



كلية التربية



جامعة سوهاج

مجلة شباب الباحثين

## درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية ضواحي القدس للقيادة الإبداعية ومعوقات ممارستها من وجهة نظر عينة منهم

إعداد

أ. دعاء محمد أحمد بدر

باحثة دكتوراه - القيادة والإدارة التربوية  
كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

أ. صالح حسين سليمان

باحث دكتوراه - القيادة والإدارة التربوية  
كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

أ/ مها صواحي

باحثة دكتوراه - القيادة والإدارة التربوية  
كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

تاريخ استلام البحث : ١٧ أغسطس ٢٠٢٤م - تاريخ قبول النشر: ٢٧ أغسطس ٢٠٢٤م

### مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية ضواحي القدس للقيادة الإبداعية ومعوقات ممارستها من وجهة نظر عينة منهم، وتم اتباع المنهج الوصفي، من خلال استبانة تم توزيعها على (23) مديراً ومديرة، حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس جاءت بدرجة عالية، ولقد حصل مجال المرونة على أعلى متوسط، يليه مجال الأصالة، ومن ثم مجال حل المشكلات، يليه مجال الطلاقة وجميع المجالات جاءت بدرجة عالية، وأن درجة معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس جاءت بدرجة متوسطة، ولقد حصل مجال المعوقات الإدارية على أعلى متوسط، ومن ثم مجال المعوقات الشخصية، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس يعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، معوقات القيادة الإبداعية، مديري المدارس،

مديرية ضواحي القدس

## **Abstract**

**The study aimed to identify the degree of practice of creative leadership by government school principals in the Jerusalem Suburbs Directorate and the obstacles to its practice from the point of view of a sample of them. The descriptive approach was followed, through a questionnaire distributed to (23) male and female principals. The study concluded that the degree of practice of creative leadership among government school principals in the Jerusalem Suburbs Governorate was high, and the area of flexibility obtained the highest average, followed by the area of originality, then the area of problem solving, followed by the area of fluency, and all areas came in a high degree. The degree of obstacles to applying creative leadership among government school principals in the Jerusalem Suburbs Governorate was medium, and the area of administrative obstacles obtained the highest average, then the area of personal obstacles. The results also showed that there are no differences in the averages of the degree of practice of creative leadership among government school principals in the Jerusalem Suburbs Governorate attributed to the variable of gender, educational qualification, years of experience. Keywords: Creative leadership, obstacles to creative leadership, school principals, Jerusalem Suburbs Directorate**

## المقدمة :

القيادة المدرسية التي تدير هذه المؤسسة لا بد أن تكون قادرة على توفير البيئة التعليمية التي تشتمل على النشاطات التي تنمي الإبداع وحب الاستطلاع وتنمية الخيال، وتتصف بالغموض والتحدي، وترتبط بالموافق غير المعتادة وغير المألوفة، تلك التي تدفع الطلبة إلى الاستقصاء والبحث والتحري، بحيث يكون بعض أجزاء تلك النشاطات قابلة للتجريب الواقعي الذي يسمح لهم بالتفاعل في البيئة المحيطة بهم، وتنمية إبداعاتهم داخل المدرسة وخارجها مما ينعكس ذلك إيجاباً على تصرفات الطلبة وتفكيرهم وإبداعاتهم (العاجز وشلدان، ٢٠٠٩).

وأشار صالح وباني (٢٠١٣) أن القيادة الناجحة تتطلب صفات ابداعية تتمثل في المهارات الفنية والإنسانية والتنظيمية والفكرية إضافة إلى المهارات الذاتية والمهارات الإدارية، وأكد الشريف (٢٠١٣) أن سمات القائد تتمتع برؤية ثاقبة ومهارات الأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والحساسية للمشكلات، بمعنى أن القائد يجب أن يتمتع بقدرات ومهارات ابداعية.

وأكد السويطي (٢٠١٥) أن الإبداع والابتكار من الضرورات، والعناصر المهمة، والسمات الأساسية التي ينبغي توفرها في مدير المدرسة العصري، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها جميعاً نقطة جوهرية في ضرورة للأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية، وقيادة وهي بال شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار، والتجديد، والديناميكية في مناحي العمل الإداري كلها.

يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم، فهم يمتلكون قدرات ابداعية فريدة تقودهم إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص ما ذكرتها (حسين، ٢٠١٨).

وتواجه المدارس بشكل عام والمدارس الحكومية بشكل خاص العديد من التحديات على المستوى الداخلي والخارجي وهذه المشاكل تستدعي وجود قيادة متميزة تستطيع ان تواجه هذه التحديات بطريقة واعية تدرك حجم هذه التحديات وأبعادها، وقد جاء هذا البحث للكشف

عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية ضواحي القدس.

## 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، وكشفت دراسة الجندي ومنصور (٢٠٢٣) عن وجود بعض المعوقات منها: المعوقات التنظيمية، والشخصية، والاجتماعية والثقافية، وأظهرت دراسة سبتان (٢٠٢٤) ضعف الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين، وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية ضواحي القدس للقيادة الإبداعية ومعوقات ممارستها من وجهة نظر عينة منهم.

أسئلة الدراسة: حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية ضواحي القدس؟

٢. ما معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية ضواحي القدس؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية ضواحي القدس تعزى 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 ( $0.05 \leq \alpha$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديره ضواحي القدس تعزى لمتغير الجنس.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديره ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديره ضواحي القدس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية ضواحي القدس للقيادة الإبداعية ومعوقات ممارستها من وجهة نظر عينة منهم، والتعرف الى الفروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية ضواحي القدس تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

١. تعتبر هذه الدراسة مرجعاً علمياً للعديد من الدراسات المستقبلية للعديد من الباحثين الذين يبحثون في القيادة الإبداعية.

٢. تعتبر هذه الدراسة أداة مساعدة للعديد من الدراسات التي يمكن أن تتناول موضوع القيادة الإبداعية من خلال الاستفادة من أداة الدراسة ونتائجها.

### الأهمية التطبيقية

٣. يمكن أن يتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من خلال إعداد العديد من البرامج التدريبية من أجل زيادة مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين.

٤. أن يستند أصحاب القرار إلى نتائج هذه الدراسة من أجل عقد ورشات عمل تعمل على تعزيز مفهوم القيادة الإبداعية لدى المديرين في مدارس القدس.

٥. أن يتم إبراز المبادرات التي يقوم المديرين بتقديمه من أجل تعزيز مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين.

### **الحدود الدراسة: تتحدد نتائج هذه الدراسة بما يأتي:**

- الحدود البشري: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس.

\_ الحدود الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023/2022.

\_ الحدود المكاني: طبقت هذه الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية ضواحي القدس.

\_ الحدود المفاهيمي: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالمصطلحات والمفاهيم الواردة فيها.

### **مصطلحات الدراسة:**

القيادة الإبداعية: هي العملية التي يقوم من خلالها القائد بالخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، والوصول إلى حل للمشكلات بطريقة ابتكارية تتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة.

وتم تعريفها إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المديرين على مقياس القيادة الإبداعية الذي يضم (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة).

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

مديرية ضواحي القدس: هي إحدى المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويقع ضمن نطاقها المناطق الواقعة خارج منطقة القدس الشرقية.

مديري المدارس الحكومية: هم الأشخاص الذين يشغلون وظيفة مدير/ة في المدارس التابعة لمديرية ضواحي القدس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

## الأدب التربوي

### مفهوم القيادة الإبداعية:

أن القيادة بمفهومها العام هي عبارة عن التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ومن أن يصبح هذا التأثير فعالاً ذا قيمة، إن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئ لم يلاحظه الآخرون و أن هناك طريقة أفضل للحل، بإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل الى حلول مبدعة، حيث إن القيادة الإبداعية مرنة متجددة، متحدية موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة أتخذ بزمام المبادرة وتدرک عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية ومثابرة .

وتعرفها عفاف الباز (٢٠٠٢م) بأنها المبتكر الذي يترجم المعرفة الى اختيارات جديدة تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة .

يضيف رؤوف (٢٠١٦م) في تعريفه للقيادة الإبداعية بأنها القيادة التي تركز على العاملين واكتشاف مواهبهم واستجابتهم بشفافية ووضوح و اهتمام وحسن خلق في سبيل إرضاء العملاء، وكذلك تطور وتميز المنظمة، إذ تعبر عن نمط تأثير يستهدف الاستثمار في القدرات العقلية والإبداعية لدى الأفراد في العمل .

### أهمية القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية أهمية للمؤسسات وخاصة التعليمية منها، وتعد وظيفة استراتيجية ومن بعض النقاط حول أهميتها (الزهران، ٢٠١٣م، ص ٢١) ما يلي:

١ . الحاجة الى تنفيذ الخطط والاهداف الموضوعية ، التي تختلف بين الذين يقومون بالتنفيذ من حيث الجنس والسن والعرق ، وتباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وانماط سلوكهم، كما تواجههم مواقف مختلفة تكون القيادة الإبداعية هي القادرة على تجاوز هذه الاختلافات .

٢ . يعد الأبداع وقودا لعمل فريق العمل ، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الأبداع لتوليد الأفكار الجديدة.



٣. تعتبر القيادة الإبداعية، البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

٤. القيادة الإبداعية هي قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

٥. دور القيادة الإبداعية في مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية. ومما سبق يتضح دور القيادة الإبداعية في إدارة المؤسسات التربوية بشكل عام والمدرسة بشكل خاص، حيث أن القائد المبدع هو القادر على تحويل أهدافها الى نتائج وانجازات، والتعامل مع المتغيرات الخارجية بمرونة وطلاقة، ويتم ذلك من خلال العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال التطوير والتحسين المتقدم في الاستراتيجيات والسياسات والاجراءات والأدوات وأساليب العمل والتوظيف الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ، للوصول للقيادة الناجحة المبدعة .

#### مراحل القيادة الإبداعية:

- ١- مرحلة الاعداد والتحضير: وفي هذه المرحلة ، يتم جمع المعلومات عن المشكلة بكافة جوانبها ، باستخدام الخلفية النظرية والقيام بالقراءات المختلفة ، وفيها تظهر بدايات حل المشكلة، الا انها تبقى قائمة .
- ٢- مرحلة الاحتضان: وهي مرحلة ترتيب للمعلومات وغربلتها باستبعاد الأفكار والمعلومات والمواد الخارجة عن نطاق المشكلة ، كما تمثل مرحلة الالهام والابتكار والبعد عن الغموض .
- ٣- مرحلة الاستشراق ( الشرارة ) : وفيها تتولد الأفكار الجديدة والخلاقة التي تقودنا نحو حل المشكلة ، ويصاحب ذلك الشعور بالارتياح والاستثارة والاستنارة ايضاً .
- ٤- مرحلة التحقق: وفي هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة الجديدة وتجربتها ، مما يؤدي ظهور الإنتاج الإبداعي الى حيز الوجود .

#### أبعاد القيادة الإبداعية:

يقف وراء التفكير الإبداعي والعملية الإبداعية مجموعة من الابعاد والقدرات والتي تقوم عليها القيادة الإبداعية ،وهي سمات تميز القادة المبدعين عن غيرهم ،ولقد تعددت تلك الابعاد والقدرات فبعض الدراسات اقتصرت على أربعة منها (وهي التحسس للمشكلات،

المثابرة، المبادرة، المرونة) كدراسة السلمي (٢٠١٢) والبعض أورد خمسة أبعاد وهي (الطلاقة، والتحسس للمشكلات، والمرونة، الإصالة، مواصلة الاتجاه نحو الهدف)، واتفق كلاً من الباز (٢٠٠٢)، والغامدي (٢٠١٢) والرفاعي (٢٠١٣) في دراستهم على أبعاد الدراسة الحالية، وأشار إليها (غريب ٢٠١٦) فيما يلي:-

١. الحساسية للمشكلات: وتعرف بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات ممكن ادخالها على هذه النظم، وبالتالي تتكون لديه مهارة إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يحس بها، او التي تواجهه في حياته الخاصة والعملية .
٢. الطلاقة: وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو الافكار عند الاستجابة لمثير معين والسرعة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لخبرات ومعلومات ومفاهيم تم تعلمها .
٣. المرونة: ويقصد بها تنوع أو اختلاف الافكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وقدرته على تغير أو تحويل مسارات أو تفكيره أو وجهة نظره.
٤. الإصالة: هي التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع، فهو لا يكرر أفكار الآخرين، فتكون الافكار التي ينتجها جديدة، ومن هنا يتضح أن الشخص المبدع يسعى الى تقديم أفكار أو حلول جديدة نوعية و إبداعية وتميزة عما يقدمه الآخرون.

#### معوقات القيادة الإبداعية :

توجد العديد من العوامل التي تقف عائقاً بالنسبة لتطبيق القيادة الإبداعية ، بعضها مرتبط بشخصية القائد وبعضها مرتبط بالعاملين بالمنظمة وبعضها مرتبط بطبيعة بيئة العمل، وهذه العوامل قد تكون مباشرة وغير مباشرة ، أنفق عليها كثير من الباحثين في دراستهم . واستقرأ لدراسة العساف (٢٠٠٤) والشلهوب (٢٠١٣) وغالطي (٢٠١٣) تنحصر المعوقات فيما يلي كما ذكرها ( الرفاعي، ٢٠١٣ )

أولاً: المعوقات الشخصية: وهي المتعلقة بنمط الشخصية وما تتضمنه من خصائص وموروثات، مثل الميل للمجاراة والمسايرة، والتبعية وفق الأطر المحددة سابقاً وهذا بدوره يعطل التفكير الإبداعي.

ثانياً : المعوقات التنظيمية (الإدارية ): وهي المتعلقة بطبيعة نظام الإدارة في المدارس، ومن أبرز المعوقات التنظيمية لدى قادة المدارس، المركزية الشديدة في الادارة، 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، وضحتها (السعود، ٢٠٢١) فيما يلي:

١. تساعد القيادة الإبداعية على اكتشاف ودعم قدرات الافراد الذاتية، وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة التعليمية.

٢. توفر القيادة الإبداعية للعاملين المناخات الملائمة للإبداع، مما يساعدهم في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز.

٣. توفر القيادة الإبداعية للعاملين بيئات العمل الداعمة، التي تسهم في بناء الثقة لدى الافراد العاملين، مما ينمي مقدراتهم الإبداعية.

٤. تعمل القيادة الإبداعية على تطوير معارف الافراد، 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. توضح القيادة الإبداعية للعاملين مسارات التطوير والتجديد في مؤسساتهم.

٧. تدفع القيادة الإبداعية العاملين الى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.

٨. تساعد القيادة الإبداعية العاملين في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي مقدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة.

٩. تساعد القيادة الإبداعية العاملين على التكيف مع المستجدات والمتغيرات التي تطرأ على مؤسساتهم، إذ إن المؤسسات التعليمية تواجه حالياً وبالتأكيد مستقبل تغييرات هائلة يفرضها التغيرات في الحقول الأخرى.

١٠. ترفع القيادة الإبداعية من قابلية المؤسسة التربوية للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.

١١. تزيد القيادة الإبداعية من المقدرة التنافسية للمؤسسة التربوية، وبالتالي تقديم خدماتها لتلقي الخدمة بشكل أفضل.

### الدراسات السابقة

بمراجعة الأدب التربوي لموضوع الدراسة، تبين أن هناك مجموعة من الدراسات التي اهتمت بدراسة موضوع القيادة الإبداعية، ومن الدراسات التي تبحث في هذا المجال ما يلي:  
هدفت دراسة الجندي ومنصور (٢٠٢٣) إلى استكشاف مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية شمال الخليل، اختار الباحثان المنهج النوعي وفق أسلوب النظرية المتجذرة من خلال توظيف المقابلة كأسلوب لجمع المعلومات، أجريت المقابلات مع (١٠) من المديرين والمديرات، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن خمسة أبعاد للقيادة الإبداعية، هي: الطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمبادرة في العمل، والأصالة، وكشفت الدراسة عن وجود بعض المعوقات منها: المعوقات التنظيمية، والشخصية، والاجتماعية والثقافية.

هدفت دراسة صفحي (٢٠٢٣) إلى الوقوف على مهارات أبعاد القيادة الإبداعية اللازم توافرها في مديرات المدارس الثانوية، والكشف عن معوقات ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية، ووضع مجموعة من الآليات المقترحة للتغلب على معوقات ممارسة القيادة الإبداعية، وقد استخدمت الباحثة أسلوب دراسة الحالة، كما استخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (٤) مشرفات الإدارة المدرسية بمكتب التعليم بمحافظة مسارحة والحرث، توصلت الباحثة إلى أنه يتوجب تطوير البنية والهيكل التنظيمية للمدارس وذلك بما يتماشى مع مدخل الثقافة التنظيمية الملائمة لمجتمع الدراسة، ومنح المزيد من الصلاحيات للمديرات في بناء الهياكل التنظيمية وفق احتياجات المدرسة المهنية، وبما يساعد المديرات على

الإبداع الإداري، ودعم المرونة في الأنظمة واللوائح بما يسمح لمديرات المدارس بالتطوير والتجديد وبما يتيح لهن اتخاذ القرارات الإبداعية.

هدفت دراسة فريوان (٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية، حيث استخدمت الباحثة أداة الاستبانة، وتكونت العينة من (٣٣٢) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة في مجال الشعور بالمشكلات بدرجة تطبيق متوسطة. كذلك توصلت الدراسة إلى عدم جود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة في مجالات الدراسة، وجاءت استجابات أفراد العينة في مجال المرونة بدرجة تطبيق متوسطة.

هدفت دراسة البراهيمي (٢٠٢٢) إلى التعرف إلى مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم بناء أداة لإدارة الوقت وأخرى للقيادة الإبداعية استجاب منهم (١٥٤) مديراً، توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة. ارتفاع مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة. -وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.

هدفت دراسة الغول (٢٠١٨) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة غزة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة طبقت على (٣٠٦) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث بمحافظة غزة وبدرجة موافقة (كبيرة). وتوجد فروق لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية لمتغير الجنس لصالح الإناث، وكذلك لمتغير التخصص ولصالح البكالوريوس ومتغير سنوات الخدمة لصالح ١٤ سنة وما فوق. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، بدرجة موافقة (كبيرة جداً).

وفي دراسة أجراها تيسابوت (Tesaputa.2017) هدفت الى 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.

وسعت دراسة (Phimkoh & Somprach, 2016) إلى تطوير البرامج لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في منظمات الحكم المحلي في تايلاند، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين، الأولى تألفت من (١٩٧) مدرسة في إطار المؤسسات غير الحكومية على ثلاثة مستويات: مديرو المدارس، نواب المديرين، ورؤساء المناطق التعليمية. وتألفت المجموعة الثانية من (١٢) مدير من مديري المدارس المتطوعين الذين يعملون في مقاطعة أودونثاني، وكانت الأدوات المستخدمة هي الاستبانات، وبعد تنفيذ البرنامج كانت النتائج أعلى بكثير مما كانت عليه قبل تنفيذ البرنامج، وكان الاقتراح أن السلوك الإيجابي لمديري المدارس يمكن تطويره من خلال التعاون في إنشاء برنامج تعزيز القيادة الإبداعية على أساس الحاجة.

### تعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

إن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي من أجل الوصول الى 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 ضواحي القدس، والتعرف على المعوقات التي تواجههم.

### طريقة الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة : لقد اعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات، من خلال وصف الوضع القائم كما هو دون اجراء أي تعديل او تغيير في الظاهرة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية ضواحي القدس، في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2022/2023) والبالغ عددهم (76) مديراً ومديرة حسب الإحصائية الرسمية لمديرية ضواحي القدس.

**عينة الدراسة:** تم اختيار العينة العشوائية، بحيث تم مراعاة أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث اشتملت الدراسة على (23) مديراً ومديرةً من المجتمع الكلي بنسبه (30%) من مجتمع الدراسة.

#### وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

تكونت عينة الدراسة من (٩) مديراً و(١٣) مديرةً.

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

تكونت عينة الدراسة من (١٥) مديراً ومديرة يحملون شهادة البكالوريوس، و(٨) مديراً ومديرة يحملون شهادة الدراسات العليا.

#### توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

تكونت عينة الدراسة من (٦) مديراً ومديرة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 10-15 سنة. و(٩) مديراً ومديرة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 16-20 سنة، و (٨) مديراً ومديرة كانت سنوات الخبرة لديهم تزيد عن 20 سنة.

#### أداة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحثون باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث قام الباحثون بتبني الأداة من دراسة ال حسين (2018)، وذلك لمناسبتها لأغراض الدراسة وأهدافها، حيث تكونت الأداة من جزأين، الأول ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، متمثلة في الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، أما الجزء الثاني فتكون من (42) فقرة مقسم على محورين تقيس متغيرات الدراسة، المحور الأول يقيس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الإبداعية في مديرية ضواحي القدس، ويشتمل على (29) عبارة تم تقسيمها إلى أربعة أبعاد على النحو التالي: البعد الأول ويقيس الأصالة ويشتمل على (7) عبارات، البعد الثاني ويقيس المرونة ويشتمل على (7)

عبارات، البعد الثالث وقياس حل المشكلات ويشتمل على (7) عبارات، البعد الرابع يقيس الطلاقة ويشتمل على (8) عبارات.

المحور الثاني: وقياس معوقات تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة الإبداعية، ويشتمل على (13) عبارة، ومقسم إلى بعدين على النحو التالي: البعد الأول وقياس المعوقات الشخصية، ويشتمل على (7) عبارات، البعد الثاني وقياس المعوقات الإدارية ويشتمل على (6) عبارات.

صدق أدوات الدراسة: قام الباحثون بالتحقق من صدق أدوات 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 اخراج الأدوات بشكلها النهائي. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضا بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة احصائية في جميع فقراتها، ويدل ذلك على وجود اتساق داخلي بين الفقرات والجدول التالي يبين ذلك:

#### جدول (١)

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
١	0.693**	٠,٠٠٠	١١	0.833**	٠,٠٠٠	٢١	0.741**	٠,٠٠٠
٢	0.695**	٠,٠٠٠	١٢	0.537**	٠,٠٠٨	٢٢	0.515*	٠,٠١٢
٣	0.748**	٠,٠٠٠	١٣	0.628**	٠,٠٠١	٢٣	0.477*	٠,٠٢١
٤	0.772**	٠,٠٠٠	١٤	0.793**	٠,٠٠٠	٢٤	0.696**	٠,٠٠٠
٥	0.533**	٠,٠٠٩	١٥	0.571**	٠,٠٠٤	٢٥	0.767**	٠,٠٠٠
٦	0.672**	٠,٠٠٠	١٦	0.495*	٠,٠١٦	٢٦	0.725**	٠,٠٠٠
٧	0.685**	٠,٠٠٠	١٧	0.692**	٠,٠٠٠	٢٧	0.785**	٠,٠٠٠
٨	0.790**	٠,٠٠٨	١٨	0.657**	٠,٠٠١	٢٨	0.580**	٠,٠٠٤
٩	0.539**	٠,٠٠٠	١٩	0.834**	٠,٠٠٠	٢٩	0.850**	٠,٠٠٠
١٠	0.838**	٠,٠٠٠	٢٠	0.857**	٠,٠٠٠			

\*\* داله احصائية عند ٠.٠٠١

\* داله احصائية عند ٠.٠٥٠



جدول (٢): نتائج معامل ارتباط

بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
١	0.858**	٠,٠٠٠	٦	0.914**	٠,٠٠٠	١١	0.738**	٠,٠٠٠
٢	0.750**	٠,٠٠٠	٧	0.953**	٠,٠٠٠	١٢	0.852**	٠,٠٠٠
٣	0.916**	٠,٠٠٠	٨	0.661**	1٠,٠٠٠	١٣	0.856**	٠,٠٠٠
٤	0.890**	٠,٠٠٠	٩	0.744**	٠,٠٠٠			
٥	0.790**	٠,٠٠٠	١٠	0.688**	٠,٠٠٠			

\*\* داله احصائية عند ٠.٠٠١

\* داله احصائية عند ٠.٠٥٠

ثبات اداة الدراسة: تم التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس (0.950)، و(0.959) لمعوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأعراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (٣):

نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.754	٧	الأصالة
0.865	٧	المرونة
0.882	٧	حل المشكلات
0.873	8	الطلاقة
0.950	٢٩	الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية
0.954	٧	المعوقات الشخصية
0.881	٦	المعوقات الإدارية
0.959	١٣	الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق القيادة الإبداعية

متغيرات الدراسة: تناولت الدراسة المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة:

الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (من 10-15 سنة، من 16-20 سنة، أكثر من 20 سنة).

المتغيرات التابعة: وهي درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية ضواحي القدس.

### إجراءات الدراسة

تم اتباع الخطوات التالية لإجراء الدراسة: تحضير أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة تم تبنيها بعد الرجوع الى العديد من الدراسات السابقة وعرضها على مجموعة من المحكمين لأخذ ملاحظاتهم، بعدها تم تطبيق الأداة على عينة الدراسة، ومن ثم تم تفرغ الاستبانة لاسترجاع النتائج بعد تحليلها إحصائياً

### المعالجة الإحصائية

تم ترميز الأداه لإدخال بياناتها على الحاسوب لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة، واختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي ( one way ANOVA) واختبار ( Chi-square ) لحساب التكرارات، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، من خلال برنامج الرزم الإحصائية ( spss

### نتائج الدراسة

نتائج أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس؟  
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس.

جدول (٤):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
١	الأصالة	4.3602	0.40146	عالية	87.2
٢	المرونة	4.4037	0.45309	عالية	88.1
٣	حل المشكلات	4.3478	0.37999	عالية	87.0
٤	الطلاقة	4.2446	0.44829	عالية	84.9
	الدرجة الكلية	4.3358	0.38232	عالية	86.7

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 محافظة ضواحي القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.33) وانحراف معياري (0.382) وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (٨٦.٧٪). ولقد حصل مجال المرونة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٤.٤٠)، يليها مجال الأصالة بمتوسط حسابي (٤.٣٦)، ومن ثم مجال حل المشكلات بمتوسط حسابي (٤.٣٤)، يليه مجال الطلاقة بمتوسط حسابي (٤.٢٤). وجميع المجالات جاءت بدرجة عالية.

وقام الباحثون 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

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٤	مزج وجهات النظر المختلفة لتصيغ منها أفكار عملية	4.52	0.511	عالية	90.4
٦	إعطاء فرصة للعاملين في المدرسة للتعبير عن المواضيع المطروحة	4.43	0.590	عالية	88.6
٧	مناقشة الأفكار المطروحة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة	4.39	0.583	عالية	87.8
٢	تطبيق أساليب حديثة في العمل	4.35	0.573	عالية	87.0
٥	انتقاء الأفكار التي يمكن تطبيقها	4.35	0.647	عالية	87.0
٣	توليد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين	4.30	0.635	عالية	86.0
١	استخدام الأفكار غير التقليدية	4.17	0.834	عالية	83.4
	الدرجة الكلية	4.3602	0.40146	عالية	87.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأصالة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٣٦) وانحراف معياري (٠.٤٠١) وهذا يدل على أن مجال الأصالة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (٨٧.٢٪).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٥) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " مزج وجهات النظر المختلفة لتصيغ منها أفكار عملية " على أعلى متوسط حسابي (٤.٥٢)، يليها الفقرة " إعطاء فرصة للعاملين في المدرسة للتعبير عن المواضيع المطروحة " بمتوسط حسابي (٤.٤٣). وحصلت الفقرة " استخدام الأفكار غير التقليدية " على أقل متوسط حسابي (٤.١٧)، يليها الفقرة " توليد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين " بمتوسط حسابي (٣.٣٠).

وقام الباحثون 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

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٥	الاستفادة من الملاحظات المختلفة	4.57	0.507	عالية	91.4
١	قبول الاختلاف في وجهات النظر حول كيفية أداء العمل	4.43	0.590	عالية	88.6
٢	الحرية في التصرف مما يعطي فرصة أكبر للإبداع الإداري	4.43	0.590	عالية	88.6
٣	مناقشة العاملين حول الآراء والحلول التي يتم اقتراحها	4.43	0.507	عالية	88.6
٦	إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى	4.39	0.583	عالية	87.8
٤	تجربة أفكار مبتكرة وغير معتادة لحل المشكلات	4.35	0.714	عالية	87.0
٧	إنجاز الأعمال الموكلة بأسلوب حديث ومتطور	4.22	0.736	عالية	84.4
88.1	الدرجة الكلية	4.4037	0.45309	عالية	88.1

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المرونة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٤٠) وانحراف معياري (٠.٤٥٣) وهذا يدل على أن مجال المرونة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (٨٨.١٪).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٦) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " الاستفادة من الملاحظات المختلفة " على أعلى متوسط حسابي (٤.٥٧)، يليها الفقرة " قبول الاختلاف في وجهات النظر حول كيفية أداء العمل " والفقرة " الحرية في التصرف مما يعطي فرصة أكبر للإبداع الإداري " والفقرة " مناقشة العاملين حول الآراء والحلول التي يتم اقتراحها " بمتوسط حسابي (٤.٤٣). وحصلت الفقرة " إنجاز الأعمال الموكلة بأسلوب حديث ومتطور " على أقل متوسط حسابي (٤.٢٢)، يليها الفقرة " تجربة أفكار مبتكرة وغير معتادة لحل المشكلات " بمتوسط حسابي (٤.٣٥).

وقام الباحثون 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
٣	تحليل المشكلة من كافة جوانبها	4.43	0.507	عالية	88.6
٧	ربط أسباب المشكلة بالنتائج	4.43	0.507	عالية	88.6
٤	طرح حلول للمشكلة ذات أفق واسع	4.35	0.487	عالية	87.0
٥	تطبيق حلول مبتكرة لمشكلات العمل	4.35	0.487	عالية	87.0
٢	إدراك أبعاد المشكلة بوضوح تام	4.30	0.470	عالية	86.0
٦	استخدام أساليب حديثة ومتطورة لحل المشكلات	4.30	0.559	عالية	86.0
١	التنبؤ بالمشكلة قبل حدوثها	4.26	0.449	عالية	85.2
	الدرجة الكلية	4.3478	0.37999	عالية	87.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال حل المشكلات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٣٤) وانحراف معياري (٠.٣٧٩) وهذا يدل على أن مجال حل المشكلات جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (٨٧٪).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٧) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تحليل المشكلة من كافة جوانبها " والفقرة " ربط أسباب المشكلة بالنتائج " على أعلى متوسط حسابي (٤.٤٣)، يليها الفقرة " طرح حلول للمشكلة ذات أفق واسع " والفقرة " تطبيق حلول مبتكرة لمشكلات العمل " بمتوسط حسابي (٤.٣٥). وحصلت الفقرة " لتنبؤ بالمشكلة قبل حدوثها " على أقل متوسط حسابي (٤.٢٦)، يليها الفقرة " استخدام

أساليب حديثة ومتطورة لحل المشكلات " والفقرة " إدراك أبعاد المشكلة بوضوح تام " بمتوسط حسابي (٤.٣٠).

وقام الباحثون 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
٧	السعي الى التجديد والإبداع في العمل	4.48	0.593	عالية	89.6
٤	دمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة	4.35	0.487	عالية	87.0
٣	استدعاء معلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها بسرعة فائقة	4.30	0.559	عالية	86.0
٥	تطبيق البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة	4.30	0.559	عالية	86.0
٨	تبني وجهات النظر الأخرى عند الاقتناع بصحتها	4.30	0.559	عالية	86.0
٦	اقناع العاملين بمقترحات من أجل تحقيق أهداف العمل	4.26	0.619	عالية	85.2
٢	سرعة إنتاج كلمات وصور ذات خصائص محددة	4.04	0.638	عالية	80.8
١	إنتاج أكبر قدر من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة	3.91	0.848	عالية	78.2
	الدرجة الكلية	4.2446	0.44829	عالية	84.9

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الطلاقة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٢٤) وانحراف معياري (٠.٤٤٨) وهذا يدل على أن مجال الطلاقة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (٨٤.٩٪).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٨) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " السعي الى التجديد والإبداع في العمل " على أعلى متوسط حسابي (٤.٤٨)، يليها الفقرة " دمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة " بمتوسط حسابي (٤.٣٥). وحصلت الفقرة " إنتاج أكبر قدر من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة " على أقل متوسط حسابي (٣.٩١)، يليها الفقرة " سرعة إنتاج كلمات وصور ذات خصائص محددة " بمتوسط حسابي (٤.٠٤).

#### ٢.٢.٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس.

جدول (٩): المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
١	المعوقات الشخصية	3.1615	1.24563	متوسطة	63.2
٢	المعوقات الإدارية	3.6449	0.94589	متوسطة	72.9
	الدرجة الكلية	3.3846	1.07342	متوسطة	67.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.38) وانحراف معياري (1.07) وهذا يدل على أن درجة معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (67.7%). ولقد حصل مجال المعوقات الإدارية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.64)، ومن ثم مجال بمتوسط المعوقات الشخصية حسابي (3.16).

وقام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المعوقات الشخصية.

**جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعوقات الشخصية**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٤	تجنب التحدي ومواجهة المشاكل	3.35	1.335	متوسطة	67.0
٣	ضعف الثقة بالنفس	3.22	1.476	متوسطة	64.4
٧	التفكير بعشوائية عند حل المشكلة	3.17	1.497	متوسطة	63.4
١	اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات	3.13	1.325	متوسطة	62.6
٢	الحلول السريعة غير المدروسة في حل المشكلات	3.13	1.359	متوسطة	62.6
٦	الرغبة الضعيفة لتجديد والابداع	3.13	1.486	متوسطة	62.6
٥	الالتزام حرفياً بالقوانين والتعليمات دون فهم لمضمونها	3.00	1.348	متوسطة	60.0
	الدرجة الكلية	3.1615	1.24563	متوسطة	63.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المعوقات الشخصية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.١٦) وانحراف معياري (٠.٨١٥) وهذا يدل على أن مجال المعوقات الشخصية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (٦٣.٢٪).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (١٠) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تجنب التحدي ومواجهة المشاكل " على أعلى متوسط حسابي (٣.٣٥)، يليها الفقرة " ضعف الثقة بالنفس " بمتوسط حسابي (٣.٢٢). وحصلت الفقرة " الالتزام حرفياً بالقوانين والتعليمات دون فهم لمضمونها " على أقل متوسط حسابي (٣.٠٠)، يليها الفقرة " الرغبة الضعيفة لتجديد والابداع " بمتوسط حسابي (٣.١٣).

وقام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المعوقات الإدارية.



جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعوقات الإدارية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٤	العمل وفق تعاميم واجراءات بيروقراطية	4.00	0.905	عالية	80.0
٣	غياب الحوافز المادية والمعنوية	3.83	1.230	عالية	76.6
٢	ضعف مستوى السلطة المخولة للإدارة	3.70	1.020	عالية	74.0
١	العمل وفق مركزية الأنظمة	3.61	1.158	متوسطة	72.2
٦	وجود فجوة بين عمليه الاتصال مع وزاره التربية والتعليم	3.39	1.340	متوسطة	67.8
٥	النقد بشكل هادم ومحبط للأفكار الإبداعية	3.35	1.434	متوسطة	67.0
	الدرجة الكلية	3.6449	0.94589	متوسطة	72.9

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المعوقات الإدارية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٩٤٥) وهذا يدل على أن مجال المعوقات الإدارية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (٧٢.٩٪).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (١١) أن (٣) فقرات جاءت بدرجة عالية و(٣) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " العمل وفق تعاميم واجراءات بيروقراطية " على أعلى متوسط حسابي (٤.٠٠)، يليها الفقرة " غياب الحوافز المادية والمعنوية " بمتوسط حسابي (٣.٨٣). وحصلت الفقرة " النقد بشكل هادم ومحبط للأفكار الإبداعية " على أقل متوسط حسابي (٣.٣٥)، يليها الفقرة " وجود فجوة بين عمليه الاتصال مع وزاره التربية والتعليم " بمتوسط حسابي (٣.٣٩).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس 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  $\geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس 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 محافظة ضواحي القدس يعزى لمتغير الجنس.

جدول (١٢): نتائج اختبار "ت"

للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الأصالة	ذكر	9	4.1429	0.37115	2.270	0.034
	أنثى	14	4.5000	0.36636		
المرونة	ذكر	9	4.1587	0.43121	2.266	0.034
	أنثى	14	4.5612	0.40586		
حل المشكلات	ذكر	9	4.1905	0.34993	1.654	0.113
	أنثى	14	4.4490	0.37528		
الطلاقة	ذكر	9	4.1111	0.38752	1.153	0.262
	أنثى	14	4.3304	0.47689		
الدرجة الكلية	ذكر	9	4.1494	0.34698	1.998	0.059
	أنثى	14	4.4557	0.36573		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (١.٩٩٨)، ومستوى الدلالة (٠.٠٥٩)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\geq \alpha$  بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**جدول (١٣): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي**

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الأصالة	بكالوريوس	15	4.2762	0.37590	1.405	0.175
	دراسات عليا	8	4.5179	0.42473		
المرونة	بكالوريوس	15	4.3143	0.42240	1.318	0.202
	دراسات عليا	8	4.5714	0.48894		
حل المشكلات	بكالوريوس	15	4.2857	0.34574	1.077	0.294
	دراسات عليا	8	4.4643	0.43699		
الطلاقة	بكالوريوس	15	4.1167	0.35815	1.997	0.059
	دراسات عليا	8	4.4844	0.52371		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	15	4.2437	0.33215	1.643	0.115
	دراسات عليا	8	4.5086	0.43177		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (١.٦٤٣)، ومستوى الدلالة (٠.١١٥)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\geq \alpha$  في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس 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 محافظة ضواحي القدس يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات  
المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية  
لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.43721	4.2619	6	من ١٥-١٠ سنة	الأصالة
0.46352	4.3651	9	من ٢٠-١٦ سنة	
0.33285	4.4286	8	أكثر من ٢٠ سنة	
0.50642	4.4048	6	من ١٥-١٠ سنة	المرونة
0.52489	4.3810	9	من ٢٠-١٦ سنة	
0.38180	4.4286	8	أكثر من ٢٠ سنة	
0.45774	4.3810	6	من ١٥-١٠ سنة	حل المشكلات
0.40894	4.4603	9	من ٢٠-١٦ سنة	
0.26383	4.1964	8	أكثر من ٢٠ سنة	
0.59687	4.2500	6	من ١٥-١٠ سنة	الطلاقة
0.42390	4.2500	9	من ٢٠-١٦ سنة	
0.41424	4.2344	8	أكثر من ٢٠ سنة	
0.48993	4.3218	6	من ١٥-١٠ سنة	الدرجة الكلية
0.42307	4.3602	9	من ٢٠-١٦ سنة	
0.28658	4.3190	8	أكثر من ٢٠ سنة	

يلاحظ من الجدول رقم (١٤) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (١٤):

جدول (١٥): نتائج اختبار تحليل

التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ضواحي القدس يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	0.096	2	0.048	0.277	0.761
	داخل المجموعات	3.450	20	0.173		
	المجموع	3.546	22			
المرونة	بين المجموعات	0.010	2	0.005	0.021	0.979
	داخل المجموعات	4.507	20	0.225		
	المجموع	4.516	22			
حل المشكلات	بين المجموعات	0.304	2	0.152	1.058	0.366
	داخل المجموعات	2.873	20	0.144		
	المجموع	3.177	22			
الطلاقة	بين المجموعات	0.001	2	0.001	0.003	0.997
	داخل المجموعات	4.420	20	0.221		
	المجموع	4.421	22			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.009	2	0.004	0.027	0.973
	داخل المجموعات	3.207	20	0.160		
	المجموع	3.216	22			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (٠.٠٢٧) ومستوى الدلالة (٠.٩٧٣) 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 محافظة ضواحي القدس يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

## المراجع

### أولاً المراجع العربية:

- الباز ، عفاف . ( ٢٠٠٢ م ) . دور القيادة الإبداعية في إدارة الازمات . مجلة النهضة ، ( ٣ ) ن ٥٤ - ٨٢ .
- ال حسين، سارة. درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم. رساله ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الراحلة ، سامي عبد الكريم (٢٠٠٢ م) إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان . رسالة ماجستير
- السلمي، فهد . القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير، مكة المكرمة، جامعه أم القرى.
- الغامدي ، فهد (٢٠١٢) . درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية، كما يتصورها الاكاديميون بجامعة الباحة. رسالة ماجستير.
- القحطاني ، سالم سعيد (٢٠٠٨ م) القيادة الإدارية ( التحول نحو النموذج القيادي العالمي) ط٢ ن الرياض : مكتبة الملك فهد .
- حسين، سارة بنت عبدالله بن عبد العزيز.(٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الابداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوية.
- العاجز، فؤاد وشلدان، فايز (٢٠٠٩)، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة، مقدم لمؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين الشريف، أنور (٢٠١٣) العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة الجبل الغربي بليبيا، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا.
- صالح، قيس ، وباني، باسمه (٢٠١٣) القيادة الابداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية، مجلة القادسية، العدد ١٥، مجلد ٤.
- السويطي، عبد الناصر (٢٠١٥) دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريه، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، العدد ٢٢.

- الجندي، نبيل ومنصور، إكرام. (٢٠٢٣). مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية شمال الخليل: دراسة نوعية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، ١٤ (٤٣)، ١٤٦-١٣٢. صحفي، عائشة. (٢٠٢٣). واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمحافظة أحد المسارحة "دراسة حالة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧ (١٥)، ٩٦-١١٢.
- فريوان، منيرة. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة، ٣٨ (١٠)، ١٧٩-٢٠٦.
- البراهيمي، سامية. (٢٠٢٢). مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٤ (١)، ٢٤١-٢٦٠.
- الغول ، نادية. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدي مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سبتان، منقار. (٢٠٢٤). المعوقات التي تواجه مديري مدارس القدس الحكومية في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ٢٠ (١)، ١٢١-١٥٤.

### ثانياً المراجع الأجنبية:

- Tesaputa, P. (2015). Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organization of Thailand. International Journal of Behavioral Science.
- Phimkoh, P .& Somprach, K. (2015). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand, International Journal of Behavioral Science, 10(2), 79-94.