



The Impact of Applying Creative Leadership on Developing Organizational Citizenship Behaviors among Principals of Middle Schools in the Sultanate of Oman

Amani Bint Abdulghani Bait Mustahail^{*}

amanimusthail@gmail.com

Dr. Ahmed bin Sufyan bin Shi Abdullah^{**} 

sufyan@um.edu.my

Dr. Ahmed Bin Yousuf^{***} 

amdysf@um.edu.my

Abstract

This study investigated the effect of creative leadership on organizational citizenship behaviors among middle school principals in the Sultanate of Oman. Using a descriptive-analytical approach and a structured questionnaire covering demographics, creative leadership, and citizenship behaviors, data were collected from a random sample of 200 principals. Findings revealed that principals demonstrated a very high level of creative leadership across originality, fluency, flexibility, and problem-solving, and that creative leadership significantly influenced organizational citizenship behaviors. No statistically significant differences were observed in this relationship based on gender, academic qualification, or years of experience. The study underscores the pivotal role of creative leadership in fostering citizenship behaviors within educational institutions.

Keywords: Creative Leadership, Organizational Citizenship, School Principals, Sultanate of Oman, Demographic Variables.

^{*} PhD scholar in Management and Organization, Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.

^{**}Associate Professor of Islamic Management and Finance, Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.

^{***}Assistant Professor of Islamic Education, Department of Islamic History and Civilization, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.

Cite this article as: Mustahail, A. B. A, Abdullah, A. B. S. Yousuf, A. B. (2026). The Impact of Applying Creative Leadership on Developing Organizational Citizenship Behaviors among Principals of Middle Schools in the Sultanate of Oman, *Journal of Arts*, 14(3), 68 – 115 <https://doi.org/10.35696/ARTS10>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



أثر تطبيق القيادة الإبداعية على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان

د. أحمد سفيان بن شي عبد الله **^{ID}

sufyan@um.edu.my

أماني بنت عبد الغني بيت مستهيل *

amanimusthail@gmail.com

د. أحمد بن يوسف ***^{ID}

amdysf@um.edu.my

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدواتها في تصميم استبانة، تكونت من ثلاثة محاور أساسية، وهي: المحور الأول، وتضمن المتغيرات الديموغرافية، والمحور الثاني: القيادة الإبداعية، بينما تمثل المحور الثالث في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير مدرسة من مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان في أبعادها الأربعة: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات) جاءت مرتفعة جداً. وجود أثر للقيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة الإبداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، الشهادة العلمية (البكالوريوس) وسنوات الخبرة. الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، المواطنة التنظيمية، مديرو المدارس، سلطنة عمان، المتغيرات الديموغرافية.

* طالبة دكتوراه في الإدارة والتنظيم، قسم الإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا، ماليزيا.

** أستاذ الإدارة والمالية الإسلامية المشارك، قسم الإدارة والمالية الإسلامية. أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا، ماليزيا.

*** أستاذ التربية الإسلامية المساعد، قسم التاريخ الإسلامي والحضارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا، ماليزيا.

للاقتباس: مستهيل، أ. ب. ع. عبدالله، أ. س. يوسف، آ. (2026). أثر تطبيق القيادة الإبداعية على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى

مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان، مجلة الآداب، 14 (3)، 68-115 <https://doi.org/10.35696/ARTS10>

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



أولاً- المقدمة :

شهد العصر الحالي اهتماماً كبيراً في مجال القيادة التربوية لتحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في تطبيق العمليات القيادية في المؤسسات التعليمية، وثمة نمط قيادي قد أثبتت الدراسات التربوية فاعليته، وهو القيادة الإبداعية (Creative Leadership) وهي ذات أهمية بالغة تمكن القادة من مواجهة التحديات المختلفة وتحويلها إلى فرص مفيدة، مما حدا بالمؤسسات التعليمية أن تسعى نحو الإبداع، وتبذل جهوداً لتنميته لدى العاملين (الصومالي وآخرون، 2020، ص 234).

وتظهر القيادة الإبداعية كمدخل استراتيجي حيوي، يعتمد عليه مديرو المدارس، حيث لا تقتصر على إدارة الأعمال الإدارية والقيادية بشكل روتيني، بل تتعدى ذلك إلى خلق بيئة محفزة على الابتكار والتجديد، مما يساعد على تميز هذا النوع من القيادة في ظل تزايد التنافسية بين المدارس المعاصرة (معتوق، 2025، ص 697).

وترجع القيادة الإبداعية إلى تفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية، بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى تمكين قادة المدارس من التوصل إلى حلول مبتكرة تتصف بالإصالة والمرونة والجدة، بما يمكنهم من تطوير الأداء القيادي والارتقاء بمجالات العمل المختلفة من خلال تحسين التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم (Randel & Jussi, 2019, p. 289).

وفي سياق آخر، يؤكد خبراء الموارد البشرية أن الفعالية التنظيمية في المؤسسات التعليمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لا بد من تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد عُرفت بأنها الممارسات التي تصدر عن القادة التربويين لتنظيم العمل وضبط الواجبات الوظيفية وتعزيز الولاء للمدارس التي يعملون بها قولاً وفعلاً من خلال التوجيهات والعمل المشترك وتعزيز التعاون والتقدير بين العاملين (Tefera & Hunsaker. 2020, p. 2).

وقد أوضح الجميلي والشمري (2024، ص 937) أن للمواطنة التنظيمية في المدارس أهمية كبيرة، فهي تزيد من دافعية العاملين والثقة والاحترام المتبادل والإحساس بالمساواة والإنصاف في الحقوق والواجبات الوظيفية وأداء المهام المطلوبة على النحو المطلوب وبأفضل وجه ممكن والإقبال على العمل بروح إيجابية ومسؤولية عالية وشعور مهني صادق.

وفي السياق العماني، فإن وزارة التربية والتعليم تولي اهتماماً ملحوظاً بتحسين جودة البيئة التعليمية من خلال تعزيز استخدام أنماط قيادية متطورة وجديدة في المدارس تمشيًا مع الرؤية الخاصة بسلطنة عمان (2040)، وذلك بتزايد الاهتمام بتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وتعزيزها لدى مديري المدارس من خلال تحفيزهم على إنجاز الأعمال الوظيفية، وقد أصبح ذلك ضرورة عملية وفعالية تحتاج إليها المدارس العمانية في ظل التطورات المتسارعة، مما دفع بالقادة إلى تطوير نمطهم القيادي.

ومن هنا، تأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق القيادة الإبداعية وأثرها على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لقد شهد قطاع التربية والتعليم في سلطنة عمان الكثير من التغيرات التي تناولت الطرائق والوسائل والمناهج التي تركز على تنمية مهارات الإبداع واعتبار المتعلم المحور الأساسي في عملية التعليم وتغيير الطرائق التقليدية، وعلى الرغم من تلك التطورات، إلا أن القيادات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة ما تزال تواجه مشكلات تتعلق بالتركيز على الدور التقليدي والاقتصار على اللوائح التنفيذية والتقليدية، فالواقع القيادي في المدارس العمانية يعاني -من وجهة نظر بعض الدراسات- من عدة تحديات، منها: غلبة الاعتبارات الشخصية على الاعتبارات الموضوعية، والتمسك بالأساليب التقليدية، وغلبة الحرص على إرضاء الرؤساء واكتساب ثقتهم على الاهتمام بجودة توظيف الموارد لتحقيق الأهداف التربوية، والتركيز في الأعمال الإدارية على مراجعة اللوائح والقوانين والنظم التي تحكم سلوك القائد (الحارثية، 2021، ص 39-40).

كما يواجه تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس عدة تحديات، أهمها التحديات التنظيمية مثل عدم توفر المناخ التنظيمي وعدم تقبل الأفكار الإبداعية الخلاقة، وكذلك التحديات الاجتماعية مثل القيم والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع، حيث تحد الضغوط الاجتماعية وتقف عائقاً في وجه القادة الذين يطبقون أفكاراً إبداعية، كونها تخرج عن إطار الجماعة وتوقعاتهم، بالإضافة إلى التحديات البيئية مثل التدهور الاقتصادي والاجتماعي وعدم كفاية الموارد، وتحديات مالية مثل عدم توافر الدعم المالي الذي يحتاج إليه القادة المبدعون لتطبيق مبادراتهم وتجاربهم الإبداعية (حمد، 2022، ص 325). ومن جانب آخر، فقد أشارت دراسات تربوية أخرى أجريت في سلطنة عمان إلى وجود قصور في القيادة المدرسية الإبداعية وفي أداء مديري المدارس وضعف ممارسة الدور القيادي المطلوب، حيث أوضحت دراسة العاني والعتار (2017، ص 691) أن مديري المدارس، بسلطنة عمان، يمارسون أنماطاً قيادية متنوعة؛ كالنمط القيادي الديمقراطي، والتسلطي، والتراسلي، والتشاورى، وأن بعضها، كالنمط القيادي الأوتوقراطي لا يساعد على ممارسة الإبداع والابتكار، كما أنها لا تتوافق مع الجودة الشاملة في التعليم.

وأكدت دراسة الوهيبة (2024، ص 24) أن القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان تواجه عدة تحديات من وجهة نظر المعلمين الأوائل فيها، ولعل أهمها عدم القدرة على اتخاذ القرارات وعدم التعمق في دراسة وفهم المشكلات الإدارية، التخوف والتردد في تطبيق مهارات القيادة الإبداعية، عدم التخصص في مجال القيادة الإبداعية، عدم تفويض الصلاحيات، واتباع الروتين في تطبيق التعليمات واللوائح.

كما أوضحت نتائج دراسة الذهلي وآخرين (2025، ص 240) أن القيادة الإبداعية في مدارس محافظة الباطنة بسلطنة عمان تواجه عدة تحديات، منها عدم توافر برامج تدريبية للقادة الإبداعيين، عدم القدرة على تنمية الإبداع، عدم توافر بيئة مدرسية محفزة على الابتكار، وعدم الاستفادة من خبرات القادة في مدارس أخرى.

وقد أوصت دراسات تربوية أخرى أجريت في سلطنة عمان بضرورة الاهتمام بتطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس؛ كدراسة (العرفية، 2024، ص 7؛ دراسة البروانية، 2024، ص 7؛ دراسة الوهيبة، 2024، ص 5).

وفي ذات السياق، أشارت عدة دراسات إلى أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات بشكل عام، حيث ذكرت دراسة حسون (2016، ص 4) أنها تشكل مطلباً ضرورياً؛ لما تحققة من إيجابيات تتمثل في تحسين الأداء وزيادة الفعالية والكفاءة وزيادة الإنتاجية وجودة المخرجات.

ومن ناحية أخرى، فقد أجريت عدة دراسات في مدارس سلطنة عمان، والتي خلصت إلى وجود تحديات تواجه تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى قادة المدارس، ومن تلك الدراسات دراسة العجمي وآخرين (2023، ص 755) التي أكدت على أن أهم التحديات عدم التقيد بالانضباط الوظيفي، عدم تمثيل روح الضمير، عدم الالتزام بالكياسة المهنية، عدم الالتزام بالسلوك الحضاري، بما يؤثر على جودة العمل المؤسسي.

وهذا ما أكدته الدراسات العالمية؛ كدراسة (Malekar, 2020, p. 89؛ Prakoso, 2021, p. 179)، حيث أكدتا على أن سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات التربوية ذات أهمية كبيرة، مع وجود عدة تحديات تواجه تطبيقها.

وتظهر الفجوة البحثية من خلال ما تم عرضه أنفاً من دراسات تربوية تناولت القيادة الإبداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى الرغم من أهمية الدراسات السابقة؛ إلا أنه لا توجد -حسب علم الباحثين- دراسة متخصصة تناولت أثر تطبيق القيادة الإبداعية على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان، هذا من جانب، ومن جانب آخر، فقد لمس الباحثون سيادة ثقافة المركزية على مستوى المدرسة وضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وقلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادة المدرسية، مما حدا بالباحثين القيام بهذه الدراسة.

وعلاوة على ما سبق، فقد قام الباحثون بتحليل محتوى الوثائق والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ودليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة الذي أعد من قبل فريق عمل مكلف من اللجنة الرئيسية للسياسات التربوية وتطوير التعليم الصادر عن وزارة التربية والتعليم 2015م، والذي يُعمل به حتى تاريخ كتابة هذه الخطة. وقد لاحظ الباحثون أن هذه الوثائق المهمة تخلو من أي إشارة لدور القيادة الإبداعية وكيفية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسد النقص في الدراسات السابقة، كما تأتي للتعرف على أثر تطبيق القيادة الإبداعية على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان. ومن خلال عرض مشكلة الدراسة، يمكن صياغتها في التساؤل البحثي التالي: "ما أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان؟"

ويتفرع عن السؤال البحثي الأساسي الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية الأربعة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات) لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان؟

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكياسة) لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان؟

السؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها الأربعة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، وتشمل (النوع الاجتماعي "الجنس"، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية بأبعادها الأربعة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات) لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان.
2. التعرف إلى درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكياسة) لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان.
3. إبراز مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها الأربعة (المرونة، الأصالة، الطلاقة، حل المشكلات) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.
4. إبراز مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، وتشمل (النوع الاجتماعي "الجنس"، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

أولاً- الأهمية العلمية (النظرية):

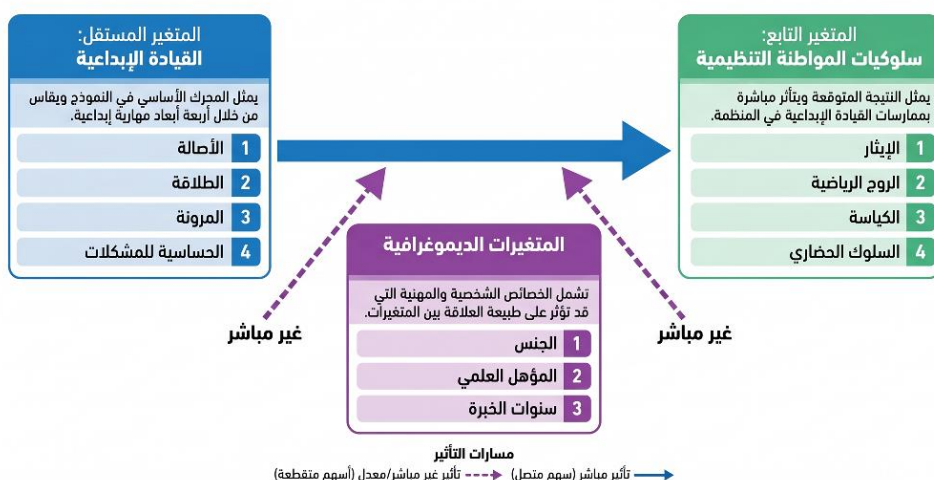
1. تظهر الدراسة موضوعاً تربوياً ذا أهمية كبيرة، حيث تركز على القيادة الإبداعية كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع لدى مديري المدارس بالحلقة الثانية بسلطنة عمان.
2. تثري الدراسة الحالية المكتبة العمانية بما تضيفه من معلومات علمية، كما تعد إضافة نوعية للدراسات التربوية السابقة.
3. تمهد الدراسة الحالية الطريق لطلاب العلم والباحثين للقيام بدراسات لاحقة تتناول أبعاداً أخرى بمتغيرات ذات صلة بمديري المدارس بسلطنة عمان.

ثانياً- الأهمية العملية (التطبيقية):

1. مديرو المدارس وقادتها: تفيد الدراسة الحالية بما تتوصل إليه من نتائج مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان في تحسين الواقع المدرسي من ناحية القيادة الإبداعية والاستفادة منها في تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية.
2. معلمو المدارس: تفيد نتائج الدراس الحالية معلمي المدارس العمانية في تحسين البيئة التعليمية من خلال توظيف مهارات القيادة الإبداعية والاستفادة من سلوكيات المواطنة التنظيمية بما يحقق مزيداً من الإبداع والابتكار في بيئة تعليمية محفزة.
3. متخذو القرارات التعليمية: تفيد نتائج الدراسة الحالية متخذي القرارات في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بما يساعد على تحسين بيئة مديري المدارس بالحلقة الثانية والاستفادة منها في تعزيز الجوانب الإيجابية وتحسين الجوانب السلبية.

النموذج المعرفي ومتغيرات الدراسة:

النموذج المفاهيمي للدراسة: أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثين (2026).



فرضيات الدراسة:

بُنيت الدراسة الحالية على الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها الأربعة (المرونة، الأصالة، الطلاقة، حل المشكلات) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

وينبثق عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في بعدها الأول (الأصالة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في بعدها الثاني (الطلاقة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في بعدها الثالث (المرونة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في بعدها الرابع (الحساسية للمشكلات) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، وتشمل (النوع الاجتماعي "الجنس"، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وينبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (النوع الاجتماعي).

الفرضية الفرعية لثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (المؤهل العلمي).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (سنوات الخبرة).

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1. الحد الموضوعي: ويتمثل في القيادة الإبداعية كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.
2. الحد المكاني: ويتمثل في المدارس الحكومية الحلقة الثانية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة ظفار بسلطنة عمان.



3. الحد البشري: ويتمثل في عينة مختارة من مديري المدارس بالحلقة الثانية، وهي (200) من مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

4. الحد الزمني: ويتمثل في الفترة التي طبقت فيها هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام 2025/2024م.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. القيادة الإبداعية (Creative Leadership): وهي تلك الممارسات القيادية التي يتم من خلالها استخدام الأشياء المألوفة بطرائق غير اعتيادية، والتي تطرح حلولاً جديدة ومبتكرة للمشكلات وأفكاراً أصيلة وتقانات جديدة، وتصل إلى نتائج تتميز بالجدوى العالية ونتائج أعمال أفضل (Nwachukwu & Hieu, 2020. P. 6683).

ويعرف الباحثون القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها تلك القيادة التي تعمل على تعزيز الابتكار والتفكير من خلال قنوات متعددة لحل المشكلات الموجودة بطلاقة ومرونة بين المديرين، والتي يوظفها مديرو مدارس الحلقة الثانية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان.

2. سلوكيات المواطنة التنظيمية: هي تلك السلوكيات الداعمة التي لا علاقة لها بنظام المكافآت الذي يعزز الأداء الفعال للمنظمة، وهذا يعني أن الموظف يقوم بأكثر من دوره الرسمي (حميمدات وبوعلي، 2024، ص135).

ويعرف الباحثون سلوكيات المواطنة التنظيمية إجرائياً بأنها الممارسات غير الرسمية التي يقوم بها مديرو مدارس الحلقة الثانية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، وتصدر عنهم طوعية من تلقاء أنفسهم دون أن يحصلوا على مكافآت مالية مقابل أدائها.

3. مديرو المدارس: عُرف مديرو المدارس بأنهم "المسؤولون المباشرون في مدارسهم والمشرفون على شؤونها الإدارية والتربوية والتعليمية والاجتماعية، وهم القدوة الحسنة بأدائهم مهام عملهم وسلوكياتهم، ويتولون العمليات التربوية والتعليمية والثقافية والاجتماعية" (الرحبية، 2024، ص6).

ويعرف الباحثون مديري المدارس إجرائياً بأنهم المسؤولون والمكلفون بإدارة أعمال المدارس بالحلقة الثانية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان من خلال إدارة العملية التعليمية التعلمية والإدارية وتسيير المعاملات وتنفيذها في المدارس، والذين يقومون بالإشراف التربوي، وهم همزة الوصل بين إدارة التعليم والمدارس، ويشرفون على تنفيذ السياسات التعليمية في المدارس وفق الأنظمة والقوانين المعمول بها في مدارس الحلقة الثانية بمحافظة ظفار في سلطنة عمان.

ثانياً- أدبيات الدراسة:

وتتضمن عرض الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

تمهيد:

تعدُّ القيادة الأسلوب الرئيس الذي تستطيع المؤسسات التعليمية من خلاله تحقيق أهدافها، وهي القادرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية، المادية منها والبشرية، من أجل تحقيق أهدافها، فالقيادة تقوم على أساس أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين، ويعمل على إشباع حاجاتهم (البلوشي وآخرون، 2019، ص53).

1. تعريف القيادة الإبداعية:

كثرت تعريفات القيادة الإبداعية، وتعددت وجهات نظر الباحثين، وفيما يلي بعضها على سبيل التمثيل لا الحصر:



عرفت بأنها القدرة على إلهام الآخرين وتوجيههم لتوليد أفكار جديدة تشجع على الابتكار ومنحهم الحرية للتعبير عن أفكارهم وقدرتهم على تحويل الأفكار إلى واقع (بن غالية وقورين، 2024، ص 2-3).
كما عرفت القيادة الإبداعية بأنها قدرة الأشخاص على التأثير في الآخرين في بيئة مناسبة من خلال امتلاك القدرة على بناء العلاقات الإنسانية والتشجيع على توليد الأفكار الجديدة والتعامل مع المشكلات بمرونة أكثر من أجل تحسين العمل وتحقيق الأهداف (العرفية وآخرون، 2025، ص 387).

ومن خلال التعريفين السابقين، يتضح لنا أن القيادة الإبداعية هي القدرة على التأثير في الأتباع الذين يعملون في بيئة مرنة وتوجيههم لتوليد أفكار جديدة والتنوع في الحلول المطروحة لحل المشكلات بما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

2. أهمية القيادة الإبداعية:

تظهر أهمية القيادة الإبداعية في الجوانب الآتية (أمير وصخري، 2025، ص 318-319):
توفير الحلول المتنوعة للمشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية.
تمكين مديري المدارس من تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة.
القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية، مما يحقق لها وضعاً أكثر استقراراً.
تحسن القيادة الإبداعية جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب بما يعود عليهم بالفائدة.
تساعد على تنمية القدرات الفكرية والعقلية للمعلمين من خلال توفير فرص متنوعة لاختيار تلك القدرات.
إتاحة الفرص المتنوعة أمام الباحثين في مجال البحث العلمي وتطوير العمل الميداني.
ويرى الباحثون أن القيادة الإبداعية ذات أهمية كبيرة، خاصة في المدارس؛ كونها تمثل منظومة متقدمة في طرائق التفكير والعمل المتقن والسلوك الرشيد، بما يتضمن التفكير المنفتح متعدد القنوات للارتقاء والتطور، كما تبرز أهميتها في أنها تشكل جوانب ابتكارية والتفكير خارج الصندوق، بما يؤثر في شخصية الأفراد بغية إيصالهم للتصرف الحكيم وصلل مواهبهم وقدراتهم لتفتح لهم عالماً من التفكير والسلوك الأخلاقي والإنتاج المتميز من خلال تمكينهم نفسياً وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة بغية الوصول لتحقيق الرؤية المهمة المشتركة.

3. الحاجة إلى قادة مبدعين ومبررات وجود القيادة الإبداعية:

هناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات، خاصة المجتمعات النامية إلى وجود قادة مبدعين قادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات التعليمية للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً (Jonsson, et al, 2015, p. 136).

وترمي القيادة الإبداعية إلى توجيه وتشجيع وقيادة كل من الأفراد والمجتمعات والمؤسسات ليصبحوا قوة هادفة ومنجزة ومحقة للأمال وللأهداف، ولذلك توجد عدة مبررات لوجود القيادة الإبداعية، وهي (البربري، 2022، ص 860).
تزايد المشكلات في المدارس لدرجة عدم قدرة القيادة التقليدية على حلها.
عدم تمكن القادة التقليديين من وضع رؤية مشتركة لحل المشكلات الحالية.
تركيزهم على التغييرات الأنية قصيرة الأجل لتحقيق نتائج سريعة.
حرصهم على استمرار الوضع الراهن دون إلهام الآخرين بوضع حلول إبداعية.
ولذلك يرى الباحثون أن الحاجة إلى قادة إبداعيين هو أمر في غاية الأهمية؛ لأنهم قادرون على إحداث نقلة نوعية في بيئة العمل بالمدارس من خلال دعم الآخرين وتشجيعهم على عدم التردد والخوف من الفشل والاستفادة من التجارب

الريادية الخلاقة التي تمكنهم من إيجاد حلول إيجابية للمشكلات التي تواجههم، بالإضافة إلى قدرتهم على إظهار الثقة بين العاملين.

4. أبعاد القيادة الإبداعية:

توجد عدة أبعاد للقيادة الإبداعية، وهي أربعة:

البعد الأول للقيادة الإبداعية الأصالة (Originality): وتعني "قدرة القائد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها، ويعني هذا أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة؛ زادت درجة أصالتها، وتتميز هذه الاستجابات أيضاً بالجدة والطرافة والقبول الاجتماعي" (الدوسري، 2023، ص6).

ويعرف الباحثون الأصالة إجرائياً بأنها قدرة مديري المدارس بالحلقة الثانية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان على الإتيان بأفكار غير مطروحة من قبل، بحيث تكون جديدة وقابلة للتطبيق على أرض الواقع ومقبولة لدى العاملين.

البعد الثاني الطلاقة (Fluency): تتضمن الطلاقة الجانب الكمي في القيادة الإبداعية، وتعرف بأنها "كمية الأفكار التي يمكن إنتاجها في وحدة زمنية معينة، أي توليد أكبر عدد من الأفكار بأسرع وقت ممكن" (سعادة، 2003، ص40).

وللطلاقة عدة أنواع، منها الطلاقة اللفظية، وتعني القدرة على الإتيان بأكثر عدد ممكن من الكلمات وفق محددات معينة، والطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني، وتعني القدرة على الإتيان بأكثر عدد ممكن من الأفكار في زمن محدد وشروط معينة، وطلاقة الأشكال وهي التي تتمثل في القدرة على الإتيان بأكثر عدد ممكن من الأشكال في زمن محدد (قلوح، 2022، ص273).

ويعرف الباحثون الطلاقة إجرائياً بأنها قدرة مديري المدارس بالحلقة الثانية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان على الإتيان بأكثر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة تساعد على تحسين بيئة العمل المدرسي.

البعد الثالث للقيادة الإبداعية المرونة (Flexibility): وتعرف بأنها "قدرة القائد على تغيير نمط تفكيره وأساليب عمله بسهولة وسلاسة وتبني وجهات نظر متعددة عند معالجة المواقف المختلفة، فالقائد المرن لا يتمسك بفكرة واحدة، بل ينظر إلى المشكلات من زوايا متعددة، مما يمكنه من التكيف مع المستجدات بفاعلية" (معتوق، 2025، ص698).

ويعرف الباحثون المرونة إجرائياً بأنها قدرة القائد المبدع على التحرر من الصلابة والجمود الفكري من خلال تقبل فكرة التغيير في التخطيط والانفتاح على الخبرات المتنوعة والقدرة على تقبل الحلول التي تتوافق مع الأزمات والمفاجآت، فمثلاً القائد المبدع هو الذي يتقبل فكرة أحد المعلمين للتغلب على مشكلة معينة والتخلي عن فكرته طالما أن فكرة المعلم أفضل من فكرته.

البعد الرابع للقيادة الإبداعية الحساسية للمشكلات (Sensitivity): عُرِفَتْ بأنها: "عملية فكرية مبنية على دراسة المشكلة من كل جوانبها بهدف إيجاد الحلول المبتكرة ومتابعة تنفيذها والحرص على عدم تكرارها، كما تشير إلى مهارة القائد المبدع في التنبؤ بحدوث المشكلة بناءً على معطيات الماضي والحاضر واتخاذ التدابير اللازمة لتفادي وقوعها" (مقداد وحمودة، 2024: 271).

ويعرف الباحثون الحساسية للمشكلات إجرائياً بأنها قدرة مديري المدارس بالحلقة الثانية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان على الإلمام بالمشكلات المدرسية ومشاركة الفريق القيادي لتحليلها وتعرف أسبابها وإيجاد الحلول العملية لها.

5. تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية:

كثرت تعريفات سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويمكن التعرض لبعض منها على سبيل التمثيل لا الحصر، كما يلي:



عرف آماه (Amah, 2017, p. 57) سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها: "التصرفات الإيجابية ذات الطبيعة الاختيارية غير الإكراهية وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وبصراحة في نظام حوافز المنظمة".

وأوضح زروخي وقطاف (2019، ص156) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي "سلوكيات هامة جداً لأداء المنظمة ونجاحها التشغيلي، بالإضافة إلى أنها سلوكيات لا تتم مكافأتها بصورة مباشرة أو الاعتراف بها رسمياً في هيكلها التنظيمي". وعرفت بأنها "سلوكيات وظيفية يؤديها الفرد طواعية، وتتعدى سلوك الواجبات الوظيفية المحددة له من خلال علاقة غير رسمية بينه وبين القائد، كما لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة" (Hunsaker & Tefera, 2020, p. 2).

كما عرفت سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها "سلوكيات يقوم بها القادة والمعلمون والمديرون في المدارس بشكل طوعي وبرغبة منهم للمشاركة في مجالات العمل المدرسي بهدف تحسين كفاءة الأداء التنظيمي وفاعليته وقدرة المدارس على الاستمرار والتفوق" (بشير، 2022، ص410).

ومن خلال عرض التعريفات السابقة، يتضح لنا أن سلوكيات المواطنة التنظيمية إنما هي ممارسات طوعية وبرغبة صادقة، يقوم بها مديرو المدارس بحيث تتعدى واجباتهم الوظيفية إلى المشاركة في تحسين أداء المدارس التي يعملون فيها.

6. نشأة سلوكيات المواطنة التنظيمية:

ظهرت سلوكيات المواطنة التنظيمية أواخر القرن الماضي، وذلك على يد العالم الأمريكي بودساكوف أورجان (Podsakoff Organ)، وكانت فكرته الأولى تعود إلى عالم الإدارة الأمريكي كاتس روبرت (Kats Robart) عام 1964م، وقد ميز هذا العالم بين الدور الرسمي للفرد في العمل والسلوك الطوعي، ومن الولايات المتحدة الأمريكية انطلقت الفكرة إلى دول العالم الأخرى (السايس وزيد، 2023، ص442).

وصفوه القول أن بداية ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية كانت في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان السائد قبل ذلك هو أن العاملين في المؤسسات تصطبغ أعمالهم ووظائفهم بصبغة رسمية، ولكن العالم الأمريكي كاتس روبرت ومن بعده العالم بودساكوف أورجان هما من أوائل العلماء الذين نادوا بأن تكون للعاملين أدوار طوعية اختيارية خارج نطاق العمل الوظيفي.

7. أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

لسلوكيات المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في المؤسسات وخاصة التعليمية، ويمكن إظهار أهميتها فيما يلي (معمرى وبن زاهي، 2022: 84):

تشكل القلب النابض للمؤسسات التعليمية، حيث تمد العاملين بوسائل التفاعل، التي تمكنهم من زيادة الإنتاجية في ظل شحة الإمكانيات والموارد المادية، وتزداد أهميتها في العصر الحالي الذي تزداد فيه التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، كالتيغير السريع في الجوانب التقنية والمعرفية بما بات يعرف بتدفق المعلومات وانتشارها المذهل، وهذا فرض وجود مناخ تنظيمي تتوافر فيه سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تظهر أهميتها في أنها تساعد العاملين في المؤسسات التعليمية على مواجهة التغيرات الخارجية، علاوة على أنها تساعد العاملين على المشاركة والإبداع والتميز وتعزيز الكفاءات الخلاقة الداعمة للعمل المنتج والتقليل من التسرب الوظيفي ورفع الروح المعنوية، كما أنها تحتل مكانة متقدمة في سلم أولويات واهتمامات الإداريين باعتبارها قوة إيجابية تساعد على التميز.

وخلص الباحثون مما سبق إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لها أهمية كبيرة في المدارس من حيث إنها تشكل أساساً قوياً يساعد مديري المدارس على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية والتعامل بمرونة مع التطورات المتلاحقة.

8. أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

نبين فيما يلي أهم الأبعاد التي وردت في الدراسات السابقة، والتي يبينها الباحثون وفق الآتي:

البعد الأول الإيثاري (Altruism): وهو عبارة عن "أفعال طوعية تساعد الآخرين في مهمة ذات صلة تنظيميًا، مثل: المساعدة الطوعية" (هريكش وحديد، 2020: 311).

ويعرف الباحثون الإيثاري إجرائيًا بأنه: كل ما يصدر من أفعال عن مديري المدارس بالحلقة الثانية العاملين في محافظة ظفار بسلطنة عمان، والتي تتصف بأنها طوعية، وتركز على تفضيل الآخرين على النفس، بمعنى أن القائد المبدع هو الذي يؤثر الآخرين على نفسه لما فيه مصلحة للعمل.

البعد الثاني الكياسة (Courtesy): عرفت بأنها: "مدى لباقة الفرد في التعرف على المشكلات التي قد يقع فيها الآخرون وإدراك تأثير هذا السلوك (سلوك الكياسة) في تعديل ممارساتهم ورغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بهم، وتظهر أهمية سلوك الكياسة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل وضرورة التنسيق مع الأفراد والجماعات العامة باختلاف مسمياتها في المؤسسة التعليمية، وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون والبناء بدلاً من الاستغراق في حوارات جدلية عقيمة وغير مفيدة" (الغيثي والشهومي، 2025، ص 41).

ويسمى سلوك الكياسة كذلك بسلوك اللطف أو اللباقة، ويشير إلى سلوك الفرد نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتبادل المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المؤسسة (زروخي وقطاف، 2019: 157).

ويعرف الباحثون سلوك الكياسة إجرائيًا بأنه: اتصاف مديري مدارس الحلقة الثانية العاملين في محافظة ظفار بسلطنة عمان باللباقة والتعامل مع الآخرين والتعامل مع المشكلات بكل ذكاء ومهارة من خلال طرح الاقتراحات والآراء وتبادل المعلومات مع الآخرين وتسهيل الإجراءات بما يضمن تجنب تأثيرها السلبي على أداء العمل المدرسي.

البعد الثالث السلوك الحضاري (Virtue Civic): عُرف بأنه السلوك الذي يظهره الفرد والمتمثل في الاهتمام بحياة المنظمة ومشاركة المسؤولية في شؤونها وجعل أهدافها فوق الأهداف الشخصية، ويعكس أيضًا رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة النشاطات والفعاليات غير الرسمية، كقراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدها إدارة المنظمة أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات التي تواجه جماعة العمل والمنظمة (Hülya & Abdülkadir, 2016, p.345). كما يعكس السلوك الحضاري مدى "اعتراف العامل بكونه جزءًا من المنظمة والحريص على مصحتها" (هريكش وحديد، 2020، ص 311).

ويعرف الباحثون السلوك الحضاري إجرائيًا بأنه: السلوك الذي يبديه مديرو المدارس بالحلقة الثانية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، والذي يظهر من خلال الاهتمام بوجود المؤسسة التعليمية وخاصة المدارس والمسؤولية في المشاركة في تحقيق أهدافها والاندماج مع الآخرين في الأنشطة والفعاليات المختلفة غير الرسمية.

البعد الرابع الروح الرياضية (Sportsmanship): وعرفت بأنها: "مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون التذمر والشعور بالظلم" (معمر بن زاهي، 2022، ص 85).

ويعرف الباحثون الروح الرياضية إجرائيًا بأنها: قدرة مديري مدارس الحلقة الثانية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان على تحمل المتاعب الناتجة عن ضغوط العمل المدرسي والتحلي بالصبر والتسامح وعدم الإزعاج أو التذمر أو الشعور بالظلم.



البعد الخامس وعي الضمير (Conscientious awareness): يتضمن هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميًا من المؤسسة التربوية بقواعد وقوانين العمل ومدى حرصه على إنهاء واجبه بعناية فائقة ودون أخطاء (زروخي وقطاف، 2019، ص 157). كما يعنى هذا السلوك بوصف "إنجاز المعلم للأعمال والمهام المطلوبة منه بطريقة صحيحة، الأمر الذي يدفعه إلى تعدي الحدود الدنيا المقبولة لإنجاز الأعمال والوصول إلى درجة الكمال بكل إخلاص وأمانة" (الأضم، 2021، ص 1001).

ويعرف الباحثون هذا البعد إجرائيًا بأنه: قدرة مديري المدارس بالحلقة الثانية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان على التفاني في العمل المدرسي من خلال الالتزام بقواعد العمل وقوانينه كالانضباط المدرسي وحرصهم على أداء واجباتهم بعناية كبيرة دون التهاون وتجنب الوقوع في الأخطاء.

9. خلاصة الإطار النظري:

تناول الإطار النظري جانبين مهمين من جوانب الدراسة الحالية، وهما: القيادة الإبداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويمكن التأكيد على ما يلي: أهمية كل منهما في السياق التعليمي وخاصة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، كما تطرق الإطار النظري إلى أبعاد كل منهما، وهي ضرورة لديهم، بما يحقق نوعًا من التكامل المنشود لتحقيق أهداف العمل المدرسي، وضرورة العمل بروح الفريق بين جميع العاملين للتغلب على المشكلات المدرسية والبيئية والمجتمعية.

الدراسات السابقة:

ثمة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة والتي تتعلق بمتغيري الدراسة الحالية، وهما: القيادة الإبداعية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

أ- الدراسات المتعلقة بالقيادة الإبداعية:

1. دراسة الآبي (Alabay, 2026): بعنوان:

Creative Leadership: Examining the Impact on Administration Teachers Perspectives on School "

."Motivation Through the Lens of Organizational Culture

"وجهات نظر المعلمين حول القيادة الإبداعية لمديري المدارس: دراسة التأثير على الدافع من خلال منظور الثقافة التنظيمية".

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر المعلمين حول القيادة الإبداعية لمديري المدارس: دراسة التأثير على الدافع من خلال منظور الثقافة التنظيمية في مدينة بورصة التركية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات، وتكونت العينة من (612) معلمًا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في مدارس بورصة التركية جاءت متوسطة، وذلك لوجود عدة تحديات تحد من توظيفها مثل (عدم توافر المناخ التنظيمي، عدم توافر خبرات قيادية كافية، عدم تقبل مديري المدارس لفكرة القيادة الإبداعية)، وجود تأثير كبير متمثل في الثقافة التنظيمية، مثل (ثقافة المجتمع، ثقافة المديرين، ثقافة المعلمين)، وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس التركية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الخبرة.

2. دراسة العرفية وآخرون (2025): بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال

الشرقية في سلطنة عمان للقيادة الإبداعية".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان للقيادة الإبداعية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت العينة من (388) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بتلك المحافظة جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.08)، حيث جاء مجال "أصالة الأفكار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24)، وجاء مجال "المرونة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.17)، وجاء مجال "الحساسية للمشكلات" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.70).

3. دراسة الوهيبية (2024): بعنوان: "درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة

شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل".

فقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع مقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية، وتكونت العينة من (123) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.04)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، إلا أنه توجد فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

4. دراسة البروانية (2024): بعنوان: "سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء

مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل".

فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس بسلطنة عمان في ثلاث محافظات، وهي محافظة مسقط وشمال الشرقية وشمال الباطنة والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل وتحديد أثر المتغيرات الديموغرافية كالجنس وسنوات الخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، وتضمنت أبعادها الأربعة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، وتكونت العينة من (330) معلماً من المعلمين الأوائل، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين سمات القيادة الإبداعية والرضا الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عمان، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

ب- الدراسات المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية:

1. دراسة ين (Yin, 2025): بعنوان:

"The Relationship Between Principals Transformational Leadership and Teachers Organizational

"Citizenship Behavior Within Public Primary and Middle Schools in Baotou, Inner Mongolia, China

"العلاقة بين القيادة التحولية لدى مديري المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المدارس الابتدائية

والإعدادية في مدينة باتو، بمحافظة منغوليا بالصين".



هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية والإعدادية بمدينة باتو الصينية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج المقارن، وتم تصميم استبانة، تضمنت القيادة التحويلية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتكونت العينة من (142) مديراً و(675) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية والإعدادية في مدينة باتو الصينية، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في الخصائص الديموغرافية بين استجابات أفراد العينة تعزى لكل من متغيري الجنس والخبرة، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الشهادة العلمية، ولصالح شهادة الدكتوراه.

2. دراسة الغيثي والشهومي(2025): بعنوان: "مستوى القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وإدارة الجودة لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان".

فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وإدارة الجودة لدى مديري المدارس بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت العينة من (468) مديراً ومديرة من عدة محافظات تعليمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية، خاصة في بعدي السلوك الحضاري والضمير الحي بخلاف الأبعاد الأخرى، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

3. دراسة عبيدات (2025): بعنوان: "القيادة المرنة وعلاقتها باتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس في القدس".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى القيادة المرنة وعلاقتها باتخاذ القرارات وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس بالقدس من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لاستقصاء العلاقة بين المتغيرات، وتم تصميم استبانة كأداة أساسية؛ لجمع المعلومات والبيانات، وتكونت العينة من (195) مديراً ومديرة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود ممارسة كبيرة للقيادة المرنة لدى مديري مدارس القدس، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة المرنة واتخاذ القرارات وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة جاءت عالية، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير لجنس ولصالح مديري المدارس الذكور، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه، وتبعاً لسنوات الخبرة لمن هم أكثر من عشر سنوات.

4. دراسة العجمي وآخرون (2023): بعنوان: "القيادة الموزعة لمديري المدارس وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ومدى تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات، وتكونت العينة من (300) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لمديري المدارس بالتعليم الأساسي بسلطنة عمان جاءت عالية، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان جاءت مرتفعة أيضاً، حيث جاء بعد السلوك الحضاري في المرتبة الأولى، ثم بعد الروح الرياضية في المرتبة الثانية، وعدم



وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير السلوك الحضاري، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

التعليق على الدراسات السابقة:

يمكن التعليق على الدراسات السابقة من عدة أوجه، وهي:

أ. التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. الهدف: تشابهت دراسات المحور الأول (القيادة الإبداعية) في تناول توظيف القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة لدى مديري المدارس؛ كدراسة العرفية وآخرون (2025) ودراسة الوهيبية (2024)، ومنها ما ركز على تعرف التحديات التي تواجه توظيف القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس؛ كدراسة الأباي (Alabay, 2026)، وبعضها ركز على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة مثل متغيري الخبرة والمؤهل العلمي؛ كدراسة الوهيبية (2024). وكذلك هدفت دراسات المحور الثاني إلى تعرف أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس؛ كدراسة ين (Yin, 2025)، وتناولت الدراسات السابقة سلوكيات المواطنة التنظيمية مع متغيرات أخرى؛ كدراسة الغيثي والشهومي (2025)، حيث تناولتها مع القيادة التحويلية وإدارة الجودة في المدارس.

أما الدراسة الحالية، فقد جمعت بين المتغيرين معاً، وهما: (القيادة الإبداعية كمتغير مستقل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع).

2. المنهج: تشابهت دراسات المحور الأول (القيادة الإبداعية) في المنهج البحثي، وهو المنهج الوصفي التحليلي؛ كدراسة الأباي (Alabay, 2026) ودراسة العرفية وآخرون (2025) بخلاف دراسة الوهيبية (2024) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي. وكذلك تشابهت أغلب دراسات المحور الثاني (سلوكيات المواطنة التنظيمية) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ كدراسة الغيثي والشهومي (2025)، بينما اختلفت مع دراسة ين (Yin, 2025) التي استخدمت المنهج المقارن.

أما الدراسة الحالية، فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وبذلك تشابهت مع أغلب الدراسات؛ كدراسة الأباي (Alabay, 2026) ودراسة العرفية وآخرون (2025)، واختلفت مع دراسة ين (Yin, 2025).

3. الأداة البحثية: استخدمت الدراسات السابقة في محورها (القيادة الإبداعية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية) الاستبانة، وهي الأداة الأساسية في جمع المعلومات؛ كدراسة الغيثي والشهومي (2025) ودراسة عبيدات (2025) ودراسة العجوي وآخرون (2023).

وبذلك فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار أداة الدراسة الاستبانة.

4. العينة البحثية: تشابهت بعض الدراسات السابقة في اختيار العينة البحثية من مديري المدارس؛ كدراسة الغيثي والشهومي (2025) ودراسة عبيدات (2025)، بينما اختارت دراسات أخرى عينتها من المعلمين؛ كدراسة العرفية وآخرون (2025) ودراسة الوهيبية (2024)، بينما اختارت دراسات أخرى عينتها من مديري المدارس ومعلمها؛ كدراسة ين (Yin, 2025).

أما الدراسة الحالية فقد اختارت عينتها من مديري المدارس بالحلقة الثانية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان.

ب. أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أنها جمعت المعلومات اللازمة لبناء الإطار النظري المتعلق بالقيادة الإبداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك التعرف إلى المنهج البحثي المناسب، وكيفية اختيار أداة الدراسة المناسبة (الاستبانة) وبناء فقراتها، بالإضافة إلى كيفية اختيار العينة البحثية المناسبة من مديري المدارس.



ج. أوجه تميز الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار العنوان، حيث جمعت بين القيادة الإبداعية بأبعادها الأربعة (المرونة، الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الإيثار، السلوك الحضاري، الكياسة، الروح الرياضية) كمتغير تابع، وتميزت بأنها تناولت ذلك في بيئة مدرسية بمحاضرة ظفار بسلطنة عمان، كما امتازت بأنها اختارت العينة من مديري المدارس بالحلقة الثانية.

ثالثاً- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تمهيد:

يتناول هذا القسم من الدراسة كلاً من (منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، خصائصها، مصادر المعلومات، أداة الدراسة (الاستبانة) ومصادقيتها وثباتها، الأساليب الإحصائية المتبعة)، وهي كما يلي:

1. منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد من أكثر المناهج البحثية ملائمة لمشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وقد عُرِفَ بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" (العسولي ومليح، 2020: 37).

ويرى الباحثون أن استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة يتطلب تحديد الظاهرة المراد دراستها، وهي القيادة الإبداعية وأثرها على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بمحاضرة ظفار بسلطنة عمان، وهذا يتطلب وصف جوانب هذه الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها ثم تحليلها بطريقة علمية موضوعية دون تدخل الباحثين.

2. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان، وقد عُرِفَ مجتمع الدراسة بأنه: "كافة وحدات مجتمع الدراسة، إذ يمثل جميع الأفراد موضوع الدراسة" (تدرس وعريوات، 2021: 2).

ويرى الباحثون أن مجتمع الدراسة قد بلغ (1000) مدير ومديرة وفقاً لآخر إحصائيات وزارة التربية والتعليم بمحاضرة ظفار بسلطنة عمان للعام الدراسي (2025-2026)، ويعود اختيار مجتمع الدراسة إلى عدة مبررات، أهمها أن اختيار المديرين كان شاملاً لهم في مدارس التعلم بالحلقة الثانية من محافظة ظفار، بالإضافة إلى أن مدارس الحلقة الثانية تعد من المراحل التعليمية المهمة في بناء شخصية الطلاب، مما يجعل الدور القيادي لمديري المدارس أكثر قوة وتأثيراً، ومن المبررات أيضاً أن مديري مدارس الحلقة الثانية بمحاضرة ظفار بسلطنة عمان يتمتعون بمهام إدارية وقيادية.

3. عينة الدراسة: عُرِفَت عينة الدراسة بأنها: "جزء من مجتمع الدراسة أو هي عدد من الوحدات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي بشرط أن تكون ممثلة تمثيلاً دقيقاً لهذا المجتمع" (تدرس وعريوات، 2021، ص 2).

وقد بلغت عينة الدراسة الحالية (200) مدير ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية القصدية. ويشار هنا إلى أن اختيار العينة السابقة وفقاً لجدول حجم العينة كما ورد لدى العالمين كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970, p. 100).

4. خصائص عينة الدراسة:

توزعت العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية على النحو الآتي:

جدول (1)

يوضح خصائص عينة الدراسة الحالية:

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	80	60%
	أنثى	120	40%
	المجموع	200	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	84	42%
	بكالوريوس	96	48%
	ماجستير فأعلى	20	10%
	المجموع	200	100%
الخبرة	أقل من خمس سنوات	42	21.0%
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات.	32	16.0%
	أكثر من عشر سنوات	126	63.0%
	المجموع	200	100%

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة الحالية قد تكونت من (200) مدير ومديرة من مديري المدارس بالحلقة الثانية من مدارس التعليم بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، ويتضح من الجدول السابق أن عدد الإناث في عينة الدراسة بلغ (120) مشاركة بنسبة (60.0%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الذكور (80) مشاركاً بنسبة (40.0%). وتشير هذه النتائج إلى أن نسبة الإناث كانت الأعلى ضمن عينة الدراسة، مما يعكس تنوع العينة من حيث الجنس ويسهم في توفير بيانات أكثر شمولية حول موضوع الدراسة.

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (96) فرداً بنسبة (48.0%) من إجمالي العينة، يليهم حملة الدبلوم بعدد (84) فرداً بنسبة (42.0%)، في حين بلغ عدد حملة درجة الماجستير (20) فرداً بنسبة (10.0%). وتشير هذه النتائج إلى تنوع المؤهلات العلمية لدى أفراد العينة، مما يعزز من شمولية البيانات ودقتها في التعبير عن آراء المشاركين واتجاهاتهم تجاه موضوع الدراسة. كما يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من ذوي الخبرة التي تزيد عن (10) سنوات، حيث بلغ عددهم (126) فرداً بنسبة (63.0%) من إجمالي العينة، يليهم الأفراد الذين تقل خبرتهم عن (5) سنوات بعدد (42) فرداً بنسبة (21.0%)، ثم الأفراد الذين تراوحت خبرتهم بين (5) وأقل من (10) سنوات بعدد (32) فرداً بنسبة (16.0%). ويشير ذلك إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية مرتفعة، الأمر الذي قد يسهم في دقة استجاباتهم ووعيمهم بموضوع الدراسة.

5. مصادر المعلومات:

تنوعت مصادر الحصول على المعلومات والبيانات في الدراسة الحالية، وهي نوعان: مصادر أساسية، حيث تم الحصول على المعلومات من الدراسة الميدانية التي طبقت على عينة الدراسة المكونة من (200) مدير ومديرة من مديري مدارس الحلقة الثانية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، أما المصادر الثانوية (النظرية)، فقد تم الحصول عليها من الدراسات السابقة.



6. أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة بحثية لقياس أثر القيادة الإبداعية في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة ظفار بسلطنة عمان. وتم توزيعها على عينة الدراسة لأخذ آرائهم تمهيداً لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد تضمنت محورين أساسيين، وهما:

المحور الأول: البيانات والمعلومات الأساسية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية مثل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: تضمنت الاستبانة مجالين أساسيين، وهما: القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في محافظة ظفار بسلطنة عمان، وقد اشتمل على (أربعة) أبعاد أساسية بواقع (16) عبارة في كل مجال، كما يلي:

المجال الأول: أبعاد القيادة الإبداعية، وقد تكون من:

البعد الأول الأصالة: وتكون من (4) بنود.

البعد الثاني الطلاقة: وتكون من (4) بنود.

البعد الثالث المرونة: وتكون من (4) بنود.

البعد الرابع الحساسية للمشكلات: وتكون من (4) بنود.

المجال الثاني: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد تكون من:

البعد الأول الإيثار: وتكون من (4) بنود.

البعد الثاني السلوك الحضاري: وتكون من (4) بنود.

البعد الثالث الكياسة: وتكون من (4) بنود.

البعد الرابع الروح الرياضية: وتكون من (4) بنود.

وتم توزيع كل محور مع أبعاده الخاصة ليشمل متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها، ودُيِّل كل بند من هذه المحاور بخمسة خيارات اعتماداً على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد / حيادي، أعارض، أعارض بشدة).

طريقة بناء الاستبانة:

قام الباحثون بتصميم الاستبانة بالاسترشاد والاستفادة من الدراسات السابقة، حيث رجع الباحثون للدراسات السابقة، التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية.

وقد استفادت الباحثون منها في تحديد أبعاد كل محور، وقد تمت صياغتها كما بين الباحثون اعتماداً على:

- مراجعة الأدب التربوي النظري المتعمق بموضوع الدراسة، حيث اطلع الباحثون على العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والمحلية التي تناولت موضوع الدراسة.
- استشارة بعض الأساتذة ذوي الخبرة وأهل الاختصاص في موضوع بناء الاستبانة وتوزيع عباراتها.
- تحديد الهدف من الاستبانة المرتبط بمشكلة الدراسة بغية حلها.

الخصائص السيكمترية للاستبانة:

أولاً: الصدق:

تم إجراء دراسة سيكمترية لاستبانة الصعوبات، وذلك للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها وصلاحيّتها للتطبيق واعتماد نتائجها في الدراسة، وتم التحقق من صدق الاستبانة بالطرائق التالية:

صدق الأداة (Validity of the tool):

أوضح كاطع (2020، ص3) أن صدق الأداة يعني "صلاحيتها لتحقيق الهدف الذي أعدت من أجله، فمفهوم الصدق يعني مدى قدرة المقياس على قياس ما وُضع لأجله".

صدق المحتوى (Content Validity):

عُرف صدق المحتوى بأنه: "التأكد من أن أداة جمع المعلومات تتضمن كافة الجوانب والمتغيرات والأبعاد الخاصة بالمشكلة البحثية ومدى شموليتها وتمثيلها لموضوع الدراسة والمواقف والجوانب التي تقيسها" (كااطع، 2020، ص6). وقد قام الباحثون بعرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في القيادة التربوية والإدارة وخبراء التعليم العالي والمتخصصين في القيادة والتخطيط والإدارة والتربية والتقييم والقياس، وطلبوا منهم الحكم على كل فقرة من فقراته فيما إذا كانت تقيس كل عبارة ما وضعت لقياسه والتأكد من صياغة كل منها بشكل سليم ومفهوم ووضع التعديل المناسب وقام الباحثون بمراجعة الملاحظات والاقتراحات التي أبدتها لجنة تحكيم الاستبانة، وتم الإبقاء على الفقرات التي أجمع عليها (75%) أو أكثر من المحكمين.

التجريب الاستطلاعي:

تم تجريب الاستبانة على (30) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة للدراسة، حيث عرضت الاستبانة عليهم ثم طلب منهم قراءة بنودها بدقة، وتم تعديل البنود لتكون أكثر وضوحاً من قبلهم. حساب معامل ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة التطبيق وإعادة (Test-Retest)، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة الثبات المكونة من (30) مديراً من خارج عينة الدراسة مرتين، بفارق زمني قدره أسبوع بين المرتين ثم تم حساب قيم معاملات ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي ومعامل الارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد مقياس الاتجاه عند التطبيق الأولي ودرجات الأبعاد المدروسة عند التطبيق بعد أسبوع واحد كما يلي:

جدول رقم (2)

يبين قيم معاملات الارتباط

البعد المدروس	قيمة معامل الارتباط بيرسون	العدد	المتغير الأول = درجات مقياس		وجود علاقة ارتباط	جهة العلاقة	شدة العلاقة
			قيمة مستوى الدلالة	قيمة مستوى الدلالة			
القيادة الإبداعية	0.984	30	0.000	0.000	توجد علاقة ارتباط	طردية	قوية
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.966	30	0.000	0.000	توجد علاقة ارتباط	طردية	قوية
الاستبانة ككل	0.963	30	0.000	0.000	توجد علاقة ارتباط	طردية	قوية

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة أصغر بكثير من القيمة 0.05 بالنسبة لجميع محاور القيادة الإبداعية – سلوكيات المواطنة التنظيمية)، أي توجد علاقة ارتباط خطية بين درجات الاستبانة وأبعادها عند التطبيق الأولي ودرجات الاستبانة بمحاورها بعد أسبوع واحد في العينة، وبما أن الإشارة الجبرية لمعاملات الارتباط المحسوبة موجبة، نستنتج أن كلاً من العلاقات الموافقة كانت طردية، وبما أن القيم المطلقة لمعاملات الارتباط الموافقة كانت قريبة من الواحد الصحيح

نستنتج أن كلاً من العلاقات الموافقة كانت قوية، ما يدل على الثبات الجيد لاستبانة أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبذلك تم التأكد من ثبات الاستبانة.

الصدق التكويني والاتساق الداخلي:

للتأكد من الصدق التكويني أو الاتساق الداخلي لاستبانة قياس أثر القيادة الإبداعية (المتغير المستقل)، والذي يشمل القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (المتغير التابع)، تم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ بين جميع البنود المكونة للمقياس المذكور في عينة الدراسة، وبلغت القيم كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3)

يبين قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ المحسوبة في مجموعة دراسة الثبات

قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	البعد المدروس	
0.659	القيادة الإبداعية	المقياس المدروس
0.585	المواطنة التنظيمية	
0.845	مقياس الاتجاه عمومًا	

يلاحظ في الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة نسبيًا، ما يدل على أن الاتساق الداخلي للاستبانة جيد، وبذلك تم التأكد من ثبات الاستبانة وصدقها التكويني.

وصف الشكل النهائي للاستبانة:

بعد قيام الباحثين بتحكيم الاستبانة وتجريبها والقيام بدراسة صدق وثبات الاستبانة، بين الباحثون التوصيف النهائي للاستبانة بعد دراسة الصدق والثبات، وأنها تصلح لقياس ما وضعت لقياسه.

جدول (4)

تفاصيل بناء أداة الدراسة والمصادر المستخدمة

اسم المتغير	المحور	المصادر
المتغير المستقل (القيادة الإبداعية)	الأصالة	ساعد (2016)؛ الوهيبية (2024)؛ العرفية (2024).
	الطلاقة	
	المرونة	
المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)	أبعاد القيادة الإبداعية	حسون (2016)؛ دبون وصيتي (2019)؛ العجبي وآخرون (2023).
	أبعاد سلوكيات المواطنة	
	التنظيمية	
	الكياسة	

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

أولاً: نتائج التحليل الوصفي

نتائج الإجابة على السؤال الأول: ما درجة ممارسة (أبعاد القيادة الإبداعية) (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات) لدى معلمي الحلقة الثانية بسلطنة عمان؟

يبين الجدول البعد الأول المرونة من أبعاد القيادة الإبداعية:



جدول رقم (5)
البعد الأول الأصالة

المحور القيادة الإبداعية												
البعد الأول الأصالة												
البند	موافق بشدة	%	موافق	%	غير موافق	%	غير موافق	%	معاهد	%	موافق	%
يقدم مدير المدرسة أفكارًا جديدة وغير مسيبقة.	69	34.5	98	49.0	31	15.5	2	1.0			0.71671	2
يشجع مدير المدرسة الأفكار المبتكرة والجديدة للمعلمين وإن كانت غريبة	76	38.0	89	44.5	35	17.5					0.7180	1
يتولد لدى مدير المدرسة أفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين.	53	26.5	66	33.0	70	35.0	9	4.5	2	1.0	0.92044	4
يعمل مدير المدرسة على تقديم حلول غير تقليدية مبتكرة للمشكلات.	63	31.5	86	43.0	49	24.5	2	1.0			0.77492	3

يلاحظ أنه في محور القيادة الإبداعية وفي بعد الأصالة كانت درجة الموافقة مرتفعة جدًا، حيث جاءت العبارة "يشجع مدير المدرسة الأفكار المبتكرة والجديدة للمعلمين وإن كانت غريبة" في المرتبة الأولى، في حين أن العبارة "يتولد لدى مدير المدرسة أفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين" جاءت في الترتيب الرابع، وجاءت عبارة "يقدم مدير المدرسة أفكارًا جديدة وغير مسبوقة" في الترتيب الثاني، بينما جاءت عبارة "يعمل مدير المدرسة على تقديم حلول غير تقليدية مبتكرة للمشكلات" في الترتيب الثالث. وبين الجدول الآتي رقم (6) استجابات العينة بعد الطلاقة.

ويعكس ذلك اهتمام المديرين بتشجيع المعلمين على طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة وتوفير بيئة مدرسية داعمة للإبداع، كما يدل على امتلاكهم القدرة على تقديم حلول وأساليب غير تقليدية لتطوير العمل المدرسي ومعالجة المشكلات التربوية والإدارية. وقد جاءت عبارة «يشجع مدير المدرسة الأفكار المبتكرة والجديدة للمعلمين وإن كانت غريبة» في المرتبة الأولى، مما يدل على تعزيز ثقافة الابتكار داخل المدرسة، بينما جاءت عبارة «يتولد لدى مدير المدرسة أفكار نادرة لا تخطر



على بال الكثيرين» في المرتبة الأخيرة نسبياً، وهو ما قد يشير إلى وجود تفاوت بين المديرين في القدرة على إنتاج أفكار إبداعية نادرة بصورة مستمرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العرفية وآخرون (2025) التي أظهرت ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، كما جاء مجال أصالة الأفكار في المرتبة الأولى، وكذلك مع دراسة الوهيبة (2024) التي أكدت ارتفاع مستوى ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس. بينما تختلف مع دراسة الأباي (Alabay, 2026) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس التركية جاء متوسطاً، وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف البيئة التعليمية والثقافة التنظيمية بين البلدين.

الجدول (6)

يبين استجابات بعد الطلاقة

المحور القيادة الإبداعية										
البعد الثاني: الطلاقة										
البند	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	تكرارات الاستجابة والنسبة المئوية
1 يقترح المدير حلولاً مبتكرة لمواجهة مشكلات العمل.	75	37.5	110	55.0	15	7.5	0.60151	1	موافقة مرتفعة جداً	
2 يقدم المدير أفكاراً متعددة خلال فترة زمنية وجيزة.	72	36.0	90	45.0	38	19.0	0.72368	2	موافقة مرتفعة	
3 يعطي المدير مترادفات وألفاظاً ذات معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.	65	32.5	101	50.5	34	17.0	0.68800	3	موافقة مرتفعة	
4 يفكر المدير بسرعة في ظروف مختلفة.	58	29.0	106	53.0	30	15.0	0.74591	4	موافقة مرتفعة	

يلاحظ من دراسة البعد الثاني أنه في بعد الطلاقة كانت درجة الموافقة مرتفعة جداً وذلك لعبارة "يقترح المدير حلول مبتكرة لمواجهة مشكلات العمل" التي جاءت في الترتيب الأول، بينما جاءت عبارة "يفكر المدير بسرعة في ظروف مختلفة" في الترتيب الرابع. وكانت درجة الموافقة مرتفعة في عبارات البعد الذي ترتبت عباراته كما يأتي: (يقدم المدير أفكاراً متعددة خلال



فترة زمنية وجيزة-يتمكن المدير من إعطاء أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات معنى واحد للدلالة على فكرة معينة- يعطي المدير مترادفات وألفاظاً ذات معنى واحد للدلالة على فكرة معينة).

تشير النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية بعد الطلاقة جاءت مرتفعة جداً، وهو ما يعكس قدرتهم على إنتاج أفكار وحلول متعددة ومتنوعة في وقت قصير لمواجهة المشكلات التعليمية والإدارية، إضافة إلى سرعة الاستجابة للمواقف المختلفة داخل البيئة المدرسية، مما يدل على امتلاكهم مرونة فكرية وقدرة عالية على توليد البدائل والحلول الإبداعية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العرفية وآخرون (2025) ودراسة الوهيبية (2024) اللتين أكدتا ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، وخاصة في بعد الطلاقة، كما تتفق مع دراسة البروانية (2024) التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من سمات القيادة الإبداعية. في المقابل تختلف مع دراسة الآبي (Alabay, 2026) التي أوضحت أن مستوى القيادة الإبداعية جاء متوسطاً، ويمكن تفسير هذا الاختلاف باختلاف البيئة التنظيمية ومستوى الدعم والتدريب المقدم للقيادات المدرسية في كل سياق تعليمي.

الجدول رقم (7)

يبين بعد المرونة من أبعاد القيادة الإبداعية بحسب استجابة مديري الحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي

المحور القيادة الإبداعية											
البعد الثالث المرونة											
تكرارات الاستجابة والنسبة المئوية											
البند	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
درجة الموافقة											
1	يقدم المدير على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	80	40.0	106	53.0	14	7.0		4.3300	0.60242	1
2	يحرص المدير على معرفة الرأي المخالف له للاستفادة منه	74	37.0	93	46.5	31	15.5	2	4.1950	0.72775	3
3	يغير المدير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته	76	38.0	81	40.5	34	17.0	7	4.1100	0.87850	4

92

المعلومات												3
لتحديد أي												
مشكلة تطرأ												
على العمل												
يحرص المدير												4
على جمع												
المعلومات												
لتحديد أي												
مشكلة تطرأ												4
على العمل												
يمكن المدير												
من اكتشاف												
أوجه القصور												4
والضعف												
ضمن بيئة												
العمل قبل												
حدوث												المشكلة
موافقة												4
مرتفعة												
جدا												4
1												4
0.66793												
4.3100												4
2.5												
5												4
18.0												
36												4
37.5												
75												4
42.0												
84												4

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة الموافقة لبعد الحساسية للمشكلات كانت مرتفعة ولكامل البنود التي ترتبت وفق الآتي: (لدى المدير القدرة اللازمة لمواجهة أكثر من مشكلة ووضع الحلول الملائمة لها- يحرص المدير على جمع المعلومات لتحديد أي مشكلة تطرأ على العمل- للمدير القدرة على استشعار أي مشكلة تحدث في العمل- يتمكن المدير من اكتشاف أوجه القصور والضعف ضمن بيئة العمل قبل حدوث المشكلة)، حيث جاءت العبارة "يتمكن المدير من اكتشاف أوجه القصور والضعف ضمن بيئة العمل قبل حدوث المشكلة" في الترتيب الأول، بينما جاءت العبارة "يحرص المدير على جمع المعلومات لتحديد أي مشكلة تطرأ على العمل" في الترتيب الرابع.

وفي بعد الطلاقة يتضح أن درجة الممارسة جاءت مرتفعة بشكل عام، مما يعكس قدرة المديرين على توليد أفكار وحلول متعددة في وقت قصير والتعامل بمرونة ذهنية مع مواقف العمل المختلفة. ويُلاحظ أن أعلى الممارسات تمثلت في اقتراح حلول مبتكرة لمواجهة مشكلات العمل، وهو ما يشير إلى امتلاكهم قدرة واضحة على الإنتاج الفكري السريع المرتبط بحل المشكلات، في حين تراجعت بعض الجوانب المتعلقة بسرعة التفكير في ظروف مختلفة نسبياً، لكنها بقيت ضمن مستوى مرتفع. تنسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Alabay (2026 التي أكدت أن القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس تتميز بقدرتهم على توليد الأفكار وتقديم حلول متنوعة، وإن كانت بدرجات متفاوتة بحسب البيئة التنظيمية. كما تتفق مع دراسة العرفية وآخرون (2025) التي أظهرت أن بعد الطلاقة جاء ضمن مستويات مرتفعة لدى مديري المدارس، مع بروز قدرتهم على اقتراح حلول متعددة للمشكلات التعليمية.

نتائج الإجابة على السؤال الثاني: ما درجة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكياسة) لدى مديري مدارس المرحلة الثانية بسلطنة عمان؟
ويمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال أبعاد كل سلوك من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي (الإيثار - الروح الرياضية - السلوك الحضاري الكياسة) في الجدول (9).



الجدول رقم (9)

بعد الإيثار كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية											
البعد الأول: بعد الإيثار											
البند	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
1	109	54.5	76	38.0	15	7.5				4.5050	.61797
يحفز المدير الأساتذة القداماء ذوي الخبرة على مساندة الجدد لتحقيق الإنجازات التي تحصل في مدرسته.											
2	83	41.5	78	39.0	36	18.0	3	1.5		4.4950	.63402
يؤثر مدير المدرسة معلميه في الجوانب المادية والمعنوية على نفسه.											
3	85	42.5	94	47.0	21	10.5				4.4800	.68699
يعطي المدير جزءاً مهماً من وقته لمساعدة المعلمين على تعلم مهارات جديدة.											
4	85	42.5	91	45.5	19	9.5	5	2.5		4.4200	.68259
يؤثر مدير المدرسة المصلحة العامة للمدرسة على مصالحه الشخصية.											

يلاحظ من دراسة الجدول السابق بالنسبة للمحور الرابع المتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية وفي بعد الإيثار أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة جداً؛ حيث جاءت العبارة "يحفز المدير الأساتذة القداماء ذوي الخبرة على مساندة الجدد لتحقيق الإنجازات التي تحصل في مدرسته" في الترتيب الأول، في حين جاءت العبارة "يؤثر مدير المدرسة المصلحة العامة للمدرسة على مصالحه الشخصية" في الترتيب الرابع، كما جاءت عبارة "يؤثر مدير المدرسة معلميه في الجوانب المادية والمعنوية على نفسه" في الترتيب الثاني، بينما جاءت عبارة "يعطي المدير جزءاً مهماً من وقته لمساعدة المعلمين على تعلم مهارات جديدة" في الترتيب الثالث.

تعكس نتائج بعد الإيثار أن مستوى الممارسة جاء مرتفعاً جداً، وهو ما يدل على أن مديري مدارس الحلقة الثانية يمارسون سلوكيات داعمة للمعلمين بدرجة كبيرة، تقوم على مساعدة الزملاء، وتشجيع تبادل الخبرات، وتقديم مصلحة المدرسة على المصالح الفردية. ويلاحظ أن أبرز مظاهر هذا البعد تمثلت في تحفيز المدير للمعلمين ذوي الخبرة لمساندة المعلمين الجدد، مما يشير إلى وجود توجه واضح نحو تعزيز العمل التعاوني وبناء بيئة مدرسية قائمة على الدعم المهني المتبادل، بينما جاءت بقية البنود أيضاً ضمن مستوى مرتفع جداً مع تباين بسيط في ترتيبها دون أن يؤثر على المستوى العام.

وترتبط هذه النتيجة بما توصلت إليه دراسة Yin (2025) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وخاصة ما يتعلق بالسلوكيات الداعمة للزملاء مثل الإيثار. كما تتفق مع دراسة العجمي وآخرون (2023) التي بينت أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المدارس جاءت مرتفعة، مع بروز بعد السلوك الداعم والتعاوني كأحد أبرز الأبعاد. وبذلك فإن ارتفاع مستوى الإيثار في هذه الدراسة يعزز الاتجاه العام في الأدبيات التربوية الذي يؤكد أن البيئة المدرسية الداعمة تعزز من سلوكيات التعاون والتضحية المهنية بين العاملين.

وفي البعد الثاني من محور سلوك المواطنة التنظيمية (بعد الروح الرياضية) ترتبت النتائج وفق الجدول رقم (10) التالي:

جدول (10)

نتائج البعد الثاني من المحور الرابع الخاص بسلوكيات المواطنة التنظيمية (بعد الروح الرياضية)

سلوك المواطنة التنظيمية											
البعد الثاني: الروح الرياضية											
البند	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
1	94	47.0	84	42.0	17	8.5	5	2.5	4.4700	.63333	1
يتظهر مدير المدرسة الاحترام والمحبة للمعلمين رغم وجود ضغوط في العمل											
2	82	41.0	84	42.0	31	15.5	3	1.5	4.2050	.78489	4
يتقبل مدير المدرسة المضايقات التي تواجهه دون تدمير											
3	92	46.0	79	39.5	29	14.5			4.3200	.65555	2
يرحب مدير المدرسة بالنقد البناء											
4	82	41.0	86	43.0	32	16.0			4.2800	.73778	3
يرحب مدير المدرسة بالأراء المخالفة لوجهة نظره بمنطقية											

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة الموافقة في بعد الروح الرياضية جاءت مرتفعة جدًا على البنود التي ترتبت وفق الآتي: "يتظهر مدير المدرسة الاحترام والمحبة للمعلمين رغم وجود ضغوط في العمل-يرحب مدير المدرسة بالنقد البناء-يرحب

مدير المدرسة بالآراء المخالفة لوجهة نظره بمنطقية"، وكانت درجة الموافقة مرتفعة في عبارة "يتقبل مدير المدرسة المضايقات التي تواجهه دون تدمير"، وكانت العبارة "يظهر مدير المدرسة الاحترام والمحبة للمعلمين رغم وجود ضغوط في العمل" في الترتيب الأول، في حين جاءت العبارة "يتقبل مدير المدرسة المضايقات التي تواجهه دون تدمير" في الترتيب الرابع. تشير نتائج بعد الروح الرياضية إلى أن درجة الممارسة جاءت مرتفعة جدًا بشكل عام، مما يعكس امتلاك مديري مدارس الحلقة الثانية قدرة عالية على التعامل الإيجابي مع ضغوط العمل والحفاظ على علاقات مهنية قائمة على الاحترام والتقبل. ويتضح ذلك من ارتفاع استجابات أفراد العينة على عبارة إظهار الاحترام والمحبة للمعلمين رغم ضغوط العمل، إضافة إلى تقبل النقد البناء والآراء المخالفة. وهو ما يدل على وجود بيئة إدارية تتسم بالمرونة والانفتاح على وجهات النظر المختلفة، بينما جاء تقبل المضايقات دون تدمير في مستوى أقل نسبيًا رغم بقائه ضمن مستوى مرتفع. ويُفهم من ذلك أن بعد الروح الرياضية يعكس نمطًا قياديًا إيجابيًا لدى المديرين يقوم على ضبط الانفعالات المهنية وتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل داخل المدرسة، مما يساهم في تقليل التوترات الإدارية وتحسين مناخ العمل المدرسي.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة Yin (2025) التي أكدت أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي بأنماط القيادة الداعمة، خاصة تلك التي تعزز الاحترام المتبادل والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. كما تتفق مع دراسة عبيدات (2025) التي بينت ارتفاع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس، مع بروز بعد الروح الرياضية كأحد الأبعاد المهمة المرتبطة بالقدرة على تقبل الضغوط والتعامل معها بمرونة. وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد أن الروح الرياضية تمثل أحد الركائز الأساسية لتعزيز الاستقرار المهني داخل المدارس وتحسين جودة العلاقات التنظيمية. وفيما يتعلق في بعد السلوك الحضاري في موضحه بالجدول رقم (11).

جدول رقم (11)

النتائج المتعلقة ببعد السلوك الحضاري

سلوك المواطنة التنظيمية											
البعد الثالث: السلوك الحضاري											
تكرارات الاستجابة والنسبة المئوية											
البند	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق بشدة	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
1	106	53.0	83	41.5	9	4.5	2	1.0	4.3350	.73858	1
يهتم مدير المدرسة بتطبيق التعميمات المتعلقة بإدارة التعليم											
2	108	54.0	83	41.5	9	4.5			4.2250	.75978	4
يسعى مدير المدرسة لتطوير أداء المدرسة والاهتمام بمصيرها											
3	124	62.0	68	34.0	8	4.0			4.3150	.71296	2
يحافظ مدير المدرسة على سمعة المدرسة.											
4	123	61.5	63	31.5	14	7.0			4.2500	.71418	3
يهتم مدير المدرسة بحضور الاجتماعات الرسمية منها وغير الرسمية.											

يلاحظ من الجدول السابق أن العبارة "يهتم مدير المدرسة بتطبيق التعميمات المتعلقة بإدارة التعليم" جاءت في الترتيب الأول، وأن العبارة "يسعى مدير المدرسة لتطوير أداء المدرسة والاهتمام بمصيرها" جاءت في الترتيب الرابع، وفي بعد السلوك الحضاري جاءت درجة الموافقة مرتفعة جداً في كل البنود التي ترتبت وفق الآتي: (يهتم مدير المدرسة بتطبيق التعميمات المتعلقة بإدارة التعليم-يحافظ مدير المدرسة على سمعة المدرسة-يهتم مدير المدرسة بحضور الاجتماعات الرسمية منها وغير الرسمية-يسعى مدير المدرسة لتطوير أداء المدرسة والاهتمام بمصيرها).

تشير نتائج بعد السلوك الحضاري إلى مستوى مرتفع جداً من الممارسة، وهو ما يعكس التزام مديري مدارس الحلقة الثانية بسلوكيات تنظيمية رسمية تعزز الانضباط المؤسسي والارتباط بالأنظمة والتعليمات. ويتضح ذلك من ارتفاع متوسطات الاستجابة في جميع البنود، وخاصة الاهتمام بتطبيق التعميمات الصادرة من إدارة التعليم، والمحافظة على سمعة المدرسة، وحضور الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، مما يدل على وعي مهني مرتفع بأهمية الالتزام الإداري كجزء من سلوك المواطنة التنظيمية، في حين جاء بند السعي لتطوير أداء المدرسة في الترتيب الأخير نسبياً رغم بقائه ضمن مستوى مرتفع جداً.

وترتبط هذه النتيجة بما أشارت إليه دراسة العجي وآخرون (2023) التي أكدت أن السلوك الحضاري يعد من الأبعاد البارزة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المدارس، ويظهر بدرجة مرتفعة نتيجة الالتزام بالتعليمات الرسمية والحرص على سمعة المؤسسة. كما تتفق مع دراسة Yin (2025) التي أوضحت أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي بالأنماط القيادية الداعمة التي تعزز الانضباط التنظيمي والالتزام المهني. وبذلك فإن ارتفاع مستوى السلوك الحضاري في هذه الدراسة يعكس اتساقاً مع الأدبيات السابقة التي تؤكد أن الالتزام المؤسسي يمثل أحد أهم ركائز سلوك المواطنة التنظيمية داخل البيئة المدرسية.

وفي بعد الكياسة يبين الجدول التالي نتائج هذا البعد

جدول رقم (12)

نتائج البعد الرابع (الكياسة) من المحاور الرابع الخاص بسلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية											
البعد الرابع: بعد الكياسة											
البند	تكرارات الاستجابة والنسبة المئوية						المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	
	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%					
1	98	49.0	80	40.0	17	8.5	4.3550	.74279	4	مرتفعة جداً	بتميز مدير المدرسة بالصبر والأناة في إطلاق الأحكام
2	106	53.0	78	39.0	16	8.0	4.4500	.63996	1	مرتفعة جداً	يتجنب مدير المدرسة الإساءة أو إلحاق الأذى بالموظفين العاملين في المدرسة

موافقة مرتفعة جدا	2	.64534	4.4250	8.5	17	40.5	81	51.0	102	3	مدير المدرسة يتعامل مع المعلمين والإداريين بإيجابية وهدوء في العمل
موافقة مرتفعة جدا	3	.63750	4.3750	8.5	17	45.5	91	46.0	92	4	يدعم مدير المدرسة المعلمين إن قصروا ويزودهم بالمهارات اللازمة بحلم ويسر.

في بعد الكياسة كانت درجة الموافقة مرتفعة جداً لكل البنود التي ترتبت وفق الآتي: (يتجنب مدير المدرسة الإساءة أو إلحاق الأذى بالموظفين العاملين في المدرسة-مدير المدرسة يتعامل مع المعلمين والإداريين بإيجابية وهدوء في العمل-يدعم مدير المدرسة المعلمين إن قصروا ويزودهم بالمهارات اللازمة بحلم ويسر-يتميز مدير المدرسة بالصبر والأناة في إطلاق الأحكام). تشير نتائج بعد الكياسة إلى أن درجة الممارسة جاءت مرتفعة جداً، مما يعكس امتلاك مديري مدارس الحلقة الثانية لسلوكيات قيادية تقوم على اللباقة والاحترام والتعامل الإنساني الإيجابي مع العاملين. ويتضح ذلك من ارتفاع متوسطات الاستجابة في جميع البنود، وخاصة تجنب الإساءة أو إلحاق الأذى بالموظفين، والتعامل مع المعلمين والإداريين بهدوء وإيجابية، إضافة إلى دعم المعلمين عند التقصير وتزويدهم بالمهارات اللازمة، وهو ما يدل على وجود بيئة إدارية قائمة على الاحتواء والتوجيه بدلاً من التوبيخ أو الصدام، بينما جاء بند الصبر والأناة في إطلاق الأحكام في الترتيب الأخير نسبياً رغم بقائه ضمن مستوى مرتفع جداً.

وتعكس هذه النتائج أن بعد الكياسة يمثل أحد الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية داخل المدرسة، حيث يسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية وتقليل التوترات المهنية داخل بيئة العمل. كما ترتبط هذه النتيجة بما أشارت إليه دراسة عبيدات (2025) التي أكدت ارتفاع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس وارتباطها بأنماط القيادة الإيجابية القائمة على الاحترام والدعم. كذلك تتفق مع دراسة العجمي وآخرون (2023) التي بينت أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تسهم في تحسين المناخ المدرسي من خلال تعزيز التعاون والتعامل الإنساني بين العاملين. وبذلك فإن ارتفاع مستوى الكياسة في هذه الدراسة يعكس نهجاً تنظيمياً واضحاً في أسلوب القيادة المدرسية.

ثانياً نتائج التحليل الإحصائي:

نتائج اختبار السؤال الثالث وفرضيته: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها الأربعة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان؟

يتم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها الأربعة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

وينبثق عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في بعدها الأول (الأصالة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

ولتحديد درجة الموافقة للمستجيبين، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لدرجات المستجيبين في البعد الأول
الأصالة كما وضعه الجدول (13):

جدول (13):

أثر القيادة الإبداعية البعد الأول الأصالة على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المحور	البعد	سلوكيات المواطنة التنظيمية			
		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع
المحور الثاني القيادة الإبداعية	البعد الأول الأصالة	الإيثار	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	الكياسة
		**676.	**658.	**608.	**578.

يبين الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في بعدها الأول (الأصالة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

ويُفسّر ذلك بأن الأصالة في القيادة، بما تتضمنه من توليد أفكار جديدة وتشجيع الابتكار داخل المدرسة، تسهم في خلق بيئة عمل محفزة تعزز السلوكيات التطوعية الإيجابية لدى المديرين والمعلمين، مثل التعاون، والمبادرة، ودعم الزملاء، وتحمل ضغوط العمل بروح إيجابية. كما أن هذا النمط القيادي يعزز الثقة ويقوي العلاقات المهنية داخل المدرسة، مما ينعكس مباشرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتتسق هذه النتيجة مع دراسة (Alabay (2026 التي أكدت أن القيادة الإبداعية ترتبط بشكل إيجابي بدافعية العاملين وسلوكياتهم التنظيمية، وأن الأصالة تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين المناخ المدرسي. كما تتفق مع دراسة البروانية (2024) التي أوضحت وجود علاقة طردية بين سمات القيادة الإبداعية والرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس بدوره على سلوكيات المواطنة التنظيمية. كذلك تدعم دراسة Yin (2025) هذه النتائج من خلال تأكيدها على وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المدارس. وبذلك يتضح أن الأصالة القيادية تمثل عاملاً محورياً في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل البيئة المدرسية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة في بعدها الثاني (الطلاقة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

جدول (13):

أثر القيادة الإبداعية البعد الثاني الطلاقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المحور	البعد	سلوكيات المواطنة التنظيمية			
		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع
المحور الثاني القيادة الإبداعية	البعد الثاني الطلاقة	الإيثار	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	الكياسة
		**578.	**620.	**627.	**705.

يبين الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في بعدها الثاني (الطلاقة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

ويُفسّر هذا الأثر بأن الطلاقة بوصفها قدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار والحلول بسرعة تسهم في تعزيز مرونة التفكير الإداري، مما ينعكس على تحسين أساليب التعامل مع المواقف اليومية داخل المدرسة، ويزيد من السلوكيات التطوعية الإيجابية مثل التعاون، والاحترام، وتقديم الدعم للزملاء. كما أن هذا النمط القيادي يعزز سرعة الاستجابة للمشكلات ويخلق مناخاً تنظيمياً أكثر إيجابية، ويدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها.

وترتبط هذه النتيجة بما أشارت إليه دراسة (Alabay (2026 التي أكدت أن أبعاد القيادة الإبداعية، ومنها الطلاقة، تسهم في رفع دافعية العاملين وتحسين سلوكياتهم التنظيمية داخل المدارس. كما تتفق مع دراسة (Yin (2025 التي أوضحت وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، خاصة في البيئات التعليمية التي تعتمد على التفاعل والتعاون. إضافة إلى ذلك، تدعم دراسة عبيدات (2025) هذه النتائج من خلال تأكيدها على ارتفاع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الإيجابية، مما يوضح أن الطلاقة تمثل بعداً مؤثراً في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي داخل المدارس.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة في بعدها الثاني (الطلاقة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

جدول (13):

أثر القيادة الإبداعية البعد الثاني الطلاقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المحور	سلوكيات المواطنة التنظيمية				البعد
	البعد الأول الإيثار	البعد الثاني الروح الرياضية	البعد الثالث السلوك الحضاري	البعد الرابع الكياسة	
المحور الثاني القيادة الإبداعية	532.	610.	643.	724.	البعد الثالث المرونة

يبين الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في بعدها الثالث (المرونة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة في بعدها الثاني (الطلاقة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

ويُفسّر هذا الأثر بأن المرونة في القيادة، بما تتضمنه من تقبل الآراء المختلفة وتعديل المواقف عند الحاجة، تسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي داخل البيئة المدرسية، وتدعم بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والتعاون، مما ينعكس على ارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل الإيثار، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والكياسة. كما أن هذا النمط القيادي يساعد على تقليل الصراعات الإدارية وزيادة الانسجام بين العاملين، وهو ما يعزز الأداء التنظيمي العام.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Yin (2025 التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، حيث تسهم القيادة المرنة في تعزيز السلوكيات التطوعية الإيجابية. كما تتفق مع دراسة عبيدات (2025) التي أوضحت أن القيادة المرنة ترتبط ارتباطاً قوياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية واتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجابياً على المناخ المدرسي. وبذلك يتضح أن المرونة تعد من أهم أبعاد القيادة الإبداعية المؤثرة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المدارس.

جدول (13):

أثر القيادة الإبداعية البعد الثاني الطلاقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المحور	سلوكيات المواطنة التنظيمية				البعد
	البعد الأول الإيثار	البعد الثاني الروح الرياضية	البعد الثالث السلوك الحضاري	البعد الرابع الكياسة	
المحور الثاني القيادة الإبداعية	658.	608.	578.	620.	البعد الرابع الحساسية للمشكلات

يبين الجدول السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في بعدها الرابع (الحساسية للمشكلات) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان. تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في بعدها الرابع (الحساسية للمشكلات) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث جاءت معاملات الارتباط موجبة مع جميع الأبعاد، وبلغت أعلى قيمة مع بعد الإيثار. (658) (يليه الكياسة (620) ثم الروح الرياضية (608) وأخيرًا السلوك الحضاري (578). ويعكس ذلك أن ارتفاع مستوى الحساسية للمشكلات لدى المديرين يرتبط بزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم بمختلف أبعادها، خاصة ما يتعلق بالمبادرة في مساعدة الآخرين والتفاعل الإيجابي داخل المدرسة.

ويفسر هذا الأثر بأن الحساسية للمشكلات، بوصفها قدرة المدير على اكتشاف المشكلات قبل تفاقمها وجمع المعلومات وتحليل المواقف، تسهم في تعزيز سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات المناسبة، مما ينعكس إيجابيًا على بيئة العمل المدرسية. كما أن هذا الوعي الإداري المبكر بالمشكلات يعزز مناخ التعاون والدعم بين العاملين، ويزيد من السلوكيات التطوعية الإيجابية مثل الإيثار والكياسة والالتزام المهني، الأمر الذي يرفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام داخل المدرسة.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Alabay (2026 التي أكدت أن أبعاد القيادة الإبداعية، ومنها الحساسية للمشكلات، تسهم في تحسين سلوكيات العاملين ودافعيتهم داخل المؤسسات التعليمية. كما تتفق مع دراسة Yin (2025) التي أوضحت وجود علاقة إيجابية بين القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في البيئات المدرسية. كذلك تدعم دراسة عبيدات (2025) هذه النتائج من خلال إبراز قوة العلاقة بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يؤكد أن الحساسية للمشكلات تعد بعدًا مهمًا في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي داخل المدارس.

نتائج اختبار السؤال الرابع وفرضيته: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مدراء الحلقة الثانية بسلطنة عمان. تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة وتشمل (النوع الاجتماعي "الجنس" - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)؟

والفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مدراء الحلقة الثانية بسلطنة عمان، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة وتشمل (النوع الاجتماعي "الجنس" - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة): اختبار الفرضية الفرعية توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مدراء الحلقة الثانية بسلطنة عمان، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (النوع الاجتماعي "الجنس"):

تم استخدام اختبار ت للفروق بين متوسطات درجات المستجيبين على الاستبانة، ويوضح الجدول (14) نتائج

الاختبار



الجدول (14)

نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات المستجيبين بحسب متغير (النوع الاجتماعي "الجنس")

المحور	البعد	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
القيادة الإبداعية	الأصالة	إناث	120	4.2806	0.60344	198	0.515	0.466
		ذكور	80	4.0969	0.62452	198	0.728	0.593
	الطلاقة	إناث	120	4.0271	0.68889	198	0.959	0.495
		ذكور	80	4.2250	0.57037	198	0.413	0.806
	المرونة	إناث	120	4.1438	0.59732	198	0.521	0.183
		ذكور	80	4.2500	0.59799	198	0.896	0.607
	الحساسية للمشكلات	إناث	120	4.2146	0.59169	198	0.725	0.467
		ذكور	80	4.2094	0.62698	198	0.566	0.339
	الإيثار	إناث	120	4.1625	0.62144	198		
		ذكور	80	4.3344	0.59260	198		
	الروح الرياضية	إناث	120	4.2563	0.61191	198		
		ذكور	80	4.3500	0.59081	198		
سلوكيات المواطنة التنظيمية	السلوك الحضاري	إناث	120	4.2854	0.63452	198		
	الكياسة	ذكور	80	4.3688	0.58050	198		
		إناث	120	4.3208	0.59070	198		

يوضح الجدول (14) أن قيم ت لدلالة الفروق على محاور الاستبانة وأبعادها غير دال إحصائياً لجميع محاور الاستبانة وجميع بنودها، وعليه فقد تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مدراء الحلقة الثانية بسلطنة عمان، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (النوع الاجتماعي "الجنس"). تشير نتائج الجداول الخاصة بأثر أبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) على سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى وجود علاقات ارتباطية/تأثير موجبة ودالة إحصائية بين جميع الأبعاد وأبعاد المواطنة التنظيمية (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكياسة). ويُفسَّر ذلك بأن ارتفاع ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الإبداعية ينعكس مباشرة على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، إذ جاءت معاملات الارتباط في جميع الأبعاد بمستويات مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن القيادة الإبداعية تُعد متغيراً محورياً في دعم السلوكيات التطوعية الإيجابية داخل بيئة العمل المدرسي.

كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء طبيعة القيادة الإبداعية التي تعتمد على توليد الأفكار، والمرونة في التعامل، واستشعار المشكلات قبل وقوعها، وهي عناصر تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على التعاون والدعم المتبادل. وبالتالي فإن المدير المبدع يرفع من مستوى الإيثار لدى المعلمين، ويعزز روحهم الرياضية، ويزيد من التزامهم بالسلوك الحضاري والكياسة في التعامل، لأن بيئة العمل تصبح أكثر دعماً وعدالة وانفتاحاً.

وعند ربط هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد أنها تتفق مع نتائج دراسة ين (Yin, 2025) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك مع دراسة الغيثي والشهومي (2025) التي أشارت إلى ارتفاع

مستوى المواطنة التنظيمية وارتباطها الإيجابي بالقيادة داخل المدارس. كما تتفق مع دراسة عبيدات (2025) التي أوضحت أن أنماط القيادة الإيجابية ترتبط ارتباطاً قوياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة. وتندرج كذلك مع دراسة العجمي وآخرون (2023) التي أكدت أن ارتفاع الممارسات القيادية الإيجابية يقابله ارتفاع في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المدارس، مما يعزز اتساق نتائج الدراسة الحالية مع الأدبيات التربوية السابقة.

أما ما يتعلق بمتغير الجنس، فتشير نتائج اختبار (ت) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الذكور والإناث في جميع أبعاد القيادة الإبداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعني أن إدراك أفراد العينة لمستوى القيادة الإبداعية وأثرها على المواطنة التنظيمية متقارب بغض النظر عن النوع الاجتماعي. ويُفسّر ذلك بأن بيئة العمل المدرسي تخضع لسياسات تنظيمية موحدة وممارسات إدارية متشابهة تنعكس على جميع العاملين دون تمييز، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة الوهيبي (2024) ودراسة العرفية وآخرون (2025) اللتين لم تجدوا فروقاً تعزى لمتغيرات ديموغرافية مثل الجنس في تقديرات القيادة الإبداعية والممارسات المرتبطة بها.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مدرّاء الحلقة الثانية بسلطنة عمان، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (المؤهل العلمي).

للتأكد من الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للتأكد من الفرضية ويوضح الجدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وفي حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد تم استخدام اختبار LSD لتحديد اتجاه الفرق الإحصائي.

الجدول (15)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجات المستجيبين وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	البعد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموعة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
الأصالة		بكالوريوس	96	4.1224	0.71451	بين المجموعات	2.013	2	1.007	2.319	0.101
		دبلوم	84	4.0446	0.56924	داخل المجموعات	85.507	197	0.434		
		ماجستير	20	3.7750	0.72955	الكلية	87.520	199			
الطلاقة	المحور القيادة الإبداعية	بكالوريوس	96	4.1849	0.61905	بين المجموعات	.015	2	0.007	.021	0.979
		دبلوم	84	4.1667	0.56282	داخل المجموعات	68.460	197	0.348		
		ماجستير	20	4.1750	0.55072	الكلية	68.475	199			
المرونة		بكالوريوس	96	4.3490	0.60315	بين المجموعات	2.690	2	1.345	3.939	0.021
		دبلوم	84	4.1250	0.53281	داخل المجموعات	67.282	197	0.342		
		ماجستير	20	4.0875	0.69431	الكلية	69.972	199			



المحور	البعد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموعة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
0.019	الحساسية للمشكلات	بكالوريوس	96	4.3021	0.64981	بين المجموعات	3.039	2	1.520	4.041	0.019
		دبلوم	84	4.0417	0.54307	داخل المجموعات	74.078	197	0.376		
		ماجستير	20	4.1875	0.70653	الكلي	77.117	199			
		دبلوم	84	4.3333	0.53820	داخل المجموعات	67.742	197	0.344		
		ماجستير	20	4.2000	0.60481	الكلي	68.255	199			
		دبلوم	84	4.4643	0.54073	داخل المجموعات	70.128	197	0.356		
		ماجستير	20	4.2250	0.72955	الكلي	71.750	199			
0.001	الإيثار	بكالوريوس	96	4.4818	0.57267	بين المجموعات	4.915	2	2.457	7.424	0.001
		دبلوم	84	4.1726	0.54741	داخل المجموعات	65.203	197	0.331		
		ماجستير	20	4.1500	0.69491	الكلي	70.117	199			
0.213	الروح الرياضية	بكالوريوس	96	4.3646	0.74066	بين المجموعات	1.355	2	0.678	1.556	0.213
		دبلوم	84	4.2173	0.54714	داخل المجموعات	85.762	197	0.435		
		ماجستير	20	4.1500	0.68056	الكلي	87.117	199			
0.026	السلوك الحضاري	بكالوريوس	96	4.6224	0.45882	بين المجموعات	2.001	2	1.001	3.702	0.026
		دبلوم	84	4.4167	0.58125	داخل المجموعات	53.241	197	0.270		
		ماجستير	20	4.4500	0.52315	الكلي	55.242	199			
0.078	الكياسة	بكالوريوس	96	4.4766	0.60380	بين المجموعات	1.756	2	0.878	2.578	0.078
		دبلوم	84	4.3720	0.53562	داخل المجموعات	67.106	197	0.341		
		ماجستير	20	4.1625	0.67510	الكلي	68.862	199			

يوضح الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي المرونة والحساسية للمشكلات في محور القيادة الإبداعية، وكان الفرق لصالح حملة البكالوريوس أيضاً وفق الجدول (16)، وبالنسبة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي الإيثار والسلوك الحضاري وذلك لصالح حملة البكالوريوس.

الجدول (16)

نتائج التحليل البعدي لاختبار التباين الأحادي لدرجات المستجيبين على الاستبانة

المحور	البعد	المتغير	الشهادة
المحور القيادة الإبداعية	المرونة	بكالوريوس	دبلوم*
		ماجستير	
		دبلوم	بكالوريوس*
		ماجستير	
		ماجستير	بكالوريوس
		دبلوم	
		بكالوريوس	دبلوم*
		ماجستير	
	الحساسية للمشكلات	بكالوريوس	دبلوم*
		ماجستير	
		دبلوم	بكالوريوس*
		ماجستير	
		ماجستير	بكالوريوس
		دبلوم	
		بكالوريوس	دبلوم*
		ماجستير	
المحور الرابع سلوك المواطن التنظيمية	الإيثار	بكالوريوس	دبلوم*
		ماجستير	
		دبلوم	بكالوريوس*
		ماجستير	
		ماجستير	بكالوريوس*
		دبلوم	
		بكالوريوس	دبلوم*
		ماجستير	
	السلوك الحضاري	بكالوريوس	دبلوم
		ماجستير*	
		دبلوم	بكالوريوس
		ماجستير	
		ماجستير	بكالوريوس*
		دبلوم	

وعليه تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة الإبداعية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة عند مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الشهادة العلمية لصالح حملة البكالوريوس.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مدرء الحلقة الثانية بسلطنة عمان، تعزى إلى (المؤهل العلمي)؛ حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي المرونة والحساسية للمشكلات في محور القيادة الإبداعية، وكان الفرق لصالح حملة البكالوريوس أيضاً، وبالنسبة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي الإيثار والسلوك الحضاري وذلك لصالح حملة البكالوريوس.

مما يدل على أن هذه الفئة أكثر إدراكاً أو ممارسةً لسلوكيات المرونة والانتباه المبكر للمشكلات داخل البيئة المدرسية مقارنة بغيرهم من المؤهلات الأعلى. كما أظهرت النتائج وجود فروق في بعدي الإيثار والسلوك الحضاري من سلوكيات المواطنة التنظيمية لصالح حملة البكالوريوس، وهو ما يعكس مستوى أعلى من السلوك التطوعي الإيجابي لديهم داخل بيئة العمل، سواء من حيث مساندة الزملاء أو الالتزام بالسلوك التنظيمي الحضاري. ويمكن تفسير ذلك بأن حملة البكالوريوس غالباً ما يكونون أكثر ارتباطاً بالمهام التنفيذية اليومية داخل المدرسة، مما يعزز تفاعلهم المباشر مع زملائهم ومع المشكلات اليومية ويزيد من سلوكيات الدعم والتعاون.

وعند ربط هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد أنها تتفق جزئياً مع دراسة عبيدات (2025) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي في بعض أبعاد المواطنة التنظيمية لصالح المؤهلات الأعلى، بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية في كونها جاءت لصالح حملة البكالوريوس، مما قد يعكس اختلاف السياق التنظيمي وطبيعة العينة. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة العجوي وآخرين (2023) التي أكدت أن طبيعة الدور الوظيفي تؤثر في مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن العاملين الأقرب للتنفيذ المباشر يظهرون مستويات أعلى من بعض أبعاد المواطنة التنظيمية. وبالتالي فإن هذه النتائج تعزز فكرة أن المؤهل العلمي لا يعمل بمعزل عن طبيعة الدور الوظيفي والخبرة العملية في تشكيل سلوكيات القيادة والمواطنة التنظيمية داخل المدرسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مدرء الحلقة الثانية بسلطنة عمان. تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة وتشمل (سنوات الخبرة). وللتأكد من الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للتأكد من الفرضية وبوضوح الجدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، وفي حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد تم استخدام اختبار LSD لتحديد اتجاه الفرق الإحصائي.

الجدول (17)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجات المستجيبين وفق متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	البعد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموعة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
المحور القيادة الإبداعية	الاطلاقة	أقل من 5	42	4.0060	0.59338	بين	0.173	2	0.086	0.195	0.823
		من 5 إلى أقل من 10	32	4.1016	0.80787	داخل	87.347	197	0.443		
		أكثر من 10	126	4.0595	0.64918	الكلية	87.520	199			
		المجموعات									
المحور القيادة الإبداعية	الاطلاقة	أقل من 5	42	4.1131	0.59007	بين	1.541	2	0.770	2.267	0.106
		من 5 إلى أقل من 10	32	4.3750	0.64446	داخل	66.934	197	0.340		
		أكثر من 10	126	4.1468	0.56415	الكلية	68.475	199			
		المجموعات									
المحور المرونة	المرونة	أقل من 5	42	4.0595	0.50246	بين	2.498	2	1.249	3.647	0.028
		المجموعات									

المحور	البعد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموعة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
المحور سلوك المواطنة التنظيمية	الحساسية للمشكلات	من 5 إلى أقل من 10	32	4.4297	0.63891	داخل المجموعات	67.474	197	0.0343	6.085	0.003
		أكثر من 10	126	4.2341	0.59644	الكلي	69.972	199			
		أقل من 5	42	3.9107	0.57068	بين المجموعات	4.487	2	2.243		
		من 5 إلى أقل من 10	32	4.3750	0.58888	داخل المجموعات	72.630	197	0.369		
		أكثر من 10	126	4.2222	0.62307	الكلي	77.117	199			
		من 5 إلى أقل من 10	32	4.3047	0.66821	داخل المجموعات	68.430	197	0.347		
		أكثر من 10	126	4.3750	0.56811	الكلي	72.594	199			
	الإيثار	أقل من 5	42	4.0893	0.54889	بين المجموعات	3.025	2	1.513	4.442	0.013
		من 5 إلى أقل من 10	32	4.3047	0.68608	داخل المجموعات	67.092	197	.341		
		أكثر من 10	126	4.3988	0.56673	الكلي	70.117	199			
		أقل من 5	42	4.0655	0.63452	بين المجموعات	2.554	2	1.277		
		من 5 إلى أقل من 10	32	4.3828	0.80569	داخل المجموعات	84.564	197	.429		
		أكثر من 10	126	4.3274	0.61924	الكلي	87.117	199			
	الروح الرياضية	أقل من 5	42	4.2976	0.61792	بين المجموعات	2.610	2	1.305	4.885	0.008
		من 5 إلى أقل من 10	32	4.5938	0.49084	داخل المجموعات	52.632	197	0.267		
		أكثر من 10	126	4.5734	0.48587	الكلي	55.242	199			
		أقل من 5	42	4.2738	0.59676	بين المجموعات	1.009	2	0.504		
		من 5 إلى أقل من 10	32	4.3750	0.70995	داخل المجموعات	67.854	197	0.344		
		أكثر من 10	126	4.4504	0.54865	الكلي	68.862	199			

يوضح الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة الإبداعية لبعدي المرونة والحساسية للمشكلات، ولتحديد اتجاه الفروق وبالعودة إلى الجدول فإن الفرق لصالح الأفراد ممن لديهم خبرة من (5 إلى 10) سنوات، وبالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي الإيثار والسلوك الحضاري، وذلك لصالح الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات.



الجدول (18)

نتائج التحليل البعدي لاختبار التباين الأحادي لدرجات المستجيبين على الاستبانة

المحور	البعد	المتغير
القيادة الإبداعية	المرونة	أقل من 5
		من 5 إلى أقل من 10*
		أكثر من 10
		أقل من 5
المحور سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	أقل من 5
		من 5 إلى أقل من 10*
		أكثر من 10
		أقل من 5
المحور سلوك المواطنة التنظيمية	السلوك الحضاري	أقل من 5
		من 5 إلى أقل من 10*
		أكثر من 10
		أقل من 5

وعليه تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة الإبداعية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة عند مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الأفراد الذين لديهم خبرة بين (5 إلى 10) سنوات في محور القيادة الإبداعية لبعدي المرونة والحساسية ولصالح الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات في محور سلوك المواطنة التنظيمية في بعدي الإيثار والسلوك الحضاري.

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الواردة في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض أبعاد القيادة الإبداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث تبين وجود فروق دالة إحصائية في بعدي المرونة والحساسية للمشكلات من القيادة الإبداعية، وكذلك في بعدي الإيثار والسلوك الحضاري من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويُفسَّر ذلك بأن الخبرة المهنية تلعب دوراً مهماً في تشكيل إدراك مديري المدارس وأساليب ممارستهم للقيادة، إذ أظهرت النتائج أن الأفراد ذوي الخبرة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) كانوا الأكثر ممارسة لبعدي المرونة والحساسية للمشكلات، وهو ما يعكس قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل واستيعاب المشكلات بشكل أكثر فاعلية مقارنة بالفئات الأخرى. في حين جاءت الفروق في سلوكيات المواطنة التنظيمية لصالح ذوي الخبرة التي تزيد عن (10 سنوات)، خصوصاً في بعدي الإيثار والسلوك الحضاري، مما يشير إلى أن التراكم الخبراتي الطويل يعزز السلوكيات التطوعية الإيجابية والالتزام التنظيمي داخل البيئة المدرسية.

كما تعكس هذه النتائج أن الخبرة ليست عاملاً موحد الأثر على جميع الأبعاد، بل تختلف في تأثيرها باختلاف طبيعة البعد نفسه، فالأبعاد المرتبطة بالمرونة والتعامل مع المشكلات تتأثر أكثر بالفئة متوسطة الخبرة، بينما الأبعاد المرتبطة بالسلوكيات التنظيمية الإيجابية العامة تتعزز لدى ذوي الخبرة الطويلة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة عبيدات (2025) التي أوضحت وجود فروق في سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة، حيث تزداد بعض الأبعاد مع زيادة الخبرة. كما تتقاطع مع دراسة العجمي وآخرين (2023) التي أكدت أن الخبرة تسهم في رفع مستوى السلوك التنظيمي الإيجابي لدى العاملين في المدارس. كذلك تتفق جزئياً مع دراسة الغيثي والشهومي (2025) التي بينت أن المتغيرات الديموغرافية، ومنها الخبرة، تؤثر في بعض جوانب الممارسة القيادية، مما يدعم نتائج الدراسة الحالية ويؤكد أهمية الخبرة في تفسير الفروق بين أفراد العينة.

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

أولاً- الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة المتعلقة بمستوى القيادة الإبداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري الحلقة الثانية بسلطنة عمان، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري الحلقة الثانية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث تميز المديرون بمستوى جيد في أبعاد الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، مما يعكس امتلاكهم مهارات قيادية تساعدهم على الابتكار والتطوير في بيئة العمل المدرسية. وبينت النتائج أن بعدي المرونة والحساسية للمشكلات حصلوا على مستويات مرتفعة، الأمر الذي يدل على قدرة المديرين على التكيف مع المواقف المختلفة، واكتشاف المشكلات والتعامل معها بصورة مبكرة وفعالة.
2. كشفت الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث أظهر المديرون مستويات عالية في أبعاد الإيثار، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والقياسية.
3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يدل على أن تنمية مهارات القيادة الإبداعية تسهم في تعزيز سلوكيات التعاون والانتماء والالتزام التنظيمي لدى المديرين.
4. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، مما يشير إلى تقارب وجهات نظر الذكور والإناث حول مستوى القيادة الإبداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس في بعض الأبعاد، خاصة المرونة والحساسية للمشكلات والإيثار والسلوك الحضاري. وأوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى



متغير سنوات الخبرة، حيث ظهرت الفروق لصالح ذوي الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) في بعض أبعاد القيادة الإبداعية، ولصالح ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) في بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

5. تؤكد نتائج الدراسة بصورة عامة أهمية القيادة الإبداعية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل البيئة المدرسية، بما يساهم في تحسين الأداء الإداري والتربوي وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفعالية.

ثانياً- التوصيات:

1. العمل على تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى جميع الموظفين العاملين بمحافظة ظفار بسلطنة عمان.
2. التركيز على استعمال أساليب القيادة الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية.
3. توظيف عدد أكبر من الفنيين والاختصاصيين المهرة في مختلف المجالات القيادية من الذين يحملون شهادات عليا (الماجستير والدكتوراه) في القيادة والتخطيط التربوي.

ثالثاً- المقترحات:

يقترح الباحثون ما يأتي:

1. إجراء دراسة في وزارة التربية في سلطنة عمان لأثر تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية.
2. القيام بدراسة حول دور القيادة التشاركية في الأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية بوزارة التربية.

المراجع

- الأضمر، م. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والبحوث*، 1 (3)، 993-1024.
- أمير، براء شعلان؛ وصخري، عبد الوهاب. (2025). دور أبعاد القيادة الإبداعية في تحقيق النجاح التنظيمي: دراسة استكشافية في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، 23 (58)، 315-324.
- البريري، م. (2022). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية بكلية التربية بجامعة سوهاج*، 2 (94)، 830-927.
- البروانية، أ. (2024). سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين الأوائل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
- بشير، منال صبري. (2022). سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي. *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس*، 3 (46)، 403-441.
- البلوشي، ح. والمهدي، ي. وحمام، و. (2019). القيادة التحولية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 8 (6)، 52-64.
- تدرس، ف. وعربوات، ه. (2021). المعاينة والعينة: أنواعها وشروطها المنهجية. *مجلة رؤية جديدة لجودة البحوث والدراسات*، 2 (2)، 1-10.
- الجميلي، خ. والشمري، خ. (2024). العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية. *مجلة أبحاث*، 11 (3)، 922-961.

- الحارثية، خ. (2021). تأثير القيادة التعليمية للمدير في التعلم المهني والقوة التطويرية للمعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان: نموذج بنائي مقترح [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
- حسون، م. (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.
- حمد، ر. (2022). القيادة الإبداعية وإدارة التغيير في المؤسسات التربوية في ظل الاتجاهات الحديثة في القيادة. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين والدراسات التربوية والنفسية، 2(5)، 319-336.
- حميدات، ص. وبوعلي، ر. (2024). أخلاقيات العمل الإسلامي وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية بجيجل الجزائر. مجلة الاقتصاد والمالية (JEF)، 10(1)، 129-144.
- دبون، ع. وصيتي، ع. (2018). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن: حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 4(3)، 291-312.
- الدوسري، م. (2023). مدى توافر القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(8)، 1-21.
- الذهلي، ش. والخروصي، ح. والسياني، ي. والذهلي، ر. (2025). دور القيادة التربوية في بناء ثقافة الابتكار لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 10(56)، 239-266.
- الرحبية، أ. (2024). دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية.
- روخي، ف. وقطاف، ع. (2019). أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 12(1)، 153-161.
- ساعد، ن. (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- السايس، ب. وزيد، ج. (2023). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(1)، 434-464.
- سعادة، ج. (2003). تدريس مهارات التفكير - مع مئات الأمثلة التطبيقية. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الصومالي، ص. وباجنيد، أ. وزكي، خ. (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(3)، 234-261.
- العاني، م. والعتار، أ. (2017). دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية جامعة السلطان قابوس، 11(3)، 687-706.
- عبيدات، ف. (2025). القيادة المرنة وعلاقتها باتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس في القدس [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الخليل، فلسطين.
- العجي، ج. وصلاح الدين، ن. والفهدي، ر. (2023). القيادة الموزعة لمديري المدارس وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 12(4)، 744-764.



- العرفية، ن. (2024). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية.
- العرفية، والحضرمي، أ. والحجري، ر. (2025). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان للقيادة الإبداعية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 9 (51)، 381-406.
- العسولي، ع. وملح، ي. (2020). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي. *مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية*، 2 (29)، 36-67.
- بن غالية، ك. وقورين، ح. (24 إبريل 2024). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع والابتكار بمنظمات الأعمال لتحقيق التميز [ورقة مقدمة]. الملتقى الوطني حول القيادة الإبداعية في العمل، جامعة غليزان، الجزائر.
- الغيثي، أ. والشهومي، ي. (2025). مستوى القيادة التحولية وسلوك المواطنة التنظيمية وإدارة الجودة لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان. *مجلة الشرق للعلوم الإنسانية*، 1 (2)، 36-65.
- قلوح، ل. (2022). أهمية تعليم التفكير الإبداعي واستراتيجياته. *مجلة دفاتر المخبر*، 17 (2)، 266-284.
- كاظم، ق. (2020). إجراءات الصدق والثبات. كلية الإعلام، جامعة بغداد.
- معتوق، م. (2025). القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس العامة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4 (4)، 691-709.
- معمر، ح. وبن زاهي، م. (2022). واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المنيع. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 8 (2)، 79-94.
- مقداد، إ. وحمودة، ن. (2024). علاقة القيادة الإبداعية بفعالية عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين ببائنة. *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، 10 (1)، 267-280.
- هريش، م. وحديد، م. (2020). أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالسلك شبه الطبي بمستشفى محمد الصديق. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 11 (2)، 305-321.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2015). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة. اللجنة الرئيسية للسياسات التربوية وتطوير التعليم. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- الوهيبية، ن. (2024). درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية.

References

- Alabay, G. (2026). Teachers Perspectives on School Administrators Creative Leadership: Examining the Impact on Motivation Through the Lens of Organizational Culture, *Original Research*, 2 (2), 1-19.
- Al-Aḍm, M. (2021). The degree of transformational leadership practiced by secondary school principals in the West Gaza Directorate and its relationship to the level of organizational citizenship behavior. *Ibn Khaldoun Journal for Studies and Research*, 1(3), 993–1024. [in Arabic]
- Al-ʿAjami, J., Ṣalāḥ al-Dīn, N., & Al-Fahdi, R. (2023). Distributed leadership among school principals and its relationship to teachers' organizational citizenship behaviors in basic education schools in the Sultanate of Oman. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 12(4), 744–764. [in Arabic]



- Al-Ānī, M., & Al-Āṭṭār, A. (2017). The role of private-school principals in activating total quality management and its relationship to educational leadership styles. *Journal of Educational and Psychological Studies, Sultan Qaboos University*, 11(3), 687–706. [in Arabic]
- Al-ʿArfiyyah, N. (2024). *Creative leadership and its relationship to institutional excellence among basic education school principals in North Al Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman, from teachers' perspectives* [Unpublished master's thesis] [in Arabic]. A'Sharqiyah University.
- Al-ʿArfiyyah, N., Al-Ḥādrāmī, A., & Al-Ḥajrī, R. (2025). The degree to which basic education school principals in North Al Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman, practice creative leadership. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(51), 381–406. [in Arabic]
- Al-ʿAsūlī, A., & Malīḥ, Y. (2020). The descriptive-analytical method in scientific research. *Al-Manārah Journal for Legal and Administrative Studies*, 2(29), 36–67. [in Arabic]
- Al-Balūshī, H., Al-Mahdī, Y., & Ḥammād, W. (2019). Transformational leadership and its relationship to organizational health in basic education schools in the Sultanate of Oman. *International Specialized Educational Journal*, 8(6), 52–64. [in Arabic]
- Al-Barbarī, M. (2022). Creative leadership as an approach to achieving organizational agility in three-year industrial secondary schools in Sharqia Governorate: A field study. *Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University*, 2(94), 830–927. [in Arabic]
- Al-Barwāniyyah, A. (2024). *Creative leadership characteristics among school principals in the Sultanate of Oman in light of first teachers' level of job satisfaction* [Unpublished master's thesis] [in Arabic]. Sultan Qaboos University.
- Al-Dawsarī, M. (2023). The availability of creative leadership among secondary school principals in Wadi Al-Dawasir and its relationship to institutional excellence from teachers' perspectives. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(8), 1–21. [in Arabic]
- Al-Dhuhli, Sh., Al-Kharūṣī, H., Al-Siyabī, Y., & Al-Dhuhli, R. (2025). The role of educational leadership in building a culture of innovation among public-school teachers in South Al Batinah Governorate, Oman. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 10(56), 239–266. [in Arabic]
- Al-Ghaythī, A., & Al-Shahūmī, Y. (2025). The level of transformational leadership, organizational citizenship behavior, and quality management among public-school principals in the Sultanate of Oman. *Al-Sharq Journal for Humanities*, 1(2), 36–65. [in Arabic]
- Al-Ḥārithiyyah, Kh. (2021). *The impact of principals' instructional leadership on teachers' professional learning and developmental capacity in public schools in the Sultanate of Oman: A proposed structural model* [Unpublished doctoral dissertation] [in Arabic]. Sultan Qaboos University.
- Al-Jumaylī, Kh., & Al-Shammarī, Kh. (2024). The relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior in schools of Hafr Al-Batin Governorate, Saudi Arabia. *Abḥāth Journal*, 11(3), 922–961. [in Arabic]
- Al-Raḥbiyyah, A. (2024). *The role of public-school principals in developing students' future skills from teachers' perspectives in North Al Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman* [Unpublished master's thesis] [in Arabic]. A'Sharqiyah University.
- Al-Ṣawmalī, Ṣ., Bājūnayd, A., & Zakī, Kh. (2020). The role of creative leadership in improving employee performance: An applied study in private hospitals in Jeddah Governorate, Saudi Arabia. *Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies*, 28(3), 234–261. [in Arabic]
- Al-Sāyis, B., & Zayd, J. (2023). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior: A field study at the Yemen Red Sea Ports Corporation. *Sana'a University Journal of Humanities*, 4(1), 434–464. [in Arabic]



- Al-Wuhaybiyyah, N. (2024). *The degree of practicing creative leadership skills among school principals in North Al Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman, from senior teachers' perspectives* [Unpublished master's thesis] [in Arabic]. A'Sharqiyah University.
- Amah, O. (2017). Organizational Citizenship Behavior Across Cultures: Are Organizational Citizenship Behavior Scales Transferable Across Cultures? *Research Journal of Business Management*, 11(2), 56-66.
- Amir, B. Sh., & Şakhrî, A. W. (2025). The role of creative leadership dimensions in achieving organizational success: An exploratory study at Asiacelel Telecommunications Company in Iraq. *Iraqi Journal of Economic Sciences*, 23(58), 315–324. [in Arabic]
- Bashir, M. Ş. (2022). Organizational citizenship behavior among teachers in basic education schools. *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University*, 3(46), 403–441. [in Arabic]
- Ben Ghāliyah, K., & Qūrin, H. (2024, April 24). The role of creative leadership in enhancing creativity and innovation in business organizations to achieve excellence [Conference paper]. *National Conference on Creative Leadership at Work*, University of Relizane, Algeria. [in Arabic]
- Dabbūn, A., & Şitî, A. (2018). The role of contemporary administrative leadership styles in promoting organizational citizenship behavior in the housing sector: The Office for Promotion and Real Estate Management in Ghardaia Province as a case study. *International Journal of Economics and Business*, 4(3), 291–312. [in Arabic]
- Ĥamad, R. (2022). Creative leadership and change management in educational institutions in light of contemporary leadership trends. *Journal of the Palestinian Educators Association for Educational and Psychological Studies*, 2(5), 319–336. [in Arabic]
- Harkish, M., & Ĥadîd, M. (2020). The impact of quality of work life on organizational citizenship behavior among paramedical staff at Mohamed El Seddik Hospital. *Journal of Economic Studies*, 11(2), 305–321. [in Arabic]
- Ĥassūn, M. (2016). *The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: A comparative study between public and private commercial banks in Syria* [Unpublished master's thesis] [in Arabic]. University of Damascus.
- Hūlyā, G., Abdūlkadir, A. (2016). The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions. *Procedia, Social and Behaviors Sciences*, 1(235), 342-350.
- Ĥumaymidāt, Ş., & Bū'ālî, R. (2024). The impact of Islamic work ethics on organizational citizenship behavior among employees of the Sanitary Ceramics Company in Mila, Jijel, Algeria. *Journal of Economics and Finance*, 10(1), 129–144. [in Arabic]
- Hunsaker, W., Tefera, C. (2020). Intangible assets and organizational citizenship behavior: A conceptual model. *Heliyon*, 6(7), 1-11.
- Jonsson, S., Muhonen, T., Denti, L., & Chen, K. (2015). Social climate and job control as mediators between empowering leadership and learning from a cross-cultural perspective. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 15(2), 135-149.
- Kāţî, Q. (2020). *Procedures for Validity and Reliability* [in Arabic]. College of Media, University of Baghdad.
- Krejcie, R., & Morgan, W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 1(30), 67-610.
- Malekar, S. (2020). Organizational Citizenship Behavior: A Review. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 11(2), 89-104.
- Ma'marî, H., & Ben Zāhî, M. (2022). The reality of organizational citizenship behavior among secondary school teachers in El Menia City. *Journal of Psychological and Educational Sciences*, 8(2), 79–94. [in Arabic]
- Ma'tūq, M. (2025). Creative leadership among public-school principals from teachers' perspectives. *African Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Sciences*, 4(4), 691–709. [in Arabic]
- Ministry of Education, Sultanate of Oman. (2015). *Guide to School Job Duties and Approved Teaching Loads* [in Arabic]. Main Committee for Educational Policies and Educational Development.



- Miqdād, I., & Hammūdah, N. (2024). The relationship between creative leadership and the effectiveness of knowledge-building processes in the Algerian Youth Leaders Union Club in Batna. *Journal of Quantitative Economic Studies*, 10(1), 267–280. [in Arabic]
- Nwachukwu, C., & Hieu, V. (2020). Creative Leadership and Creativity: An Overview. *The 36th International Business Information Management Association*, 2 (2), 6680-6687.
- Prakoso, B. (2021). Organizational Citizenship Behavior. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 204 (2), 179-186.
- Qallūh, L. (2022). The importance of teaching creative thinking and its strategies. *Daftār al-Makhbar Journal*, 17(2), 266–284. [in Arabic]
- Randel, A. E., & Jaussi, K. S. (2019). Giving Rise to Creative Leadership: Contextual Enablers and Redundancies. *Group & Organization Management*, 44(2), 288-319.
- Rūkhī, F., & Qitāf, A. (2019). The impact of organizational citizenship behavior on university faculty performance: A field study at the Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences, University of Bordj Bou Arréridj. *Academy Journal for Social and Human Studies*, 12(1), 153–161. [in Arabic]
- Sa'adah, J. (2003). *Teaching Thinking Skills: With Hundreds of Practical Examples* [in Arabic]. Dār al-Shurūq.
- Sa'id, N. (2016). *The role of creative leadership in improving organizational culture in the Palestinian Ministry of Health* [Unpublished master's thesis] [in Arabic]. Al-Aqsa University.
- Tadrus, F., & 'Uraywāt, H. (2021). Sampling and sample: Types and methodological conditions. *Ru'yā Jadīdah Journal for Quality of Research and Studies*, 2(2), 1–10. [in Arabic]
- Tefera, C. & Hunsaker, W. (2020). Intangible assets and organizational citizenship behavior: A conceptual model. *Heliyon*, 6(7), 1-11.
- 'Ubaydāt, F. (2025). *Flexible leadership and its relationship to decision-making and organizational citizenship behavior among school principals in Jerusalem* [Unpublished doctoral dissertation] [in Arabic]. Hebron University.
- Yin, C. (2025). The Relationship Between Principals Transformational Leadership and Teachers Organizational Citizenship Behavior Within Public Primary and Middle Schools in Baotou, Inner Mongolia, China. Master of Education, Education Leadership, Bohai University, Liaoning, China.

