية الحديثة*. بغداد: دار الحكمة.
16. العتيبي، سعد علي. (2021). القيادة المدرسية والميزة التنافسية في مدارس التعليم العام. *مجلة جامعة الإمام*. <https://imamjournals.org> <https://imamjournals.org>
17. العثيم، مها خالد. (2023). القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة*، 2 (2)، 79-131. <https://doi.org/10.12816/0061393>
18. عجلان، فهد. (2024). *القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية*. الرياض: دار الفكر التربوي.
19. العجي، فاطمة. (2019). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، 182 (2)، 614-642. <https://search.mandumah.com/Record/1116202>
20. العرفية، نعيمة سالم، الحضرمي، أحمد سعيد، والحجري، راشد محمد. (2025). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان للقيادة الإبداعية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 51 (51)، 381-406. <https://search.mandumah.com/Record/1594712>
21. عصفارة، هنادي أسعد عامر. (2023). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7 (22)، 1-20. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C211022>
22. العوفي، نورة. (2022). الإبداع الإداري للقيادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. *مجلة كلية التربية*، 38 (1)، 226-289. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=332330>
23. غانم، إكرام عبد الستار محمد. (2019). القيادة الإبداعية مدخل لتعزيز مجتمعات التعلم القائم على الابتكار في التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، *المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت*، 129-188. <https://search.mandumah.com/Record/1035602>
24. القرشي، منى. (2021). *القيادة التشاركية وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين*. مكة المكرمة: دار النشر التربوي.
25. المالكي، حامد جعفر. (2026). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الجودة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة سبأ للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2 (6)، 27-55. <https://doi.org/10.48185/sjss.v2i6.2043>
26. محمد، أحمد محمد شهبان. (2022). معوقات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الخادمة. *مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية*، (22)، 25-49. <https://search.mandumah.com/Record/1485249>
27. المطيري، جواهر مسلم، والعتيبي، خزنة محمد. (2026). واقع القيادة الإبداعية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (49)، 285-313. <https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.735>
28. المطيري، طروة عمر عامر. (2020). درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (3)، 743-780. <https://search.mandumah.com/Record/1055276>
29. معتوق، محمد رمضان. (2025). القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس العامة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4 (4)، 691-709. <https://doi.org/10.65418/ajashss.v4i4.1676>
30. المهنيا، محمد فرج متعب. (2020). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، *مجلة العلوم التربوية*، 3 (1)، 235-303. <https://search.mandumah.com/Record/1132914>
31. وزارة التعليم. (2023). *رؤية المملكة 2030 والتحول الرقمي في التعليم*. الرياض: وزارة التعليم.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English :

1. Abu Hilal, W. O. D., & Abu Samra, M. A. (2025). Creative leadership of school principals in the Jerusalem Suburbs' Directorate of Education and its relationship to organizational commitment of teachers. *Jordanian Educational Journal*, 10(2, Suppl. 2), 530–550. <https://doi.org/10.46515/jaes.v10i2.1551>
2. Alabay, G. (2026). Teachers' perspectives on school administrators' creative leadership: Examining the impact on motivation through the lens of organizational culture. *SAGE Open*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/21582440261422110>
3. Al-Abdan, J. M. (2024). Creative leadership and its relationship to institutional excellence among female principals and vice-principals of public secondary schools in Al-Kharj Governorate [In Arabic]. *Arab Journal for Educational and Psychological Sciences*, 8(43), 139–176. <https://search.mandumah.com/Record/1524715>
4. Alamoud, M. S. (2025). Bolman and Deal lens on school innovation: Navigating challenges and strategies for school leaders in Saudi Arabia. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432251358086>
5. Alanazi, S. D., & Alserha, K. A. (2025). The degree of application of creative leadership for secondary school principals in the Kingdom of Saudi Arabia and its relationship to some variables. *Jordanian Educational Journal*, 10(1), 459–476. <https://doi.org/10.46515/jaes.v10i1.1372>
6. Al-Arifiya, N. S., Al-Hadhrami, A. S., & Al-Hajri, R. M. (2025). The degree of practicing creative leadership by basic education school principals in North Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman [In Arabic]. *Arab Journal for Educational and Psychological Sciences*, (51), 381–406. <https://search.mandumah.com/Record/1594712>
7. Al-Dossary, M. F. (2023). The availability of dimensions of creative leadership among secondary school principals in Wadi Al-Dawasir and its relationship to institutional excellence from the teachers' point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(8), 1–21. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.F071022>
8. Alene, A. A., Tsegaye, M. A., & Wolle, G. S. (2025). Secondary school principals' adaptive leadership practices amid the quality education crisis in Amhara Regional State, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, Article 101349. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101349>
9. Alghamdi, A., & Curumsing, M. (2023). Digital leadership in education: A framework for school principals. *International Journal of Educational Management*, 37(1), 105. https://www.researchgate.net/publication/382002184_Digital_Leadership_of_School_Principals_to_Improve_the_Quality_of_Learning_in_the_Industrial_Revolution_Era_40
10. Al-Harthi, A. S., Al-Othman, M. M., Al-Duwaish, R. M., & Al-Anzan, A. A. (2023). Organizational culture and its relationship to institutional excellence in public education schools in Riyadh City [In Arabic]. *Journal of University of Tabuk for Humanities and Social Sciences*, 3(4), 150–181. <https://search.mandumah.com/Record/1465624>
11. Ali, Q., & Amin, S. (2025). Human-Centered Digital Leadership as a Catalyst for Sustainable Transformation in Higher Education: A Strategic Framework. *Pakistan Social Sciences Review*, 9(3), 498–518. [https://doi.org/10.35484/pssr.2025\(9-III\)40](https://doi.org/10.35484/pssr.2025(9-III)40)
12. Al-Juhani, H. I., & Hariri, R. (2021). The relationship between creative leadership and crisis management for the secondary stage in public schools in Jeddah from the teachers' point of view [In Arabic]. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(40), 18–45. <https://search.mandumah.com/Record/1195163>
13. Al-Khalis, M. F., & Al-Bishr, S. G. (2025). Enhancing data-driven decision-making in educational administration in Riyadh through artificial intelligence [In Arabic]. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, (66), 164–182. <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.66.2025.832>
14. Al-Malki, H. J. (2026). The degree of practicing the dimensions of entrepreneurial leadership by public education school principals in Riyadh City and its relationship to promoting a quality culture from the teachers' point of view [In Arabic]. *Saba Journal for Humanities and Social Sciences*, 2(6), 27–55. <https://doi.org/10.48185/sjhss.v2i6.2043>
15. Almasoudi, Y. (2025). Barriers and opportunities for practising creativity and creative teaching with gifted girls in primary schools in the KSA (Doctoral dissertation, University of Exeter). University of Exeter Open Research. <https://hdl.handle.net/10871/141365>

16. Almeida, R., & Rojas, C. (2023). Creative leadership in school management: Enhancing innovation and teacher engagement in urban Latin American contexts. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 512–530. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2023-0123>
17. Al-Motrif, A., Alfayez, A. A., Almalhy, K. M., Omar, S. A., & Alruwaili, T. (2025). Academic and technical obstacles to the shift to digital education in Saudi schools: teachers and experts' views. *Interactive Learning Environments*, 33(9), 5142–5165. <https://doi.org/10.1080/10494820.2025.2479157>
18. Al-Muharrar, S. H., Al-Shahrani, N. F., & Nasiri, S. M. (2025). Modern trends in educational leadership: Creative leadership among public school female principals in Bisha Governorate as a model [In Arabic]. *Ibn Khaldun Journal for Studies and Research*, 5(5), 199–252. <https://www.benkjournal.com/article/view/1459/1108>
19. Almuqati, H., & Kanabar, V. (2026). Empowering student entrepreneurs through education: A comparative study between Saudi Arabia and United States. In D. Rajagopal, M. Goncalves, & V. Zlatev (Eds.), *Next Generation Entrepreneurship* (Palgrave Studies of Entrepreneurship and Social Challenges in Developing Economies). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-98513-3_8
20. Al-Mutairi, J. M., & Al-Otaibi, K. M. (2026). The reality of creative leadership in enhancing achievement motivation among public secondary school female teachers in Riyadh City [In Arabic]. *Journal of Educational and Human Sciences*, (49), 285–313. <https://doi.org/10.33193/JEHS.49.2026.735>
21. Al-Othaim, M. K. (2023). Creative leadership among public secondary school female principals in Buraidah City from the teachers' point of view [In Arabic]. *International Journal of Contemporary Educational and Human Sciences*, 2(2), 79–131. <https://doi.org/10.12816/0061393>
22. Alshammari, H. M. (2025). Creative leadership and institutional excellence in the digital transformation era: A systematic review. *Journal of Ecohumanism*, 4(2), 1383–1403. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1376949>
23. Alsharari, J. S. D. (2025). The degree of creative leadership practice among principals of governmental basic schools in the city of Al-Jowf from the teachers' point of view. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 23(1), 1210–1226. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2025-23.1.0095>
24. Al-Yahya, H. N. (2026). Ways of improving the performance of female secondary school leaders in the light of digital and innovative leadership skills: an applied research in secondary schools in Al-Kharj, Saudi Arabia. *Cogent Social Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2026.2628346>
25. Al-Zahrani, I. H., Al-Malki, M. S., Al-Qahtani, S. A., & Al-Mutairi, E. N. (2025). Creative leadership indicators among public school principals in Taif: A qualitative study [In Arabic]. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 14(4), 637–650. <https://doi.org/10.31559/eps2025.14.4.7>
26. Al-Zahrani, I. M. (2025). Obstacles to developing cognitive creativity among secondary school students in Al-Baha region from the perspective of their teachers and ways to address them in light of Vision 2030 and contemporary global trends. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(115), 28 – 54. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B140425>
27. Asafrah, H. A. A. (2023). The degree of practicing creative leadership among public basic school principals in Hebron City from the teachers' point of view [In Arabic]. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(22), 1–20. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C211022>
28. Awodiji, O. A., & Naicker, S. R. (2026). Leading secondary school for sustainable development in the post-digital era: The role of continuous professional development. *Sustainable Futures*, 11, Article 101905. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2026.101905>
29. Ballester-Miquel, J. C., Perez-Ruiz, P., Gisbert-Muñoz, S., & Enri-Peiró, S. (2026). The role of soft skills in workplace innovation: Leadership and problem-solving as key drivers. *Journal of Innovation & Knowledge*, 12, Article 100901. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100901>
30. Chen, H.-H., & Yuan, Y.-H. (2021). The Study of the Relationships of Teacher's Creative Teaching, Imagination, and Principal's Visionary Leadership. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211029932>

31. Edwina, N. C., Chizoma, O.-I. G., & Georges, I. K. (2026). Creative Leadership and Aesthetic Governance for Sustainability: Evidence from School Based Climate Education Reforms in South-South Nigeria. *Archives of Current Research International*, 26(5), 526–538. <https://doi.org/10.9734/acri/2026/v26i51911>
32. Habibi, A., Attar, R. W., Saudagar, F., Tomczyk, Ł., Hendra, R., & Alhazmi, A. H. (2025). Instructional leadership, self-efficacy, commitment and school climate on teachers' job satisfaction and performance: Asian context. *Asian Education and Development Studies*, 14(5), 1002-1021. <https://doi.org/10.1108/AEDS-11-2024-0262>
33. Huang, M., He, T., Ni, Y., Xu, Y., & Guo, T. (2026). Creative leadership and kindergarten teachers' creative teaching performance: A moderated mediation model. *Acta Psychologica*, 267, Article 107157. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.107157>
34. Ibn Talib, A. I. M. (2023). Ethical leadership and its relationship to administrative creativity among secondary school principals from the point of view of educational supervisors in Riyadh City [In Arabic]. *Journal of the Faculty of Education, Alexandria University*, 33(3), 115–149. <https://doi.org/10.21608/jealex.2023.310538>
35. Jiang, M., Zhang, J., & Arshad, M. Z. (2025). Cultivating a creative ecosystem: The role of inclusive leadership in educational success. *Acta Psychologica*, 257, Article 105076. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105076>
36. Joanna Madalińska-Michalak. (Cham: Springer, 2025). School Principal Leadership and Nurturing Teacher Resilience, in *Teacher and School Resilience in an Era of Uncertainty*, ed. Joanna Madalińska-Michalak, 137–154. https://www.researchgate.net/publication/396690231_School_Principal_Leadership_and_Nurturing_Teacher_Resilience
37. Latif, M. B. R. A., Sunandar, A., & Juharyanto. (2026). Principals' role of visionary leadership based on ethical culture in improving school quality: A systematic literature review. *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research*, 7(1), 134–142. <https://doi.org/10.46843/jiecr.v7i1.1200>
38. Lucas, B. (2021). Creative school leadership. FORM/Department of Education
39. Lucas, B. (2025). The development of a conceptual framework for embedding creativity in schools. *Thinking Skills and Creativity*, 58, Article 101874. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2025.101874>
40. Madalinska-Michalak, J., & Flores, M. A. (Eds.). (2025). *Teacher and school resilience in an era of uncertainty*. Palgrave Macmillan. Palgrave Studies on Leadership and Learning in Teacher Education. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-93960-0>
41. Matouq, M. R. (2025). Creative leadership among public school principals from the teachers' point of view [In Arabic]. *African Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Sciences*, 4(4), 691–709. <https://doi.org/10.65418/ajashss.v4i4.1676>
42. Mehra, M. R., Vukićević, M., & Zuckermann, A. (2026). The creative academic leader: Six attributes that shape discovery, integrity, and impact. *Journal of Cardiac Failure*, 32(2), 515–518. <https://doi.org/10.1016/j.cardfail.2025.10.010>
43. Ngo Ndjama, J. D., & Mokoena, S. (2026). Entrepreneurship education programmes: Fostering learners' entrepreneurial mindset in high schools. *International Journal of Innovation Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2026.100203>
44. OECD. (2023). *Digital education outlook: Shaping the future of learning*. OECD Publishing.
45. Strobel, L.-T., Strobel, M., Welp, I. M., & Korsgaard, M. A. (2025). The role of creative leadership manifestations in creativity and innovation. *Creativity Research Journal*, 37(3), 358–376. <https://doi.org/10.1080/10400419.2024.2321734>
46. Tawil, S., Al-Tarawneh, A., & Alnoimi, O. A. A. M. (2026). Empowering female leadership in the digital age: Opportunities and challenges of technological transformation. In A. Sarea, A. Echchabi, M. A. Salami, & A. Mahmood (Eds.), *Artificial intelligence for sustainable innovation management and risk management* (Studies in Systems, Decision and Control, Vol. 227). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-95310-1_55
47. Tee, R. J., Cheah, S. L., Ghani, M. F. A., & Tee, Y. Q. (2025). Leading beyond the conventional: Creative leadership driving school innovation and organisational learning in Malaysia. *International Journal of Advanced Research in Future Ready Learning and Education*, 41(1), 11–30. <https://doi.org/10.37934/frle.41.1.1130>
48. Terzidis, A., & Borloz, E. (2026). Bridging the gap between creativity theory and practice: Insights from Valais secondary school teachers. *International Journal of Educational Research Open*, 10, Article 100557. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2025.100557>

49. Thayer, L., Melton, H., Rimm-Kaufman, S. E., & Downer, J. T. (2026). Sustaining SEL in schools: Collective wisdom from 19 experienced principals in an SEL-intensive district. *Social and Emotional Learning: Research, Practice, and Policy*, 7, Article 100194. <https://doi.org/10.1016/j.sel.2026.100194>
50. UNESCO. (2023). *Innovation in education: Global trends and local practices*. UNESCO Publishing.
51. UNESCO. (2024). *Fostering innovation in schools: A global perspective*. UNESCO.
52. Virella, P., & Zeisner, C. (2026). Enacting and sustaining resilience in school leadership: Lessons from New Jersey principals during overlapping crises. *Journal of Educational Administration*, 64(1), 92–106. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2025-0213>
53. Wagner, N. (2026). *Designing the future of school leadership: Cultivating creative capacity in leadership preparation programs*. Creativity and Change Leadership Graduate Student Master's Projects, 414. Buffalo State Digital Commons. <https://digitalcommons.buffalostate.edu/creativeprojects/414>
54. Zhang, S., Jiang, Q., Xiong, W., Fan, J., & Zhao, W. (2026). Investigating the factors influencing secondary school students' creative thinking based on the opportunity–propensity framework: Evidence from high-performing countries and regions. *Thinking Skills and Creativity*, 60, Article 102067. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2025.102067>
55. Zibenberg, A., & Da'as, R. (2026). School culture and creativity-fostering teacher behavior: The mediating role of implicit leadership theories and the moderating role of teacher seniority. *Thinking Skills and Creativity*, 61, Article 102150. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2026.102150>

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

م	بيانات النشر بالعربية	Publication Data in English	N
مساهمات الباحثين:			
1	الأولى: الإشراف العام، بناء الإطار العلمي، المراجعة والتحرير النهائي.	A1: Overall supervision, conceptual framework, and final editing.	1
	الثاني: المنهجية وتصميم الأداة وجمع البيانات.	A2: Methodology, instrument design, and data collection.	
	الثالث: التحليل الإحصائي وتفسير النتائج.	A3: Statistical analysis and interpretation of findings.	
	الرابع: إعداد المسودة الأولية والمراجعة العلمية.	A4: Initial draft preparation and academic review.	
2	تضارب المصالح: لا يوجد أي تضارب في المصالح بين الباحثين.	Conflict of Interest: No conflicts of interest among the authors.	2
3	التمويل: تمويل ذاتي (لا يوجد دعم أو تمويل خارجي).	Funding: Self-funded (No external funding or grants).	3
4	حقوق النشر مرخص بموجب:	Copyright Licensed under: (CC BY-NC-ND)	4
5	آلية التحكيم: تحكيم مزدوج التعمية.	Review Process: Double-blind peer review.	5
6	فحص الانتحال: تم الفحص باستخدام	Plagiarism Check: Verified using. (Turnitin)	6
7	إتاحة البيانات: البيانات متاحة عند الطلب وفق الإجراءات المعتمدة.	Data Availability: Data are available upon reasonable request.	7