



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

**درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية**

**بيرزيت من وجهة نظر المعلمين**

**إعداد**

**أ/ دعاء محمد أحمد بدر**

**باحث دكتوراه - القيادة والإدارة التربوية**

**كلية العلوم التربوية - جامعة القدس**

تاريخ استلام البحث : ٦ يوليو ٢٠٢٤ م

تاريخ قبول النشر: ١٤ أغسطس ٢٠٢٤ م

**المستخلص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى الفروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وقد اشتملت الدراسة على عينة مكونة من ٣١٤ معلماً ومعلمة، وقد استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (٢٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة)، وقد أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت جاءت بدرجة متوسطة، وقد حصل مجال الأصالة على أعلى متوسط حسابي يليه الطلاقة ثم المرونة وأخيراً حل المشكلات، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي، في حين أن هناك فروق تعزى لمتغير الجنس في مجال حل المشكلات ولصالح الإناث، كما أن هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (أقل من عشر سنوات)، كما أوصت الباحثة بأهمية الاستفادة من نتائج الدراسة من قبل المسؤولين في مديرية بيرزيت بهدف التحسين والتطوير، العمل على توفير دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية تساعد في تطوير مهارات القيادة الإبداعية لديهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، المدارس الحكومية.

**Summary:**

The Study Aimed to Identify The Degree of Creative Leadership Practice Among Public School Principals in Birzeit District From the Teachers' Point of View, and to Identify Differences in the Degree of Creative Leadership Practice Among Public School Principals in Birzeit District from the Teachers' Point of View According to the Variables: Gender, Academic Qualification, and Number of Years of Experience. The Study Included a Sample of (314) Male and Female Teachers. The Researcher Used a Questionnaire Consisting of (٢٨) Items Distributed Over Four Areas (Authenticity, Flexibility, Problem Solving, Fluency). The Results Showed That Their Creative Leadership Practice Was Moderate, and that there Were No Differences in the Averages of the Responses of the Study Sample Members Due to the Academic Qualification Variable, While There Were Differences Due to the Gender Variable in the Field of Problem Solving, in Favor of Females. There Were Also Differences Due to the Years Variable. Experience for the Category (Less Than Ten Years), the Researcher Also Recommended the Importance of Officials in Birzeit District Benefiting From the Results of the Study With the Aim of Development, and Working to Provide Training Courses For Public School Principals That Help Develop Their Creative Leadership Skills.

**Keywords:** Creative Leadership, Public Schools.

**المقدمة:**

تواجه المدارس بشكل عام والمدارس الحكومية بشكل خاص العديد من التحديات على المستوى الداخلي والخارجي وهذه المشاكل تستدعي وجود قيادة متميزة تستطيع أن تواجه هذه التحديات بطريقة واعية تدرك حجم هذه التحديات وأبعادها، وهذا الأمر أدى إلى ضرورة التركيز على موضوع القيادة الإبداعية والتي تُشير إلى القيادة التي تركز على العاملين واكتشاف مواهبهم واستجابتهم بهدف إرضاء العملاء، وكذلك تطور وتميز المؤسسة، من خلال الاستثمار في القدرات العقلية والإبداعية لدى العاملين في المؤسسة (رؤوف، ٢٠١٦)، كما أنها عملية أساسية تسعى لخلق مناخ مشجع على الإبداع، من خلال تنمية قدرات الأفراد ودعم طرحهم للأفكار الإبداعية وتشجيعهم على التميز من خلال القدرة على التفكير المتجدد والبعث عن التقليد. (Broushack.2005)

وقد جاءت أهمية القيادة الإبداعية من كونها أحد أنواع القيادة التي تركز على المرؤوسين وتعمل على استثمار طاقاتهم وتوظيفها بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال العمل على توليد الأفكار الإبداعية المختلفة. (الزهراني، ٢٠١٣)

وقد جاء هذا البحث للكشف عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة المعلمين، تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

## الإطار النظري:

### مفهوم القيادة الإبداعية:

تعتبر القيادة بمفهومها العام هي عبارة عن القدرة التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة بحيث يكون هذا التأثير فعالاً ذا قيمة، فالمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً مختلف لم يلاحظه الآخرون، وأن هناك دائماً طريقة أفضل للحل، من خلال إعادة التفكير في المعرفة بأشكال فريدة وطرق تتميز بالأصالة والإبداع، حيث نرى أن القيادة الإبداعية مرنة متجددة، متحدية موجهة، والقائد المبدع شخصية مختلفة فهو شخصية فذة، واثقة تأخذ بزمام المبادرة وتُدرك عواقب الأمور، ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية.

وترى عفاف الباز (٢٠٠٢) أن القائد المبدع هو المبتكر الذي يستطيع ترجمة المعرفة إلى اختيارات جديدة تتسم بالأصالة والفائدة، وقادرة على حل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.

يضيف رؤوف (٢٠١٦) في تعريفه للقيادة الإبداعية بأنها القيادة التي تركز على العاملين واكتشاف مواهبهم واستجاباتهم بهدف إرضاء العملاء، وكذلك تطور وتميز المؤسسة، من خلال الاستثمار في القدرات العقلية والابداعية لدى العاملين في المؤسسة.

وترى الباحثة أن القيادة الإبداعية هي عبارة عن مجموعة المهارات القيادية التي يمتلكها القائد، والتي تتصف بالأصالة والمرونة والقدرة على حل المشكلات بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال استخدام الموارد المتاحة والطاقات البشرية بشكل يساعد في تحقيق أكبر قدر من النتائج المرجوة على مستوى الفرد والمؤسسة.

## أهمية القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية أهمية استراتيجية للمؤسسات وخاصة التعليمية منها، وقد أوضحت الزهراني (٢٠١٣) بعضاً منها:

- ١ . تلعب القيادة الإبداعية دوراً بارزاً في مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية.
  - ٢ . يعتبر الإبداع وقوداً لعمل فريق المؤسسة، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة والإبداعية التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة.
  - ٣ . تعتبر القيادة الإبداعية، البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
  - ٤ . تسهم القيادة الإبداعية في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.
- ومما سبق يتضح دور القيادة الإبداعية في إدارة المؤسسات التربوية بشكل عام والمدرسة بشكل خاص، حيث أن القائد المبدع هو القادر على تحويل أهداف مؤسسته إلى نتائج وإنجازات، والتعامل مع المتغيرات المختلفة بمرونة وطلاقة، ويتم ذلك من خلال العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال التطوير والتحسين المتقدم في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل والتوظيف الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، للوصول للقيادة الناجحة المبدعة في نهاية المطاف.

### مراحل القيادة الإبداعية :

- ١- مرحلة الإعداد والتحضير: يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات عن المشكلة بكافة جوانبها، باستخدام الخلفية النظرية والخبرات السابقة والقيام بالقراءات المختلفة، وفيها تظهر بدايات حل المشكلة، إلا أنها تبقى قائمة وموجودة.
- ٢- مرحلة الاحتضان: في هذه المرحلة يتم ترتيب للمعلومات وغربلتها من خلال استبعاد الأفكار والمعلومات والمواد غير المتصلة بالمشكلة، كما تمثل مرحلة الإلهام والابتكار والبعد عن الغموض.
- ٣- مرحلة الاستشراق (الشرارة): وفيها تتولد الأفكار الجديدة والخلاقة التي تقودنا نحو حل المشكلة، ويصاحب ذلك الشعور بالارتياح.
- ٤- مرحلة التَّحَقُّق: وفي هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة الجديدة وتجربتها، مما يؤدي ظهور الإنتاج الإبداعي إلى حيز الوجود والتطبيق.

### أبعاد القيادة الإبداعية :

يرتبط التفكير الإبداعي بمجموعة من الأبعاد والقدرات والتي تقوم عليها القيادة الإبداعية، وهي سمات تميز القائد المبدع عن غيره ، ولقد تعددت التصنيفات لتلك الأبعاد والقدرات، فبعض الدراسات اقتصرت على أربعة منها وهي: (التحسس للمشكلات، المثابرة، المبادرة، المرونة) كدراسة السلمي (٢٠١٢م) والبعض أورد خمسة أبعاد وهي (الطلاقة، والتحسس للمشكلات ،المرونة ، الأصالة ، مواصلة الاتجاه نحو الهدف ) وقد اتفق كلاً من الباز (٢٠٠٢) والغامدي (٢٠١٢) والرفاعي (٢٠١٣) على هذه الأبعاد الخمسة ، وقد أشار غريب (٢٠١٦) إلى هذه الأبعاد كما يلي:

١. الحساسية للمشكلات: وتعرف بقدرة الشخص على رؤية المشكلات بطريقة لا يراها الآخرون، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم. وبالتالي تتكون لدى القائد المبدع مهارة إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يحس بها أو التي تواجهه .
٢. الطلاقة: وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة في توليد هذه الأفكار، من خلال استدعاء خبرات ومعلومات ومفاهيم تم تعلمها سابقاً.

٣. المرونة: ويقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها القائد المبدع، وقدرته على تغيير أو تحويل طريقة تفكير أو وجهة نظر معينة.

٤. الأصالة: هي التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل بعيد عن المألوف أو الشائع، فهو لا يكرر أفكار الآخرين، على العكس تماماً فهو يُنتج أفكاراً جديدة، ويسعى إلى تقديم أفكار أو حلول جديدة نوعية وإبداعية ومتميزة تختلف عما يقدمه الآخرون.

### معوقات القيادة الإبداعية:

توجد العديد من العوامل التي تقف عائقاً أمام القائد تحول دون قدرته على تطبيق القيادة الإبداعية، بعضها مرتبط بشخصية القائد وبعضها مرتبط بالعاملين بالمنظمة وبعضها مرتبط بطبيعة بيئة العمل، وهذه العوامل قد تكون مباشرة وغير مباشرة اتفق عليها كثير من الباحثين في دراستهم. وبعد استقراء لدراسة العساف (٢٠٠٤م) والشلهوب (٢٠١٣م) وغالطي (٢٠١٣) فقد تم حصر المعوقات فيما يلي:

أولاً: المعوقات الشخصية: وهي المتعلقة بنمط الشخصية وما تتضمنه من خصائص، مثل الميل للمجازاة والمسايرة، والتبعية وفق الأطر المحددة سابقاً وهذا بدوره يقود إلى تعطيل التفكير الإبداعي.

ثانياً: المعوقات التنظيمية (الإدارية): وهي المتعلقة بطبيعة نظام الإدارة في المؤسسة، ومن أبرز المعوقات التنظيمية لدى قادة المدارس، المركزية الشديدة في الإدارة، والرقابة الشديدة لمتابعة الأداء، مما يجعل القادة يتمسكون بالأنظمة واللوائح.



## أهمية القيادة الإبداعية في المؤسسات التربوية:

- إن للقيادة الإبداعية في المؤسسات التربوية أهمية كبيرة، على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة التربوية، وضحاها (السعود، ٢٠٢١) فيما يلي:
١. تساعد القيادة الإبداعية على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية، وتوجيهها نحو تطوير الذات وبالتالي تطوير المؤسسة التعليمية.
  ٢. تسهم القيادة الإبداعية في توفير المناخ الملائم للإبداع، مما يساعدهم في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز.
  ٣. تساعد القيادة الإبداعية على توفير بيئات العمل الداعمة للعاملين، التي تسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين، مما ينمي مقدراتهم الإبداعية.
  ٤. تقود القيادة الإبداعية إلى تطوير معارف الأفراد، وتنمية مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكهم.
  ٥. تساعد القيادة الإبداعية العاملين على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون مقدرتهم على التعبير عن امكانياتهم الإبداعية.
  ٦. ترسم القيادة الإبداعية للعاملين مسارات التطوير والتجديد في مؤسساتهم.
  ٧. تقود القيادة الإبداعية العاملين إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
  ٨. تدعم القيادة الإبداعية العاملين في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي مقدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة.
  ٩. تساعد القيادة الإبداعية الأفراد على التكيف مع المستجدات والمتغيرات التي تطرأ على المؤسسة.
  ١٠. تزيد القيادة الإبداعية من قدرة المؤسسة التربوية على التكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية المستمرة.
  ١١. ترفع القيادة الإبداعية من القدرة التنافسية للمؤسسة التربوية.

## الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة :

عند مراجعة الأدب التربوي لموضوع الدراسة، تبين أن هناك مجموعة من الدراسات التي اهتمت بدراسة موضوع القيادة الإبداعية، ومن الدراسات التي تبحث في هذا المجال دراسة العجمي (٢٠١٩) والتي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية جاء بدرجة كبيرة على جميع المجالات.

في حين أشارت دراسة كامل (٢٠١٨) التي جاءت بعنوان القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانتين لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى المدراء وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمات.

وفي دراسة أجراها تيسابوت (Tesaputa.2017) هدفت إلى إيجاد عناصر ومعايير لصناعة وتكوين القيادة الإبداعية لمديري المدارس في تايلاند، وتطوير برنامج لرعاية القيادة الإبداعية لمديري المدارس في تايلاند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أبرز نتائجها توفر عناصر القيادة الإبداعية (الخيال، المرونة، الرؤية، الجدارة بالثقة) لدى مديري المدارس في تايلاند بدرجة عالية.

وفي دراسة أجراها جويفل (٢٠١٦) هدفت إلى التعرف لدرجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين، حيث اعتمدت الدراسة على استبانتين لجمع البيانات وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان كانت مرتفعة، في حين أن درجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين كانت متوسطة.

وفي دراسة الرشيد (2015) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى مهارات القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات

مدينة حائل، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الأداة المعتمدة هي الاستبانة، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاء ضمن مستوى الممارسة العالية.

كما قامت الزهراني(2013) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية للمديرات والالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي إضافة إلى المقارن والارتباطي، وكانت أداة هذه الدراسة هي الاستبانة، ومن أبرز نتائجها أن درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال للقيادة الإبداعية كانت بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية بين ممارسة المديرات للقيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي للمعلمات.

في حين قامت السلمي(2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة في مدينة جدة، حيث استخدمت المنهج الوصفي في الدراسة بالاعتماد على الاستبانة كأداة دراسة، وكانت نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن القيادة الإبداعية تمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس.

أما دراسة سيجنونا (Svejenova.2018) والتي جاءت بعنوان دور القيادة الإبداعية في التأثير الجماعي، حيث تكونت عينة الدراسة من ١٢٠ موظفاً، وقد خلصت الدراسة إلى أن للقيادة الإبداعية دور مهم يتعدى مجرد القيادة وإنما يصل إلى مستوى التغيير الاجتماعي من خلال النتائج الإبداعية، وتشجيع الابتكار والاهتمام بالأفراد.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي من أجل الوصول إلى النتائج، حيث عرضت الظاهرة كما هي موجودة على أرض الواقع، من خلال وصفها والحديث عنها وعن علاقتها ببعض المتغيرات المختلفة، دون إجراء أي تعديل عليها، كما أن معظم الدراسات التي تم عرضها قد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تميزت الدراسة الحالية بأنها قامت بدراسة درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

تعد القيادة الإبداعية أحد أساليب القيادة، بحيث يميل الأشخاص الذين يمارسون هذا النوع من القيادة للعمل من خلال تهيئة الظروف التي تعزز الإبداع، والسير برؤى وتوجهات المؤسسة التربوية بطريقة فريدة ومتميزة تضمن تحقيق أهداف هذه المؤسسة بطرق إبداعية وغير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة والقدرة على حل المشكلات، كما يظهر في دراسة الرشيدى (2015) والتي هدفت الى التعرف على مستوى مهارات القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات مدينه حائل، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الأداة المعتمدة هي الاستبانة، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاء ضمن مستوى الممارسة العالية.

وقد تمحورت مشكلة الدراسة في:

التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين.

### أسئلة الدراسة :

#### حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة؟

### أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين، والتعرف الى الفروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

## فرضيات الدراسة

انبثق عن الدراسة الفرضيات الصفرية الآتية:

- ١ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.
- ٢ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ٣ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بما تضيفه إلى الميدان التربوي عملياً ونظرياً وبحثياً.

## محددات الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يأتي:

- المحدد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت.
- المحدد الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣ -

٢٠٢٤

- المحدد المكاني: طبقت هذه الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية بيرزيت.
- المحدد المفاهيمي: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالمصطلحات والمفاهيم الواردة فيها.

## مصطلحات الدراسة:

القيادة الإبداعية: القيادة لعةً: هي من قاد، بمعنى التأثير على سلوك الآخرين، وهي العملية التي يقوم من خلالها القائد بالخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، والوصول إلى حل للمشكلات بطريقة ابتكارية تتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والقدرة على حل المشكلات (الباز، ٢٠٠٢).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت لمهارات الأصالة والمرونة والطلاقة وحل المشكلات وقدرتهم على توظيفها في عملياتهم الإدارية.

المدارس الحكومية: وهي مدارس تقدم خدمة التعليم لجميع الطلبة دون مقابل أو بمقابل رمزي، باعتبارها ممولة كلياً من الدولة.

مديرية بيرزيت: هي إحدى المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويقع ضمن نطاقها المناطق الواقعة في محيط منطقة بيرزيت.

معلمي المدارس الحكومية: هم الأشخاص الذين يشغلون وظيفة معلم/ة في المدارس التابعة لمديرية بيرزيت الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

## منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها، والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت، في العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م، بواقع ( ١٣١٢ ) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في العام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بالاعتماد على جدول "جيرسي ومورغان، Krejcir & Morgan" المخصص لتحديد حجم العينة بناء على حجم المجتمع، والوارد في كتاب أبو عقيل (٢٠٢٠). بما لا يقل عن ٣٠٪ من مجتمع الدراسة، وتوزيعها حسب

متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة المدرسية)، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣١٤) معلماً ومعلمة، والجداول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

### جدول (١):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

| المتغير          | المستوى          | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|------------------|-------|----------------|
| الجنس            | ذكر              | 42    | 13.4           |
|                  | انثى             | 272   | 86.6           |
| المؤهل العلمي    | دبلوم            | 22    | 7.0            |
|                  | بكالوريوس        | 200   | 63.7           |
|                  | دراسات عليا      | 92    | 29.3           |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من ١٠ سنوات  | 98    | 31.2           |
|                  | من ١٠ - ١٥ سنوات | 128   | 40.8           |
|                  | أكثر من ١٥ سنوات | 88    | 28.0           |

### أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث قام بتطويع الأداة من دراسة ال حسين (2018)، وذلك لتشابهها من حيث أغراض الدراسة وأهدافها، حيث تكونت الأداة من جزئين، الأول ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، متمثلة في الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، أما الجزء الثاني فتكون من (٢٨) فقرة تم تقسيمها إلى أربعة أبعاد على النحو التالي: البعد الأول و يقيس الأصالة ويشتمل على (7) عبارات، البعد الثاني و يقيس المرونة ويشتمل على (7) عبارات، البعد الثالث و يقيس حل المشكلات ويشتمل على (7) عبارات، البعد الرابع يقيس الطلاقة ويشتمل على (8) عبارات.

### صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والذين بلغ عددهم (7) محكمين، أبدوا ملاحظاتهم حولها من حيث الصياغة والبناء والمحتوى، وقد أخذت آراءهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار، وعليه تم إخراج الأداة بشكلها النهائي، من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون ل فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود

دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٢): نتائج معامل ارتباط بيرسون  
(Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين

| الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية |
|-------|---------|------------------|-------|---------|------------------|-------|---------|------------------|
| ١     | 0.621** | ٠,٠٠٠            | ١١    | 0.591** | ٠,٠٠٠            | ٢١    | 0.520** | ٠,٠٠٠            |
| ٢     | 0.579** | ٠,٠٠٠            | ١٢    | 0.587** | ٠,٠٠٠            | ٢٢    | 0.509** | ٠,٠٠٠            |
| ٣     | 0.575** | ٠,٠٠٠            | ١٣    | 0.570** | ٠,٠٠٠            | ٢٣    | 0.634** | ٠,٠٠٠            |
| ٤     | 0.505** | ٠,٠٠٠            | ١٤    | 0.519** | ٠,٠٠٠            | ٢٤    | 0.578** | ٠,٠٠٠            |
| ٥     | 0.548** | ٠,٠٠٠            | ١٥    | 0.520** | ٠,٠٠٠            | ٢٥    | 0.572** | ٠,٠٠٠            |
| ٦     | 0.596** | ٠,٠٠٠            | ١٦    | 0.555** | ٠,٠٠٠            | ٢٦    | 0.540** | ٠,٠٠٠            |
| ٧     | 0.548** | ٠,٠٠٠            | ١٧    | 0.571** | ٠,٠٠٠            | ٢٧    | 0.571** | ٠,٠٠٠            |
| ٨     | 0.603** | ٠,٠٠٠            | ١٨    | 0.576** | ٠,٠٠٠            | ٢٨    | 0.544** | ٠,٠٠٠            |
| ٩     | 0.623** | ٠,٠٠٠            | ١٩    | 0.594** | ٠,٠٠٠            |       |         |                  |
| ١٠    | 0.600** | ٠,٠٠٠            | ٢٠    | 0.605** | ٠,٠٠٠            |       |         |                  |

\* داله احصائية عند ٠.٠٠١

\* داله احصائية عند ٠.٠٥٠

### ثبات الدراسة ثبات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات لمجالات الدراسة حسب معادلة كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين (0.923)، وهذا يشير إلى تمتع الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول الآتي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

### جدول (3):

نتائج معامل الثبات للمجالات

| المجالات      | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---------------|-------------|--------------|
| الأصالة       | ٦           | 0.728        |
| المرونة       | ٧           | 0.757        |
| حل المشكلات   | ٧           | 0.737        |
| الطلاقة       | ٨           | 0.764        |
| الدرجة الكلية | ٢٨          | 0.923        |



## إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع استمارة الكترونية، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (٣١٤) استمارة.

## المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

## نتائج الدراسة

فيما يلي عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

| الدرجة | مدى المتوسط الحسابي |
|--------|---------------------|
| منخفضة | ٢,٣٣ فأقل           |
| متوسطة | ٢,٣٤ - ٣,٦٧         |
| عالية  | ٣,٦٨ فأكثر          |

## النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين

| م | المجال        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|---|---------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| ١ | الأصالة       | 3.7113          | 0.56563           | عالية  | 74.2           |
| ٤ | الطلاقة       | 3.6839          | 0.52493           | عالية  | 73.7           |
| ٢ | المرونة       | 3.6724          | 0.57263           | متوسطة | 73.4           |
| ٣ | حل المشكلات   | 3.6224          | 0.54278           | متوسطة | 72.4           |
|   | الدرجة الكلية | 3.6715          | 0.49709           | متوسطة | 73.4           |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٦٧)

وانحراف معياري (٠.٤٩٧) وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (٧٣.٤٪). ولقد حصل مجال الأصالة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٣.٧١)، يليه مجال الطلاقة بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، ومن ثم مجال المرونة بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، ومن ثم مجال حل المشكلات بمتوسط حسابي (٣.٦٢). وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الأصالة.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأصالة

| النسبة المئوية | الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات   | الرقم |
|----------------|--------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 76.4           | عالية  | 0.897             | 3.82            | يناقش المدير الأفكار المطروحة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة  | ٦     |
| 75.0           | عالية  | 0.898             | 3.75            | يعطي المدير فرصة للعاملين في المدرسة للتعبير عن المواضيع المطروحة | ٥     |
| 74.2           | عالية  | 0.848             | 3.71            | يستخدم المدير الأفكار غير التقليدية                               | ١     |
| 73.6           | عالية  | 0.794             | 3.68            | يُطبق المدير أساليب حديثة في العمل                                | ٢     |
| 73.6           | عالية  | 0.864             | 3.68            | ينتقي المدير الأفكار التي يمكن تطبيقها                            | ٤     |
| 72.8           | متوسطة | 0.906             | 3.64            | يعمل المدير على توليد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين               | ٣     |
| 74.2           | عالية  | 0.5656<br>3       | 3.7113          | الدرجة الكلية   |       |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأصالة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٥٦٥) وهذا يدل على أن مجال الأصالة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (٧٤.٢٪).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٥) أن (٥) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يناقش المدير الأفكار المطروحة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة " على أعلى متوسط حسابي (٣.٨٢)، يليها فقرة " يعطي المدير فرصة للعاملين في المدرسة للتعبير عن المواضيع المطروحة " بمتوسط حسابي (٣.٧٥). وحصلت الفقرة " يعمل المدير على توليد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين " على أقل متوسط حسابي (٣.٦٤)، يليها الفقرة " ينتقي المدير الأفكار التي يمكن تطبيقها " والفقرة " يُطبق المدير أساليب حديثة في العمل " بمتوسط حسابي (٣.٦٨).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المرونة.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة

| م    | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|------|--|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| ٧    | يسعى المدير إلى إنجاز الأعمال الموكلة بأسلوب حديث ومتطور         | 3.81            | 0.856             | عالية  | 76.2           |
| ٥    | يستفيد المدير من الملاحظات المختلفة                              | 3.76            | 0.812             | عالية  | 75.2           |
| ١    | يقبل المدير الاختلاف في وجهات النظر حول كيفية أداء العمل         | 3.73            | 0.894             | عالية  | 74.6           |
| ٤    | يعمل المدير على تجربة أفكار مبتكرة وغير معتادة لحل المشكلات      | 3.66            | 0.844             | متوسطة | 73.2           |
| ٣    | يُناقش المدير العاملين حول الآراء والحلول التي يتم اقتراحها      | 3.65            | 0.940             | متوسطة | 73.0           |
| ٢    | يُتيح المدير الحرية في التصرف مما يعطي فرصة أكبر للإبداع الإداري | 3.55            | 0.943             | متوسطة | 71.0           |
| ٦    | يقوم المدير بإحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى    | 3.54            | 0.984             | متوسطة | 70.8           |
| 73.4 | الدرجة الكلية  | 3.6724          | 0.57263           | متوسطة |                |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المرونة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٥٧٢) وهذا يدل على أن مجال المرونة جاء بدرجة متوسطة وجاء بنسبة مئوية (٧٣.٤٪).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٦) أن (٣) فقرات جاءت بدرجة عالية و(٤) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يسعى المدير إلى إنجاز الأعمال الموكلة بأسلوب حديث ومتطور " على أعلى متوسط حسابي (٣.٨١)، يليها فقرة " يستفيد المدير من الملاحظات المختلفة " بمتوسط حسابي (٣.٧٦). وحصلت الفقرة " يقوم المدير بإحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى " على أقل متوسط حسابي (٣.٥٤)، يليها الفقرة " يُتيح المدير الحرية في التصرف مما يعطي فرصة أكبر للإبداع الإداري " بمتوسط حسابي (٣.٥٥). وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال حل المشكلات.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال حل المشكلات

| الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| ٥     | يستطيع المدير تطبيق حلول مبتكرة لمشكلات العمل     | 3.69            | 0.891             | عالية  | 73.8           |
| ٣     | يستطيع المدير تحليل المشكلة من كافة جوانبها       | 3.68            | 0.893             | عالية  | 73.6           |
| ٦     | يستخدم المدير أساليب حديثة ومتطورة لحل المشكلات   | 3.66            | 0.911             | متوسطة | 73.2           |
| ٢     | يُدرك المدير أبعاد المشكلات التي تواجهه بوضوح تام | 3.65            | 0.823             | متوسطة | 73.0           |
| ٧     | يربط المدير بين أسباب المشكلة والنتائج            | 3.61            | 0.853             | متوسطة | 72.2           |
| ٤     | يطرح المدير حلولاً للمشكلة ذات أفق واسع           | 3.57            | 0.886             | متوسطة | 71.4           |
| ١     | يُمكن للمدير التنبؤ بالمشكلة قبل حدوثها           | 3.51            | 0.837             | متوسطة | 70.2           |
|       | الدرجة الكلية                                     | 3.6224          | 0.54278           | متوسطة | 72.4           |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال حل المشكلات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٥٤٢) وهذا يدل على أن مجال حل المشكلات جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (٧٢.٤٪).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٧) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و (٥) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يستطيع المدير تطبيق حلول مبتكرة لمشكلات العمل " على أعلى متوسط حسابي (٣.٦٩)، يليها فقرة " يستطيع المدير تحليل المشكلة من كافة جوانبها " بمتوسط حسابي (٣.٦٨). وحصلت الفقرة " يُمكن للمدير التنبؤ بالمشكلة قبل حدوثها " على أقل متوسط حسابي (٣.٥١)، يليها الفقرة " يطرح المدير حلولاً للمشكلة ذات أفق واسع بمتوسط حسابي (٣.٥٧).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الطلاقة.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الطلاقة

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| ٨     | يُمكن للمدير تبني وجهات النظر الأخرى عند الاقتناع بصحتها                 | 3.83            | 0.826             | عالية  | 76.6           |
| ٥     | يقوم المدير بتطبيق البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة               | 3.72            | 0.854             | عالية  | 74.4           |
| ٧     | يسعى المدير إلى التجديد والإبداع في العمل                                | 3.69            | 0.854             | عالية  | 73.8           |
| ٢     | يمتلك المدير سرعة في انتاج كلمات وتعبيرات ذات خصائص محددة                | 3.68            | 0.809             | عالية  | 73.6           |
| ٤     | يعمل المدير على دمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة             | 3.66            | 0.888             | متوسطة | 73.2           |
| ١     | يستطيع المدير انتاج أكبر قدر من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة | 3.64            | 0.928             | متوسطة | 72.8           |
| ٦     | يعمل المدير على اقناع العاملين بمقترحات من أجل تحقيق أهداف العمل         | 3.63            | 0.827             | متوسطة | 72.6           |
| ٣     | يستطيع المدير استدعاء معلومات أو خبرات أو مفاهيم سابقة بسرعة فائقة       | 3.62            | 0.850             | متوسطة | 72.4           |
|       | الدرجة الكلية  | 3.6839          | 0.52493           | عالية  | 73.7           |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على مجال الطلاقة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٦٨) وانحراف

معيارى (٠.٥٢٤) وهذا يدل على أن مجال الطلاقة جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (٧٣.٧٪).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٨) أن (٤) فقرات جاءت بدرجة عالية و(٤) فقرات

جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يشارك في حوسبة نتائج الطلبة ومن ثم تحليلها "

على أعلى متوسط حسابى (٣.٥٩)، يليها فقرة " يُمكن للمدير تبني وجهات النظر الأخرى

عند الاقتناع بصحتها " بمتوسط حسابى (٣.٨٣). وحصلت الفقرة " يستطيع المدير استدعاء

معلومات أو خبرات أو مفاهيم سابقة بسرعة فائقة " على أقل متوسط حسابى (٣.٦٢)، يليها

الفقرة " يعمل المدير على اقناع العاملين بمقترحات من أجل تحقيق أهداف العمل " بمتوسط

حسابى (٣.٦٣).

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

( $\alpha=$ ) بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة

أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.

جدول (٩): نتائج اختبار "ت" للعينات

المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى

مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس

| المجال        | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | مستوى الدلالة |
|---------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| الأصالة       | ذكر   | 42    | 3.7303          | 0.40169           | 0.236    | 0.814         |
|               | أنثى  | 272   | 3.7082          | 0.58645           |          |               |
| المرونة       | ذكر   | 42    | 3.6941          | 0.42149           | 0.265    | 0.792         |
|               | أنثى  | 272   | 3.6690          | 0.59216           |          |               |
| حل المشكلات   | ذكر   | 42    | 3.4014          | 0.41046           | 2.875    | 0.004         |
|               | أنثى  | 272   | 3.6567          | 0.55210           |          |               |
| الطلاقة       | ذكر   | 42    | 3.5425          | 0.42093           | 1.903    | 0.058         |
|               | أنثى  | 272   | 3.7071          | 0.53544           |          |               |
| الدرجة الكلية | ذكر   | 42    | 3.5851          | 0.34104           | 1.215    | 0.225         |
|               | أنثى  | 272   | 3.6850          | 0.51528           |          |               |

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (١.٢١٥)، ومستوى

الدلالة (٠.٢٢٥)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى

مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس،

وكذلك للمجالات ما عدا مجال حل المشكلات حيث كانت الفروق لصالح الإناث، وبذلك تم

قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha$  = في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي. تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

| المجال        | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|
| الأصالة       | دبلوم         | 22    | 3.5752          | 0.62281           |
|               | بكالوريوس     | 200   | 3.7283          | 0.60243           |
|               | دراسات عليا   | 92    | 3.7064          | 0.45694           |
| المرونة       | دبلوم         | 22    | 3.5317          | 0.68087           |
|               | بكالوريوس     | 200   | 3.7085          | 0.61669           |
|               | دراسات عليا   | 92    | 3.6273          | 0.41973           |
| حل المشكلات   | دبلوم         | 22    | 3.4674          | 0.64490           |
|               | بكالوريوس     | 200   | 3.6472          | 0.60868           |
|               | دراسات عليا   | 92    | 3.6059          | 0.31002           |
| الطلاقة       | دبلوم         | 22    | 3.4336          | 0.65605           |
|               | بكالوريوس     | 200   | 3.7261          | 0.54892           |
|               | دراسات عليا   | 92    | 3.6561          | 0.40789           |
| الدرجة الكلية | دبلوم         | 22    | 3.4975          | 0.61070           |
|               | بكالوريوس     | 200   | 3.7022          | 0.54735           |
|               | دراسات عليا   | 92    | 3.6470          | 0.30962           |

يلاحظ من الجدول رقم (١٠) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (١١).



جدول (١١): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

| المجال        | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| الأصالة       | بين المجموعات  | 0.468          | 2            | 0.234          | 0.732             | 0.482         |
|               | داخل المجموعات | 99.368         | 311          | 0.320          |                   |               |
|               | المجموع        | 99.836         | 313          |                |                   |               |
| المرونة       | بين المجموعات  | 0.884          | 2            | 0.442          | 1.355             | 0.259         |
|               | داخل المجموعات | 101.449        | 311          | 0.326          |                   |               |
|               | المجموع        | 102.333        | 313          |                |                   |               |
| حل المشكلات   | بين المجموعات  | 0.677          | 2            | 0.338          | 1.154             | 0.317         |
|               | داخل المجموعات | 91.207         | 311          | 0.293          |                   |               |
|               | المجموع        | 91.884         | 313          |                |                   |               |
| الطلاقة       | بين المجموعات  | 1.804          | 2            | 0.902          | 3.335             | 0.037         |
|               | داخل المجموعات | 84.140         | 311          | 0.271          |                   |               |
|               | المجموع        | 85.945         | 313          |                |                   |               |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات  | 0.910          | 2            | 0.455          | 1.859             | 0.158         |
|               | داخل المجموعات | 76.175         | 311          | 0.245          |                   |               |
|               | المجموع        | 77.085         | 313          |                |                   |               |

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (١.٨٥٩) ومستوى الدلالة (٠.١٥٨) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال الطلاقة، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (١٢): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المجال  | المتغيرات   | الفروق في المتوسطات | مستوى الدلالة |
|---------|-------------|---------------------|---------------|
| الطلاقة | دبلوم       | بكالوريوس           | 0.013         |
|         |             | دراسات عليا         | 0.072         |
|         | بكالوريوس   | دبلوم               | 0.013         |
|         |             | دراسات عليا         | 0.286         |
|         | دراسات عليا | دبلوم               | 0.072         |
|         |             | بكالوريوس           | 0.286         |

يلاحظ أن الفروق في مجال الطلاقة كانت بين (بكالوريوس) و(دبلوم) لصالح (بكالوريوس).

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha =$  في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة. تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية**  
 لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري  
 المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد | سنوات الخبرة     | المجال        |
|-----------------|-------------------|-------|------------------|---------------|
| 3.8131          | 0.51172           | 98    | أقل من ١٠ سنوات  | الأصالة       |
| 3.6067          | 0.51771           | 128   | من ١٠-١٥ سنوات   |               |
| 3.7495          | 0.65962           | 88    | أكثر من ١٥ سنوات |               |
| 3.7575          | 0.51266           | 98    | أقل من ١٠ سنوات  | المرونة       |
| 3.5805          | 0.53608           | 128   | من ١٠-١٥ سنوات   |               |
| 3.7111          | 0.66454           | 88    | أكثر من ١٥ سنوات |               |
| 3.6385          | 0.51374           | 98    | أقل من ١٠ سنوات  | حل المشكلات   |
| 3.5893          | 0.46244           | 128   | من ١٠-١٥ سنوات   |               |
| 3.6530          | 0.66847           | 88    | أكثر من ١٥ سنوات |               |
| 3.8020          | 0.48154           | 98    | أقل من ١٠ سنوات  | الطلاقة       |
| 3.5890          | 0.46754           | 128   | من ١٠-١٥ سنوات   |               |
| 3.6947          | 0.61738           | 88    | أكثر من ١٥ سنوات |               |
| 3.7522          | 0.44036           | 98    | أقل من ١٠ سنوات  | الدرجة الكلية |
| 3.5907          | 0.44065           | 128   | من ١٠-١٥ سنوات   |               |
| 3.6998          | 0.60714           | 88    | أكثر من ١٥ سنوات |               |

يلاحظ من الجدول رقم (13) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14):

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

| المجال        | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| الأصالة       | بين المجموعات  | 2.543          | 2            | 1.272          | 4.065             | 0.018         |
|               | داخل المجموعات | 97.292         | 311          | 0.313          |                   |               |
|               | المجموع        | 99.836         | 313          |                |                   |               |
| المرونة       | بين المجموعات  | 1.922          | 2            | 0.961          | 2.977             | 0.052         |
|               | داخل المجموعات | 100.411        | 311          | 0.323          |                   |               |
|               | المجموع        | 102.333        | 313          |                |                   |               |
| حل المشكلات   | بين المجموعات  | 0.248          | 2            | 0.124          | 0.421             | 0.657         |
|               | داخل المجموعات | 91.636         | 311          | 0.295          |                   |               |
|               | المجموع        | 91.884         | 313          |                |                   |               |
| الطلاقة       | بين المجموعات  | 2.530          | 2            | 1.265          | 4.716             | 0.010         |
|               | داخل المجموعات | 83.415         | 311          | 0.268          |                   |               |
|               | المجموع        | 85.945         | 313          |                |                   |               |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات  | 1.545          | 2            | 0.773          | 3.181             | 0.043         |
|               | داخل المجموعات | 75.540         | 311          | 0.243          |                   |               |
|               | المجموع        | 77.085         | 313          |                |                   |               |

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (٣.١٨١) ومستوى الدلالة (٠.٠٤٣) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك لمجال الأصالة والطلاقة، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (١٥): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

| المجال        | المتغيرات        | الفروق في المتوسطات | مستوى الدلالة |
|---------------|------------------|---------------------|---------------|
| الأصالة       | أقل من ١٠ سنوات  | 0.20635*            | 0.006         |
|               | أكثر من ١٥ سنوات | 0.06355             | 0.440         |
|               | من ١٠-١٥ سنوات   | -0.20635*           | 0.006         |
|               | أكثر من ١٥ سنوات | -0.14280            | 0.066         |
|               | أقل من ١٠ سنوات  | -0.06355            | 0.440         |
|               | من ١٠-١٥ سنوات   | 0.14280             | 0.066         |
| الطلاقة       | أقل من ١٠ سنوات  | 0.21302*            | 0.002         |
|               | أكثر من ١٥ سنوات | 0.10738             | 0.159         |
|               | من ١٠-١٥ سنوات   | -0.21302*           | 0.002         |
|               | أكثر من ١٥ سنوات | -0.10564            | 0.142         |
|               | أقل من ١٠ سنوات  | -0.10738            | 0.159         |
|               | من ١٠-١٥ سنوات   | 0.10564             | 0.142         |
| الدرجة الكلية | أقل من ١٠ سنوات  | 0.16155*            | 0.015         |
|               | أكثر من ١٥ سنوات | 0.05238             | 0.470         |
|               | من ١٠-١٥ سنوات   | -0.16155*           | 0.015         |
|               | أكثر من ١٥ سنوات | -0.10917            | 0.111         |
|               | أقل من ١٠ سنوات  | -0.05238            | 0.470         |
|               | من ١٠-١٥ سنوات   | 0.10917             | 0.111         |

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أقل من ١٠ سنوات) و(من ١٠-١٥ سنوات) لصالح (أقل من ١٠ سنوات).

## تفسير النتائج:

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة تبين أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة، وتعزوا الباحثة ذلك إلى طبيعة الوضع العام في الميدان التربوي في فلسطين، نتيجة الضغوطات التي تحول دون قدرة المسؤولين على إتاحة الفرص أمام الإبداع بسبب محدودية الموارد المتاحة وشحها.

كما أن الدراسة أظهرت أن هناك فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وترى الباحثة أن السبب في ذلك هو قدرة السيدات على التعامل مع الأمور بشكل أفضل وضمن نطاق أوسع من الرجال، حيث يمتلكن القدرة على الإبداع والتفكير بشكل مختلف، وهذا يكفل إنتاج أفكار إبداعية بحكم طبيعة الأنثى القائمة على الجمال والتألق والتميز.

## التوصيات

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية، قامت الباحثة باقتراح التوصيات التالية:

- ١- الاستفادة من نتائج الدراسة من قبل المسؤولين في مديرية بيرزيت بهدف التحسين والتطوير، وتفعيل دور القيادة الإبداعية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ٢- العمل على توفير دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية تساعد في تطوير مهارات القيادة الإبداعية لديهم.
- ٣- ضرورة التحفيز المستمر للعاملين، ودعم الإبداع لديهم، ودعمهم لتطوير ذاتهم.
- ٤- إجراء بحوث ودراسات مشابهة على مجتمعات مختلفة، بهدف الكشف عن مدى توفر القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في فلسطين.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو عقيل، إبراهيم. (٢٠٢٠). مبادئ في الإحصاء. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الباز، عفاف. (٢٠٠٢ م). دور القيادة الإبداعية في إدارة الازمات. مجلة النهضة، (٣) ن ٥٤ - ٨٢.
- جويفل، عودة. (٢٠١٦). درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ال حسين، سارة. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم. رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الرحاحلة، سامي عبد الكريم. (٢٠٠٢ م). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. رسالة ماجستير
- الرشيدى، أمل. (٢٠١٥). مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية. رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز.
- الزهراني، مريم. (٢٠١٣). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- السلمي، فهد. (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- العجمي، هادي. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٨٢.
- الغامدي، فهد. (٢٠١٢). درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية، كما يتصورها الأكاديميون بجامعة الباحة. رسالة ماجستير.
- القحطاني، سالم سعيد. (٢٠٠٨ م). القيادة الإدارية (التحول نحو النموذج القيادي العالمي) ط٢ ن الرياض: مكتبة الملك فهد.

- كامل، جمال. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات. *المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال*، جامعة بورسعيد، العدد الثاني عشر.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Phimkoh,P , Tesaputa. (2015). Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Orqanization of Thailand. **International Journal of Behavioral Science**.
- Broushack, M., (2005). **Determinates and effects of the structural human resource innovative leadership styles of university head managers**, Dissertation Abstract International, University of California, 56 (30), 769-788.
- Svejenova. Silviya (2018). The role of creative leadership in Social impact . **Journal IT & Social Sciences**. Vol: 5, No: 3, pp: 1-7.