

The Degree to Which leaders in Education Directorates in Palestine practice Administrative Creativity and its Relationship to Some Variables

Nayef Abdelraouf Al-khatib*

Dr. Kamal Kahlil Makhamrah **

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practicing of administrative creativity by leaders in the education directorates in Palestine from the point of view of those working with them. The researchers followed the descriptive analytical methodology, The study sample consisted of (328) male and female employees. The results of the study concluded that the degree of practicing administrative creativity by leaders in the education directorates in Palestine is medium, and there were no statistically significant differences attributed to the educational qualification variable, while there were statistically significant differences attributed to the gender variable in favor of males, and there were differences between those with work experience in favor of those with work experience (less than 5 years), and (from 5 - less than 10 years); Based on that, the researchers recommended providing an environment that nurtures creativity and works to develop it systematically within the policies of the Ministry of Education, and working to spread the culture of administrative creativity among all employees in the education sector in general, and in the education directorates in particular.

Keywords: Administrative Creativity, Leaders in Education Directorates.

The Industrial Islamic Orphanage\ Palestine\ nayefalkhateeb2016@yahoo.com *

Faculty of Educational Sciences\ Al-Quds University\ Palestine\ kmakhamrah@staff.alquds.edu **



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

درجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات

نايف عبد الرؤوف الخطيب*

د. كمال خليل مخامرة**

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين معهم، وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (328) موظفاً وموظفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة الإبداع الإداري من القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وهناك فروق بين ذوي الخبرة الوظيفية لصالح ذوي الخبرة الوظيفية (أقل من 5 سنوات)، و(من 5 - أقل من 10 سنوات)؛ وتأسيساً على ذلك أوصى الباحثان بتوفير بيئة حاضنة للإبداع تعمل على تطويره بشكل ممنهج ضمن سياسات وزارة التربية والتعليم، والعمل على نشر ثقافة الإبداع الإداري لدى جميع العاملين في قطاع التعليم بشكل عام، وفي مديريات التربية والتعليم بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، القيادات في مديريات التربية والتعليم.

* دار الأيتام الإسلامية الصناعية/ فلسطين/ nayefalkhateeb2016@yahoo.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس/ فلسطين/ kmakhamrah@staff.alquds.edu

المقدمة

تشهد المؤسسات في العصر الحالي تحولات كبيرة، وتنافساً شديداً، وذلك بسبب التطور التكنولوجي، وثورة المعلومات، والتقدم العلمي، والتي تحمل في طياتها تغييرات عديدة في جميع مناحي الحياة؛ مما يتطلب منها التميز، والابتكار في الأداء، إذ لم يعد الإبداع في الأداء، والإنجاز مجرد ميزة إضافية، بل أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى إلى البقاء، والنمو في هذا العالم المتغير، ويُعد ميدان التربية من الميادين المهمة التي تتأثر بشكل كبير بالتغيير، والتطوير الناجم عن الثورة التكنولوجية؛ مما يستدعي ضرورة مواكبة هذه التطورات، والاستفادة منها لمواجهة التحديات المستمرة الناتجة عن هذه التحولات.

تُعدُّ مديرية التربية والتعليم واحدة من أهم الهيئات التربوية في فلسطين، إذ تُناط بها عديد من المهمات، والواجبات الأساسية، وأبرزها النهوض بالمواطن الفلسطيني علمياً، كما أنّ المؤسسات التعليمية تُعدُّ مراكز انطلاق للمفكرين، والمبدعين، والعلماء، والأدباء وأصحاب العقول، ورجال السياسة، والفنانين، فهي تُعدُّ منبعقة من تلك البيئة التي تسهم في تشكيل القادة وصنعهم، فبداية تطور أية دولة أو تقدمها يبدأ بالاهتمام بالمؤسسات التعليمية كأولوية (Abu Nasiriyah and Alawneh, 2022).

إنَّ الإبداع في جوهره، هو نوع من التميز والتجديد في أساليب العمل، وطرائقه وإجراءاته، وإنَّه المقدر على إيجاد حلول جديدة، ومبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة، وتطوير منتجات، وخدمات تلبي احتياجات المجتمع المتجددة، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الإبداع، فإنَّها بحاجة إلى تهيئة بيئة عمل محفزة، ومشجعة على الابتكار، والتجريب، بيئة تقدر الأفكار الجديدة، وتدعم تطبيقها، وتمنح العاملين الحرية، والمرونة اللازمة للتفكير الإبداعي (Abdul Salam, 2023).

لتحقيق التميز في المؤسسات التربوية، لا بد من إحداث تغيير جذري، وتدرجي في الأساليب، والوسائل، والإجراءات التقليدية التي تعيق الإبداع، وتقف عقبة في وجه تبني استراتيجيات التغيير، والتجديد، إذ يجب التركيز بشكل أكبر على الأداء، وتشجيع التفكير الإبداعي، ودعم حل المشكلات بطرق جديدة، ومبتكرة لتحقيق الفاعلية المطلوبة، كون المؤسسات التربوية رائدة للتطوير، إذ يجب أن تتوجه نحو نشر ثقافة الإبداع، وتعزيز أهميته كمطلب أساسي لأي مجتمع يسعى إلى التميز، والريادة (Al-Rufu, 2017).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أكدت بعض الدراسات كدراسة الشقران (AL-Shaqran, 2021) إلى أنَّ الإبداع الإداري يسهم في تحسين المناخ العام للمؤسسة، مما يُساعد على اتخاذ قرارات أفضل، كما يُحفز على كسر الحواجز، وتوليد أفكار جديدة ومفيدة. فضلاً عن ذلك، يؤدي الإبداع الإداري دوراً مهماً في إيجاد الحلول المثلى للمشكلات، والتخلص من التفكير التقليدي، وإنتاج أفكارٍ خلاقةٍ بفاعلية وسرعة. في حين أوصت عديد من الدراسات التربوية بضرورة دراسة واقع الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في المؤسسات التربوية لكي يتسنى للمؤسسة تحقيق غاياتها كدراسة الزاوية، والخصاونة (Al-Zawaida and Al-Khasawneh, 2022)، ودراسة الحاججة (AL- Hajjajjah, 2024).

ومن خلال عمل الباحثين، الأول معلم في إحدى المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في فلسطين، والثاني دكتور في جامعة القدس، لاحظا أنَّ للقيادات في مديريات التربية والتعليم دوراً مهماً في إيجاد الإبداع الإداري، أو توفير جوِّ من الإبداع، إلا أنَّه اتضح للباحثين ضعف مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، لذلك أثر الباحثان دراسة هذا الموضوع، مدركين أنَّ فهم الإبداع الإداري من العاملين يستند إلى معايير شخصية، وأخرى مؤسسية، وانطلاقاً من هذه المفاهيم، اختار الباحثان هذا الموضوع للوقوف على مدى التباينات - إن وجدت - وتشخيصها. وعليه، فإنَّ مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس السؤالان الفرعيان الآتيان:

- السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين معهم؟
- السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين معهم؛ تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية)؟

أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري، وعلاقته ببعض المتغيرات، من خلال:
1. تحديد الواقع الفعلي لممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين معهم.
 2. تقديم إطار فكري موجز وشامل عن المتغيرات الرئيسية للدراسة، ممثلة بمفاهيم متغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة:

يأمل الباحثان أن تفيد نتائج هذه الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي، وعلى النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها؛ "درجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري، وعلاقته ببعض المتغيرات"، وعليه يتوقع الباحثان من هذه الدراسة:

- أن تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء القيادي للقيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
- أن تفتح المجال أمام باحثين آخرين للخوض في هذا المجال من خلال توصيات الدراسة لإحداث التطور المنشود، وإضافة معرفة جديدة للفكر الإداري والتربوي تدعم البحث العلمي المرغوب فيه إيجابياً.
- إثراء المكتبة العربية في مجال الإبداع بشكل عام، والإبداع الإداري بشكل خاص.

الأهمية التطبيقية:

- ويأمل الباحثان أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من الجهات الآتية:
- وزارة التربية والتعليم في فلسطين، وتزويدها بأساليب الإبداع الإداري، والتي تهدف إلى إيجاد بيئات عمل إيجابية، ومتعاونة.
 - القيادات في وزارة التربية والتعليم بشكل عام، ومديريات التربية والتعليم بشكل خاص، وتعريفهم بهذه المتغيرات السلوكية المهمة.
 - الباحثون المهتمون في هذا المجال، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة مجموعة من المصطلحات والمفردات موضوع الدراسة التي تم تعريفها مفاهيمياً، وإجرائياً على النحو الآتي:

الإبداع الإداري Administrative Creativity

"هو مقدرة الإداريين التربويين على التغيير، والتطوير في أساليب الإدارة المدرسية، وتجديدها، مع اتباع مناهج، وأساليب، وطرق عمل حديثة، ومبتكرة، ومميزة عن غيرها، بحيث تتميز عن الأساليب التقليدية، والقديمة بعناصرها: كالطلاقة، والأصالة، والمرونة، والإحساس بالمشكلات، وتوظيف هذه المناهج، والأساليب، والطرق بشكل يخدم أهداف المؤسسة التعليمية، والعملية التربوية، وتتلاءم مع البيئة المحيطة، وتحقق المنفعة لأفراد البيئة المدرسية، على أن تلي ما لديهم من حاجات" (Yossef & Rakha,2017:114).

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: المقدرة على ابتكار أفكار، وطرق، وأساليب جديدة لم يسبق أن استخدمت من قبل، أو إجراء تحسينات عليها، وتتسم بتحقيق المنفعة العامة، ولها علاقة بالسماح الشخصية للفرد، والتي تؤثر في أداء عمله، وهذه المقدرة العقلية يمكن تطويرها، وتنميتها؛ لتنمية المؤسسة، وتحسين أداؤها. كما تقاس من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طُوّرت لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد نتائج هذه الدراسة وفقاً لما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على موضوع درجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين معهم.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين والبالغ عددهم (2164).
- **الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) في فلسطين.
- **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الأول والثاني من العام الدراسي (2025/2024).

الأدب النظري:**الإبداع الإداري Administrative Creativity**

الإبداع لغة: مصدر مشتق من الفعل بدع، كما جاء في لسان العرب أبدعت الشيء: ويعني الاختراع، والابتكار لشيء جديد دون مثال سابق، وأبدع الشيء: أي أبدعه، واستخرجه، وأحدثه، وأنشأه، وبدأه أولاً (Ibn Manzur, 2003, 325).

الإبداع اصطلاحاً:

أما الإبداع الإداري اصطلاحاً؛ فتتباين وجهات النظر، وتتعدّد التعريفات له، ولا يوجد اتفاق واضح بين الباحثين حول مفهومه؛ ويعود ذلك إلى طبيعة الإبداع المُعدّة من جهة، وانتشار مفهومه في مجالاتٍ مُتنوّعة من جهةٍ أخرى.

لقد عزّفه إبراهيم (Ibrahim, 2022) بأنّه مجموعة من الصفات، والمهارات، تشمل الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، التي تهدف إلى تطوير أساليب، ووسائل عمل جديدة، ومتنوعة، ويتحقق ذلك من خلال استثمار مقدرات العاملين وتشجيعهم على تحدي التفكير التقليدي.

يرى الباحثان في ضوء ما سبق أنّ الإبداع الإداري يُعرّف بأنه عملية ذهنية، وسلوكية، يقوم بها المدبرون، والمعلمون والعاملون في المؤسسات التعليمية؛ بهدف توليد أفكار، وحلول مبتكرة، وفعالة، تتميز بالطلاقة، والمرونة، وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بسلاسة، وسهولة، من خلال تطوير الأعمال وتحسينها بما يتناسب مع التغيرات المستمرة، وإيجاد بيئة عمل محفّزة للإبداع، وحل المشكلات بطرق أفضل، وأسرع من الحلول التقليدية.

أهمية الإبداع الإداري:

يُعدّ الإبداع الإداري جوهر العملية الإدارية، وضرورياً لتطوير المؤسسة، وتمييزها، وقد أشار جوهر وضيف (Jawhar and Guest, 2021) إلى أهمية الإبداع الإداري؛ بأنّه يسهم في بناء ثقة العاملين في العمل، ويسهم في توجيه مقدرات العاملين، ويحث على تحسين معارف العاملين ومقدراتهم، وتحديد ميولهم، ويساعد المؤسسات على تقديم الخدمات بشكل مميز، وزيادة مقدرتها التنافسية.

خصائص الإداري المبدع وسماته:

ذكر الشقران (AL-Shaqrان, 2021) أنّ الإداريين المبدعين يتميزون بسمات عديدة، من

أهمها: الرؤية الإبداعية القائمة على المقدرة على تصور بدائل متعددة للتعامل مع المشكلات، وطرح الأسئلة، والثقة بالنفس والآخرين، والمقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، ومتطلبات العصر، وتحمل المواقف الصعبة، والمرونة، والمقدرة على التكيف، والتجربة، والابتكار، والتشكك في المسلمات، والجرأة في إبداء الرأي وتقديم المقترحات، حتى في مناقشة التعليمات، والأوامر الصادرة عن المراجع العليا، وهي صفة لا يمتلكها الأفراد المقلدون.

أبعاد الإبداع الإداري:

- بينت تهاني السبيعي (Tahani Al-Subaie, 2021) أنّ أبعاد الإبداع الإداري تتمثل فيما يأتي:
- **الأصالة:** ابتكار حلول إبداعية بعيدة كل البعد عن التقليدية.
 - **الحساسية للمشكلات:** فالمبدع قادر على الشعور بالمشكلة قبل وقوعها بحيث يطرح الحلول قبل تشكلها.
 - **المرونة:** إذ ينظر إلى المشكلة من زوايا متعددة فلا يقع ضحية للقصور الذهني، وقد تكون تلقائية، أو تكيفية.
 - **الطلاقة:** وهنا الموهبة لا تعدّ الحل الكافي، بل يجب أن ترتبط بالتحصيل العلمي، وقد أشار بعض الباحثين في مجال الإبداع الإداري.

حاجة المؤسسات للإبداع الإداري:

- فيما يأتي أهم الأسباب التي تجعل المؤسسات بحاجة إلى إدارة إبداعية الطراونة، والطراونة، والغويري (Al-Tarawneh, Al-Tarawneh, and Al-Ghuwairi, 2019):
- إنّ تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات الحديثة يفرض التغيير، والنمو، الأمر الذي يتطلب الإبداع لتحقيق التغيير والنمو.
 - تتطلب المنافسة المتزايدة إدارة إبداعية لتحسين المقدرة التنافسية.
 - إنّ العولمة، والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.
 - تقنيات الاتصال، وثورة المعلومات، و(الإنترنت)، وما تفرزه من مشكلات تواجه المؤسسات الحديثة، تطلب وجود إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة، العربية منها، والأجنبية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مرتبة تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

أجرت باجورا (Pagaura, 2020) دراسة بهدف استكشاف "سمات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في الفلبين، وأثر ذلك في الإدارة التعليمية" في جامعة ولاية (بوكيدنون) في شمال (مينداناو) بالفلبين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجمعت البيانات من خلال استبانة وُزعت على (102) من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس حصلوا على تقييم "موافق" من معلمهم على المؤشرات الأربعة لسمات الإبداع الإداري، مما يشير إلى أن المديرين يتمتعون بإبداع إداري عالٍ ومقدرة كبيرة على الابتكار.

قام يوليا وسانتوسا وسانتوسا (Yulia, Santosa & Santosa 2020) بدراسة، هدفت إلى "تحليل الكفاءة الإدارية الإبداعية لدى مديري المدارس في أندونيسيا"، إذ استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً من خلال دراسة الحالة، وتم جمع البيانات باستخدام تقنية التثليث، وقد شملت عينة الدراسة (12) مشاركاً ضمت مدير مدرسة و(5) معلمين، و(3) رؤساء أقسام، و(3) طلاب، وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الإدارية للمدير في تحقيق مدرسة إبداعية تتكون من ثلاثة جوانب: (المفاهيمية والتقنية والشخصية)، وأن الكفاءة الإدارية الإبداعية للمدير تعدّ عاملاً مهماً في إنشاء مدرسة الإبداع.

أجرت أبو قاعود (Abu Qaoud, 2021) دراسة هدفت التعرف إلى "درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية القصبه في الأردن، للإبداع الإداري من وجهة نظرهم"، وقد أُستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (151) مديراً، ومديرة في تربية قصبه عمان في الأردن، وصممت استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري كانت متوسطة، وعلى مستوى المجالات، حصل مجال الحساسية للمشكلات على درجة أعلى، ثم المرونة في التفكير بدرجة متوسطة، ومجال الطلاقة الفكرية بدرجة متوسطة، وأخيراً مجال الأصالة بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر العينة؛ تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، ومتغير الخبرة في جميع المجالات، لصالح فئة الخبرة لأكثر من (20 سنة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

سعت دراسة علي (Ali, 2022) إلى معرفة "تمط الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في ماليزيا"، وتمّ إجراء الدراسة باستخدام المنهج النوعي، من خلال مراجعة منهجية، وتحليل الأدبيات من مصادر مختلفة، ومراجع ذات صلة؛ وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من

المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد المبدع لتحسين جودة التعليم، وهذه المهارات هي المهارات الإدارية، والمهارات القيادية؛ وتشمل المهارات الإدارية: الخبرة في التخطيط الاستراتيجي، والتشغيلي الصادق، وإدارة التعليم المنسق، والتقييم بطريقة موثوقة، وصالحة.

أجرى الزيارة وأبو عاشور (Al-Zayariqa, Abu Ashour, 2022) دراسة هدفت إلى الكشف عن "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين". استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة قوامها (337) معلماً، ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع جاءت مرتفعة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تُعزى لأثر الجنس في جميع المجالات لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تُعزى لأثر المؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية في جميع المجالات.

قام أبو شرح (Abu Sharkh, 2024) بدراسة هدفت إلى معرفة "واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل". تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال استبانة تم توزيعها على جميع أفراد المجتمع، وعددهم (164) مديراً، ومديرة في مدينة الخليل، أظهرت النتائج أن واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الخليل كان عند مستوى عالٍ، إذ احتلت الأصالة الرتبة الأولى، تليها المقدرة على التحليل، والربط في الرتبة الثانية، ثم تقبل المخاطرة في الرتبة الثالثة، وتركيز الانتباه في الرتبة الرابعة، والخامسة الطلاقة، والمرونة الفكرية، والسادسة الحساسية للمشكلات. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإبداع الإداري بين مديري المدارس في مدينة الخليل، تبعاً لمتغير الجنس، بينما ظهرت فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، لصالح أولئك الذين لديهم أكثر من (10) سنوات من الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

استفاد الباحثان من هذه الدراسات في تطوير أداة الدراسة، والتعرف إلى نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري. إذ تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري من جوانب مختلفة، فقد ركزت بعض الدراسات على سمات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، كدراسة باجورا (Pagaura, 2020)، كما أكدت دراسات أخرى على ضرورة توفير بيئة محفزة للإبداع كدراسة أبو شرح (Abu Sharkh, 2024). ولتنفيذ

هذه الدراسات، استخدمت مناهج متنوعة مثل المنهج النوعي كدراسة يوليا، وسانتوسا وسانتوسا (Yulia, Santosa & Santosa 2020)؛ ودراسة علي (Ali, 2022). واختلفت هذه المناهج

مع منهج الدراسة الحالية الذي يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

وانتقلت الدراسة الحالية مع عديد من الدراسات السابقة في أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، مثل دراسات باجورا (Pagaura, 2020). كما انتقلت مع دراسات أخرى، مثل دراسة الزيارقة وأبو عاشور (Al-Zayariqa, Abu Ashour, 2022)، في أنّ الإبداع الإداري يُمارس بدرجة مرتفعة في المدارس، تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في تركيزها على وجهة نظر العاملين لإبداع القيادات الإدارية، بينما ركزت دراسات أخرى على وجهة نظر القادة أنفسهم، مثل دراسة أبو قاعود (Abu Qaoud, 2021).

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأنسب في تحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات، وتحليلها، وما تتطوي عليه من رصد للواقع، والعلاقة بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (2164) موظفاً وموظفة، من جميع مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) في فلسطين البالغ عددها (18) مديرية المستهدف لجمع البيانات الكمية، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2024-2025).

عينة الدراسة:

نظراً لاحتواء المجتمع الإحصائي على فئات (طبقات)، قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حسب المنطقة التعليمية، إذ قام الباحث بتقسيم مجتمع الدراسة، وهو المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) إلى مناطق تعليمية: منطقة الشمال، ومنطقة الوسط، ومنطقة الجنوب، وقسمت كل منطقة تعليمية إلى مديريات. وتم تحديد حجم العينة حسب ما حددته جداول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) من مجتمع الدراسة، وتقدر ب (328) موظفاً وموظفة، والجدول (1) يبيّن توزّع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (1) توزّع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	150	%46

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	اناث	178	54%
	بكالوريوس فأقل	179	55%
	دراسات عليا	149	45%
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	21	7%
	5 - أقل من 10 سنوات	36	11%
	10 سنوات فأكثر	271	82%
المجموع		328	100%

أداة الدراسة:

طوّر الباحثان أداة لقياس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين اعتماداً على الأدب النظري، ومستقيماً من أدوات الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ومنها: دراسة أبو شرح (Abu Sharkh, 2024)، ودراسة أحلام حمدون (Ahlam Hamdoun, 2022)، ودراسة أبو قاعود (Abu Qaoud, 2021). تكوّنت الأداة من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (الأصالة، والحساسية للمشكلات، والطلاقة الفكرية، والمرونة)، وتكوّن كل مجال من (7) فقرات. وللإجابة عن فقرات الأداة تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة بين درجاته الخمس (درجة مرتفعة جداً، ودرجة مرتفعة، ودرجة متوسطة، ودرجة قليلة، ودرجة قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

صدق الأداة وثباتها:

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال طريقة صدق المحتوى، إذ تمّ عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على (18) محكماً من ذوي الاختصاص في الإدارة، والقيادة التربوية، والأخذ بملاحظاتهم، وتعديلاتهم المقترحة. وبعد دراسة متأنية للتعديلات، والمقترحات التي أوصى بها المحكّمون، آلت الأداة إلى نسختها النهائية لتتضمن على (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات. كما تمّ التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معامل الثبات لمجالات الدراسة حسب معادلة (كرونباخ ألفا) كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2) توزيع فقرات أداة الدراسة على مجالاتها ومعاملات ثباتها

مجالات الدراسة	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	ثبات الاتساق الداخلي
الأصالة	1-7	7	0.897
الحساسية للمشكلات	8-15	7	0.901
الطلاقة الفكرية	16-23	7	0.889
المرونة الذهنية	24-32	7	0.874

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول (2) أن قيم معامل الإتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha equation) لمجالات الدراسة مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن سؤالي الدراسة أُستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول: حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين معهم، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ولكل فقرة من فقراتها.
 - للإجابة عن السؤال الثاني: أُستخدم اختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test for two independent samples)، وأُستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) (ANOVA)، وأُستخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.
- واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لتصحيح أداة الدراسة، والمكون من خمس درجات مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: خمس درجات (مرتفعة جداً)، وأربع درجات (مرتفعة)، وثلاث درجات (متوسطة)، ودرجتان (قليلة)، ودرجة واحدة (قليلة جداً). وتمَّ تحديد المحكِّ ومعيار الحكم على متوسطات الأداة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: (منخفض، ومتوسط، ومرتفع) وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

وتم توزيع المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

المستوى المنخفض يتراوح ما بين (1-2.33)

المستوى المتوسط يتراوح ما بين (2.34-3.67)

المستوى المرتفع يتراوح ما بين (3.68-5)

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينصُّ على: ما درجة ممارسة القيادات في

مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين معهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري، ونتائج الجدول (3) تبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمجالات الإبداع الإداري مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	الطلاقة الفكرية	3.67	0.69	1	متوسطة
1	الأصالة	3.55	0.76	2	متوسطة
4	المرونة الذهنية	3.54	0.73	3	متوسطة
2	الحساسية للمشكلات	3.50	0.78	4	متوسطة
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	3.57	0.70		متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (3) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين بلغ (3.57)، وبدرجة متوسطة للدرجة الكلية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات الإبداع الإداري ما بين (3.50-3.67)، وجاء في الرتبة الأولى مجال (الطلاقة الفكرية) بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وجاء في الرتبة الثانية مجال (الأصالة) بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وحصل مجال (المرونة الذهنية) على الرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، بينما جاء مجال (الحساسية للمشكلات) في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، مقدار متوسطها الحسابي (3.50)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى واقع مديريات التربية والتعليم التي تشهد توسعاً كبيراً ومتسارعاً في الفترة الأخيرة في نوعية التعليم وجودته، إلا أنّ القيادات في المديريات لم تواكب أساليب حديثة في القيادة، مما لم يشكل لديها دافعاً في مديريات التربية والتعليم لإدخال مفردات حديثة في القيادة لإدارة مديريات التربية والتعليم، وربما يعود ذلك أيضاً إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يرغبون بتجربة نمط جديد في القيادة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو قاعود (Abu Qaoud, 2021)، وتختلف مع كل من دراسة باجورا (2020 Pagaura)، ودراسة الزيارة وأبو عاشور (Al-Zayariqa, Abu Ashour, 2022)، ودراسة أبو شرخ (Abu Sharkh, 2024).

كما قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، لفقرات كل مجال من مجالات الإبداع الإداري على النحو الآتي:

1. مجال الأصالة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الأصالة وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (4) تبين ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين على مجال الأصالة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يتمتع بالمهارة في الحوار .	3.80	0.89	1	مرتفعة
6	يشجع المبادرات الفردية.	3.73	0.91	2	مرتفعة
4	يتيح للعاملين في المديرية التعبير عن أفكارهم حول الموضوع المطروح.	3.59	0.91	3	متوسطة
3	يبحث باستمرار عن أفكار جديدة تخدم العمل.	3.50	0.94	4	متوسطة
1	يبتكر المدير حلولاً غير تقليدية لتحسين بيئة العمل.	3.46	0.84	5	متوسطة
7	تتولد لديه أفكار إبداعية متجددة.	3.46	0.91	5	متوسطة
2	يبتكر أساليب فريدة لتحفيز المنافسة الإيجابية بين العاملين.	3.32	0.92	7	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الأصالة	3.55	0.76		متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (4) أن الدرجة الكلية لمجال الأصالة جاءت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، أما المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الأصالة تراوحت ما بين (3.32-3.80)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (5): (يتمتع بالمهارة في الحوار) بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.80)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2): (يبتكر أساليب فريدة لتحفيز المنافسة الإيجابية بين العاملين) بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.32). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى استمرارية القيادة في المديريات بالأساليب الإدارية، والقيادية التقليدية، وعدم التنوع، والتطور، والسعي نحو الأصالة في أساليب القيادة المتبعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو قاعود (Abu Qaoud, 2021)، وتختلف مع دراسة أبو شرح (Abu Sharkh, 2024).

2. مجال الحساسية للمشكلات:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الحساسية للمشكلات وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (5) تبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين على مجال الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	يشجع العاملين بجمع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة.	3.62	0.85	1	متوسطة
14	يمتلك المهارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه العمل.	3.61	0.89	2	متوسطة
10	يستفيد من خبرات العاملين في تحليل البدائل للوصول إلى الحلول المناسبة.	3.60	0.85	3	متوسطة
11	يتعامل مع المشكلات على أنها فرص مناسبة للتطوير.	3.51	0.89	4	متوسطة
8	يمتلك المدير رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	3.50	0.88	5	متوسطة
12	يكشف أوجه الضعف في بيئة العمل قبل وقوع المشكلة.	3.34	0.94	6	متوسطة
13	لديه المقدرة على التنبؤ لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها.	3.31	0.95	7	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الحساسية للمشكلات	3.50	0.78		متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (5) أن الدرجة الكلية لمجال الحساسية للمشكلات جاءت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50)، أما المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الحساسية للمشكلات تراوحت ما بين (3.31-3.62)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (9): (يشجع العاملين بجمع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة) بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.62)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (13): (لديه المقدرة على التنبؤ لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها) بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.31). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى عدم استشعار القيادة لحدوث المشكلات، والتخطيط لمواجهةها، واتخاذ الحلول الملائمة لها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو شرخ (Abu Sharkh, 2024)، وتختلف مع دراسة أبو قاعود (Abu Qaoud, 2021).

3. الطلاقة الفكرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الطلاقة الفكرية وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (6) تبين ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين على مجال الطلاقة الفكرية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	يتحدث بثقة في الموضوعات المتعلقة بالعمل.	3.78	0.82	1	مرتفعة
16	يمتلك المقدرة على التعبير عن أفكاره، وإنتاجها بطلاقة.	3.77	0.78	2	مرتفعة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	3	0.78	3.73	يستطيع المدير التفكير السريع في الظروف المختلفة	15
متوسطة	4	0.80	3.64	يمتلك القدرة لتجاوز العقبات مهما كانت صعوبتها.	20
متوسطة	5	0.82	3.63	يقترح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.	18
متوسطة	6	0.80	3.59	يستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	17
متوسطة	7	0.84	3.57	يتجاوب بسرعة مع الأفكار المطروحة، لتبنيها، أو رفضها.	21
متوسطة		0.69	3.67	الدرجة الكلية لمجال الطلاقة الفكرية	

يتضح من نتائج الجدول (6) أن الدرجة الكلية لمجال الطلاقة الفكرية جاءت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67)، أما المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الطلاقة الفكرية تراوحت ما بين (3.57-3.78)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19): (يتحدث بثقة في الموضوعات المتعلقة بالعمل)، بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.78)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (21): (يتجاوب بسرعة مع الأفكار المطروحة، لتبنيها، أو رفضها) بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.57). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تشابه آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى الأفكار، والبدائل التي يطرحها القائد لمواجهة مشكلات العمل. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو قاعود (Abu Qaoud, 2021)، ودراسة أبو شرح (Abu Sharkh, 2024).

4. المرونة الذهنية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال المرونة الذهنية وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين على مجال المرونة الذهنية مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	1	0.80	3.68	يتأقلم مع المواقف المختلفة في العمل.	28
متوسطة	2	0.78	3.64	يتعامل مع الأفكار الجديدة التي تسهم في تحقيق أهداف المديرية.	27
متوسطة	3	0.92	3.58	يؤمن المدير بمبدأ التفويض.	22
متوسطة	4	0.84	3.56	يقدم أفكاراً جديدة لتطوير العمل بتلقائية وسرعة.	25
متوسطة	5	0.92	3.49	يحترم الآراء التي تخالف رأيه ويستفيد منها.	23
متوسطة	6	0.92	3.43	يتراجع عن موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	24
متوسطة	7	0.84	3.42	يعمل على إحداث تغييرات أساليب العمل كل فترة.	26
متوسطة		0.73	3.54	الدرجة الكلية لمجال المرونة الذهنية	

يتضح من نتائج الجدول (7) أن الدرجة الكلية لمجال المرونة الذهنية جاءت متوسطة؛ إذ

بلغ المتوسط الحسابي (3.54)، أما المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المرونة الذهنية تراوحت ما بين (3.42-3.68)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (28): (يتأقلم مع المواقف المختلفة في العمل) بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.68)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (26): (يعمل على إحداث تغييرات أساليب العمل كل فترة) بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.42). ويعزو الباحثان هذه النتيجة للأعباء والضغط الإدارية التي يتعرض لها المدير نتيجة تعدد المهام التي يمارسها على مستوى المديرية، مما يجعل من الصعوبة بمكان التغيير في أساليب العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو قاعود (Abu Qaoud, 2021)، ودراسة أبو شرح (Abu Sharkh, 2024).

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين معهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني أستخدم اختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test for two independent samples) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم للإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (8) يبين النتائج.

الجدول (8) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test for two independent samples) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم للإبداع الإداري

ومجالاته تبعاً لمتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الأصالة	ذكر	150	3.67	0.76	326	2.66	0.008
	أنثى	178	3.45	0.75			
الحساسية للمشكلات	ذكر	150	3.65	0.70	326	3.16	0.002
	أنثى	178	3.37	0.82			
الطلاقة الفكرية	ذكر	150	3.75	0.62	326	1.96	0.051
	أنثى	178	3.60	0.73			
المرونة الذهنية	ذكر	150	3.63	0.72	326	2.07	0.038
	أنثى	178	3.46	0.74			
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	ذكر	150	3.68	0.66	326	2.62	0.009
	أنثى	178	3.47	0.72			

يُظهر الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم للإبداع الإداري، تبعاً لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.62)، ومستوى الدلالة (0.009)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وجاءت الفروق لصالح الذكور؛ نظراً لكون المتوسط الحسابي لهذه الفئة (3.68)، أعلى من المتوسط الحسابي للإناث البالغ (3.47). ويعزو الباحثان نتيجة وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الذكور إلى أن طبيعة الذكور أكثر رغبة في التجديد والتغيير، وإطلاق المجال لأفكارهم من أجل البحث عن البدائل الممكنة والمتاحة، وإحداث تغيير في تقديم أساليب وطرق مبتكرة وخارجة عن المألوف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو قاعود (Abu Qaoud, 2021)، ودراسة الزيارقة وأبو عاشور (Al-Zayariqa, Abu (Ashour, 2022).

كما أُستخدم اختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test for two independent samples) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم للإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (9) يبين النتائج.

الجدول (9) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test for two independent samples)

لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم للإبداع الإداري

ومجالاته تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإصالة	بكالوريوس فأقل	179	3.54	0.74	326	-0.40	0.688
	دراسات عليا	149	3.57	0.79			
الحساسية للمشكلات	بكالوريوس فأقل	179	3.50	0.76	326	-0.05	0.957
	دراسات عليا	149	3.50	0.80			
الطلاقة الفكرية	بكالوريوس فأقل	179	3.71	0.68	326	1.17	0.241
	دراسات عليا	149	3.62	0.69			
المرونة الذهنية	بكالوريوس فأقل	179	3.52	0.76	326	-0.41	0.681
	دراسات عليا	149	3.56	0.70			
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	بكالوريوس فأقل	179	3.57	0.70	326	0.08	0.932
	دراسات عليا	149	3.56	0.71			

يظهر الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم للإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.08)، ومستوى الدلالة (0.932)،

وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملون منذ بداية التحاقهم بالعمل داخل مديريات التربية والتعليم، والتي تستمر معهم طوال فترة خدمتهم من خلال ما يسمى ببرنامح الإنماء المهني. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو قاعود (Abu Qaoud, 2021)، ودراسة الزيارقة وأبو عاشور (Al-Zayariqa, 2022).

وقام الباحثان أولاً بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم للإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، والجدول (10) يبين النتائج.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم للإبداع الإداري، ومجالاته تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الوظيفية	المتغيرات
0.72	3.97	21	أقل من 5 سنوات	الأصالة
0.50	3.82	36	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.78	3.48	271	10 سنوات فأكثر	
0.76	3.55	328	المجموع	
0.67	4.02	21	أقل من 5 سنوات	الحسابية للمشكلات
0.57	3.79	36	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.79	3.42	271	10 سنوات فأكثر	
0.78	3.50	328	المجموع	
0.63	4.09	21	أقل من 5 سنوات	الطلاقة الفكرية
0.45	3.79	36	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.70	3.62	271	10 سنوات فأكثر	
0.69	3.67	328	المجموع	
0.65	4.03	21	أقل من 5 سنوات	المرونة الذهنية
0.44	3.74	36	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.75	3.48	271	10 سنوات فأكثر	
0.73	3.54	328	المجموع	
0.63	4.03	21	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للإبداع الإداري
0.43	3.78	36	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.72	3.50	271	10 سنوات فأكثر	
0.70	3.56	328	المجموع	

يلاحظ من خلال الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الدالة على تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم للإبداع الإداري،

تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، ولتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) طُبِّقَ تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (11).

الجدول (11) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم للإبداع الإداري ومجالاته تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإصالة	بين المجموعات	7.394	2	3.697	6.518	0.002
	داخل المجموعات	184.330	325	0.567		
	المجموع	191.724	327			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	10.339	2	5.170	8.774	0.001
	داخل المجموعات	191.494	325	0.589		
	المجموع	201.834	327			
الطلاقة الفكرية	بين المجموعات	4.894	2	2.447	5.266	0.006
	داخل المجموعات	151.010	325	0.465		
	المجموع	155.904	327			
المرونة الذهنية	بين المجموعات	7.399	2	3.700	7.048	0.001
	داخل المجموعات	170.606	325	0.525		
	المجموع	178.006	327			
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	بين المجموعات	7.284	2	3.642	7.607	0.001
	داخل المجموعات	155.614	325	0.479		
	المجموع	162.898	327			

يلاحظ من خلال القيم الواردة في الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم للإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية؛ إذ بلغت قيمة "ف" للدرجة الكلية (7.607)، ومستوى الدلالة (0.001)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأيضاً على جميع مجالات الإبداع الإداري بلا استثناء.

ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق استخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم للإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، والجدول (12) يبين النتائج.

الجدول (12) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم للإبداع الإداري ومجالاته تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

المجال	الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الاصالة	أقل من 5 سنوات			.48360*
	من 5 - أقل من 10 سنوات			.33224*
	10 سنوات فأكثر			
الحساسية للمشكلات	أقل من 5 سنوات			-.59605*
	من 5 - أقل من 10 سنوات			-.36930*
	10 سنوات فأكثر			
الطلاقة الفكرية	أقل من 5 سنوات			-.46899*
	من 5 - أقل من 10 سنوات			-.17137*
	10 سنوات فأكثر			
المرونة الذهنية	أقل من 5 سنوات			-.54645*
	من 5 - أقل من 10 سنوات			-.26130*
	10 سنوات فأكثر			
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	أقل من 5 سنوات			-.52377*
	من 5 - أقل من 10 سنوات			-.28355*
	10 سنوات فأكثر			

*دالّ إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تُشيرُ مُعطياتُ الجدولِ (12) إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي الخبرة الوظيفية (أقل من 5 سنوات)، و(من 5 - أقل من 10 سنوات) من جهةٍ، وبين ذوي الخبرة الوظيفية (10 سنوات فأكثر) من جهةٍ أخرى، ولصالح ذوي الخبرة الوظيفية (أقل من 5 سنوات)، و(من 5 - أقل من 10 سنوات)؛ لأنّ المتوسط الحسابي لديهم أكبر على الدرجة الكلية ولجميع المجالات. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ الخبرة الوظيفية تؤدي إلى الموضوعية والمقدرة على تقييم الممارسات الإدارية الإبداعية لمديري التربية والتعليم من العاملين في المديريات، وكذلك إدراك العاملين أهمية هذه الممارسات الإدارية والإبداعية في تأثيرها على نتائج العمل ككل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو قاعود (Abu Qaoud, 2021)، ودراسة أبو شرح (Abu Sharkh, 2024).

التوصيات:

1. أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين معهم كانت (متوسطة)، وعليه يوصي الباحثان بما يأتي:

- تعزيز مقدرة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين على ممارسة مهارات

- القيادة الإبداعية، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية.
- تهيئة مناخ إبداعي، وزيادة المقدرّة على التجديد والابتكار في المديريات، وتبني الأفكار الإبداعية، والعمل على تطبيقها لتشجيع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية بحريّة.
 - توفير بيئة حاضنة للإبداع تعمل على تطويره بشكل ممنهج ضمن سياسات وزارة التربية والتعليم.
2. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للإبداع الإداري، من وجهة نظر العاملين معهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، ولمتغير الخبرة الوظيفية لصالح ذوي الخبرة الوظيفية (أقل من 5 سنوات)، و(من 5- أقل من 10 سنوات)، وفي ضوء ذلك يوصي الباحثان بما يأتي:
- ضرورة إتاحة الفرصة للإناث بتولّي المناصب القيادية العليا في مديريات التربية والتعليم.
 - عقد دورات تدريبية في مديريات التربية والتعليم حول الإبداع، بهدف نشر ثقافة الإبداع الإداري لدى جميع العاملين في قطاع التعليم بشكل عام، وفي مديريات التربية والتعليم بشكل خاص.

References:

- Abdul Salam, Zahra. (2023). Administrative creativity and its relationship to job performance among heads of academic departments at the Faculty of Education, Misurata University. *Dalalat Journal*, 9, 142-169.
- Abu Nasiriyah, Hanin, and Alawneh, Marwan. (2022). Strategic Thinking and Its Relationship to Job Performance in the Palestinian Ministry of Education. *Ibn Khaldun Journal for Studies and Research*, 2(9), 186-204.
- Abu Qaoud, Ghada. (2021). The degree of practice of administrative creativity by school principals in the Amman District Directorate in Jordan from their perspective, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(38), 23-47.
- Abu Sharkh, Majdoleen. (2024). The Reality of Administrative Creativity among Public School Principals in the City of Hebron. *Journal of Al-*

- Quds Open University, 15(44), 104-119.
- Al-Ajami, Jazi. (2020). "Organizational Culture and Its Impact on Administrative Creativity: A Field Study on Kindergarten Principals in the State of Kuwait," *Journal of the Faculty of Education, Benha University - Faculty of Education, Egypt*, 31 (122), 281-320.
- Al-Gharib, Tariq, Al-Suwailih, Badr, and Al-Muhairi, Abdullah. (2020). The prevailing leadership styles of general secondary school principals in Kuwait and the United Arab Emirates and their relationship to the level of teachers' achievement motivation, *Journal of Education*, 39(186), 227-277.
- Al-Hajjah, Basem Ibrahim. (2024). Strategic Agility among School Principals in Palestine and Its Relationship to Their Administrative Creativity and Teachers' Job Engagement. Unpublished PhD Thesis, Al-Quds University, Jerusalem, Palestine.
- Ali, M. (2022). Innovative leadership management in early children education. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(4), 3007-3012.
- Al-Rafou, Faten. (2017). The Reality of Administrative Creativity among Female Leaders in the Jordanian Ministry of Education and Its Relationship to Job Performance of the Employees Under Their Command (Unpublished PhD Thesis). University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al-Subaie, Tahani. (2021). The degree of practicing administrative creativity among school principals from their perspective in the Capital Educational District in the State of Kuwait, *Journal of Childhood and Education*, 46(2): 495-533.
- Al-Tarawneh, Awad, Al-Tarawneh, Issa, and Al-Ghuwairi, Jawaher. (2019). Organizational culture and its relationship to administrative creativity in private schools in Jordan from the teachers' perspective. *International Journal of Quality Assurance*, 2(2), 176-189.
- Al-Zawaida, Muhammad, and Al-Khasawneh, Ma'an. (2022). The Impact of Administrative Creativity on the Performance of Public School Principals in the Directorate of Education in Aqaba Governorate in Jordan from the Teachers' Perspective. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, (34), 122-140.
- Al-Zayaraqah, Hatem, and Abu Ashour, Khalifa. (2022). "The Degree of Practice of Administrative Creativity among School Principals in the

- Beersheba District from the Teachers' Perspective," *Jordanian Educational Journal*, 1(7), 34-56.
- Hamdoun, Ahlam. (2022). Creative leadership among deans of academic colleges in Jordanian public universities and its relationship to the job performance of their faculty members, unpublished doctoral dissertation, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Ibn Manzur, Jamal al-Din ibn Muhammad. (2003). *Lisan al-Arab*, Cairo: Dar al-Hadith.
- Ibrahim, Walid. (2022). The Impact of Organizational Culture on Administrative Creativity within the General Administration of Youth Care at Menoufia University. *Journal of Sports Sciences*, 35(8), 201-225.
- Jawhar, Ali, and Daif, Heba. (2021). Obstacles to Administrative Creativity for Primary School Principals in Damietta from (their Point of View), *Journal of the Faculty of Education - Damietta University*, (78), 1-33.
- Krejcie, R and Morgan, D. (1970), Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Pagaura, A, R. (2020). Innovative leadership attributes of school administrators in the Philippines: Implications for educational management. *Interdisciplinary Research Review*, 15(2), 1-7.
- Yulia, R., S., Santosa, S. and Santosa, A. B. (2020). Principal's managerial competence in actualizing a creative school. *Universal Journal of Educational Research*, 8(8), 3406-3416.
- Yusof, M., and Rakha, K. (2017). Entrepreneurial leadership and academic entrepreneurship in Malaysian public research universities. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(3), pp11.