

## **The Degree of practicing Creative Leadership among Middle School principals in Haifa District within The Green Line and its Relationship to some Variables**

**Mansour Sami Athamneh\***

**Prof. Khalifah Mustafa Abu-Ashour\*\***

Received 6/6/2022

Accepted 16/7/2022

### **Abstract:**

The study aimed to identify the degree of creative leadership practice among middle school principals in Haifa District within The Green Line and relationship to some variables and to identify the differences in the estimates of the study sample according to the variables of gender, academic qualification, experience, and job title. The descriptive survey methodology was used, after assuring its validity and reliability a questionnaire was used to collect data, as it consisted of (31) items distributed into four domains fluency, flexibility, originality, and sensitivity to problems. The study sample consisted of (368) principals and teachers, who were selected by using accessible method.

The study results indicated that the degree of creative leadership practice among middle school principals in Haifa District within the green line from the point of view of principals and teachers was medium, and the absence of statistically significant differences attributed gender, academic qualification, and experience variables, while there were statistically significant differences due to job title variable, in favor of principals.

**Keywords:** Creative Leadership, Principals, Middle schools, Haifa District within The Green Line.

---

Palestine\ [mal5101973.ma@gmail.com](mailto:mal5101973.ma@gmail.com)\*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ [AbuAshour@yu.edu.jo](mailto:AbuAshour@yu.edu.jo)\*\*

## درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر وعلاقتها ببعض المتغيرات

منصور سامي عثمانة\*

أ.د. خليفة مصطفى أبو عاشور\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر، والتعرف إلى الفروق في تقديرات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي. استخدم المنهج الوصفي المسحي، وبهدف جمع البيانات، استخدمت استبانة تكونت من (31) فقرة توزعت إلى أربعة مجالات، الطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات، بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (368) مديراً ومعلمًا، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، في حين وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين. الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، مديرو المدارس، المدارس الإعدادية، لواء حيفا داخل الخط الأخضر.

\* فلسطين/ [ma15101973.ma@gmail.com](mailto:ma15101973.ma@gmail.com)

\*\* كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [AbuAshour@yu.edu.jo](mailto:AbuAshour@yu.edu.jo)

## المقدمة

تسعى الدول إلى الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية، وذلك وفق سياساتها وفلسفتها ومعتقداتها، وتقديمها بكفاءة عالية تعود على الفرد والأسرة والمجتمع بالتقدم والرفق، ومن أهم جوانب ذلك الاهتمام والتركيز على القيادة، لما لها من دور بارز في المؤسسات كافة بمختلف مجالاتها، ويتأكد ذلك في مؤسسات التعليم بشكل أكبر، وذلك لما لها من أثر في المجالات الأخرى كافة، ولكونها استثماراً في العنصر البشري الذي يقود تلك المجالات.

ويرتبط نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها بالطريقة التي يقود بها القائد هذه المؤسسة، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية التي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة مناسبة تسهم في زيادة إنتاجيتها وعطائها، وقد أكدت دراسة العجمي (Ajmi, 2019) على أن القيادة الإبداعية مطلب للنهوض بالمجتمعات وتطويرها في جميع جوانبها، لما لها من مقدرة على التعامل بعقلانية وفهم للبيئات التنظيمية، من خلال التأثير في سلوك الأفراد واتخاذ القرارات المناسبة إذ أصبح الإبداع وممارسته وتفعيله من عناصر النجاح والدلالة على كفاءة الأداء.

وتتطلب التغيرات التي طرأت على العملية التربوية في القرن الحادي والعشرين توفير أعداد ونوعية من الأفراد الذين يتمتعون بمهارات متنوعة، ولديهم المقدرة على مواكبة التغيير، والتجديد، والابتكار، ولديهم المقدرة على تحمل مسؤوليات العملية التربوية، ومواجهة متغيراتها وتحقيق متطلباتها بما يحقق احتياجات المجتمع، وحتى تواكب تلك القيادات الطموحات المأمولة، فإن ذلك يدعو إلى أن تتصف تلك القيادات بالإبداع لكي تتمكن من تطوير العملية التربوية والتعليمية لتحقيق أهدافها (Ababneh & Abu-Eyadah, 2021).

وقد باتت القيادة الإبداعية من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام الأكاديميين والممارسين للقيادة، بوصفها مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح، ودور القيادة في إدارة الأداء وتطويره ويعد مجالاً للدراسة والتحليل، لكون القيادة في المؤسسات هي الأكثر مقدرة على إحداث تطوير حقيقي وفاعل في أداء العاملين (Najm, 2011).

وتمثل القيادة الإبداعية محوراً مهماً للتطوير والتغيير في جميع المؤسسات، ولا سيما المؤسسات التعليمية، كونها قادرة على إنتاج الجديد والمفيد، وكشف الحقائق الجديدة التي تستند إلى العلم والمعرفة واتساع الأفق، وتتميز القيادة الإبداعية بمقدرتها على الإنتاج بأكثر طاقة ممكنة من الأفكار المرنّة، وذلك استجابة لمشكلة ما أو موقف معين (Daradkah & Mutairi, )

(2017).

### أهمية القيادة الإبداعية

تظهر أهمية الإبداع القيادي في أنه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل، من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار، ومواصلة عملها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها القيادية، ويساعدها على التكيف، والتفاعل مع جميع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة (Janiunaite, & Budreckiene, 2013).

وتعد القيادة المبدعة هي القادرة على تحويل أهدافها إلى نتائج وإنجازات، والتعامل مع المتغيرات الخارجية بمرونة وطلاقة، ويتم ذلك من خلال قيامها بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانيات من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة. وقد أوجز فيمكوه وآخرون (Phimkoh, et al., 2015) أهمية القيادة الإبداعية على النحو الآتي:

- أنها تنمي المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي.
- رفع مستوى جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف المختلفة، الفنية منها والإدارية.
- مقدرتها على تجاوز الفروق الفردية بين القائمين على تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية، سواء أكانت تلك الفروق ناتجة عن تباين العرق، أم السن، أم الجنس، أم عن تباين الخلفية العلمية أم المهنية، أم تباين القيم والتوقعات المستقبلية.
- تعد القيادة الإبداعية القيادة القادرة على استشراف المستقبل، من خلال ما تمتلك من مهارات ومقدرات إبداعية.
- استبدال الأسلوب التقليدي الشائع في القيادة، من خلال قيادات تتسم بالابتكار، وتنقله إلى المرؤوسين.

### مبادئ القيادة الإبداعية

على الرغم من ظرفية المبادئ وتغيرها عند القادة وذلك لتغير المواقف أو المنهجيات المتبعة

- في مواجهة المشكلات، إلا أنه يمكن إجمال المبادئ التي يتبناها القادة لتحقيق مفهوم القيادة الإبداعية فيما أورده عابنة والشفقران (Ababneh & Shaqran, 2013) وعلى النحو الآتي:
- تصور مقدرات الآخرين من خلال وضع القائد ذاته في مكان الآخرين لدراسة الإجراءات وردود الفعل من قبلهم.
  - الاهتمام بالعاملين: إذ يعدّ القائد مصدراً لمساعدة الآخرين على النجاح من خلال التوجيه أو حتى المشاركة في إدارة التفكير الجماعي.
  - تعميم القيم والعقيدة الإدارية والمعايير الجوهرية التي تمثل ثقافة المؤسسة من خلال نشر القائد لهذه القيم وصولاً للفكر الإبداعي الجماعي.

#### المتطلبات الرئيسة للقيادة الإبداعية

- تعدّدت متطلبات تحقيق أهداف القيادة الإبداعية، وقد أوجز جاد الرّب (Jad-Airab, 2013) بعضاً منها على النحو الآتي:
- تحمل المسؤولية القيادية وتطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التربوية مثل إدارة التغيير، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، القيادة الموقفية، القيادة التحويلية، إدارة الوقت، والمقدرة على صنع القرارات الرشيدة واتخاذها.
  - استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث، والاستعداد لها بالتخطيط، والمقدرة على معرفة المتغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلاني.
  - الاهتمام بالأنشطة ذات التوجهات الإبداعية والمستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير الاعتيادية وغير الشائعة.
  - الثبات في مواجهة الرأي المضاد والمقدرة على تحمل النقد الموجه من الآخرين.
  - كما أضاف عثمان وآخرون (Othman et al., 2018) بعض المتطلبات على النحو الآتي:
  - الإدارة المتحسبة بدلاً من الإدارة برد الفعل، وتكوين العلاقة التكاملية الهادفة للتحسين المستمر، وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع.
  - الرؤية الإستراتيجية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ورؤية نقاط الضعف ونقاط القوة.
  - التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات، وما تنتجه بمصادرها المختلفة من معلومات في تدريب المسؤولين ودعمهم ونصحهم.

- تفهم مداخل الإدارة المعاصرة وتبنيها لتعزيز تنافسية المؤسسة، مثل إدارة الجودة الشاملة.
- الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية، وتطبيق الإدارة بالمبادأة والتفكير الإبداعي بدلا من الإدارة باللوائح.

### أبعاد القيادة الإبداعية

للقيادة الإبداعية مجموعة من الأبعاد، والتي يمكن ملاحظة تأثيرها في سلوك القادة، والتي أوردتها بوشيرر وآخرون (Bucherer et al., 2012) على النحو الآتي:

- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها مقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء، إذ يُفترض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما. والإحساس بالمشكلة يعني -في كثير من الأحيان- إيجاد حلول إبداعية لها.
- **الطلاقة:** وتشير إلى المقدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعلامات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليده، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.
- **المرونة:** ويقصد بها مقدرة الفرد على أن يتغير من موقف إلى آخر بسهولة، والتفكير في اتجاهات مختلفة عدة، والنظر إلى المشكلة من زوايا عدة؛ الأمر الذي يساعد القائد المبدع على إنتاج عدد من الأفكار المختلفة والتميزة، وهذا يعني الخروج بالتفكير عن الإطار المحدد، وعدم التحيز أو التشدد لفكرة معينة.
- **الأصالة:** وهي تشير إلى التجديد أو التفرد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع، إذ لا يكرر أفكار الآخرين، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة عند مقارنتها مع الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين.

### الدراسات السابقة

تم في هذا الجزء استعراض بعض الدراسات السابقة التي أمكن الوصول إليها، والمتعلقة بالقيادة الإبداعية، وتُستعرض فيما يأتي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة تشانغ وآخرون (Chang et al., 2017) تعرف أثر تطبيق مديري المدارس للقيادة الإبداعية في مستوى النمو المهني للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أدوات للدراسة، إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (453) معلماً

يتوزعون إلى (41) مدرسة ابتدائية في مدينة تايبيه الجديدة في تايوان. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الإبداعية جاء متوسطاً، ووجود أثر إيجابي لتطبيق القيادة الإبداعية في مستوى النمو المهني للمعلمين.

وأجرى البحيري (Bihairi, 2018) دراسة هدفت تعرف مستوى ممارسات قادة المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (1177) مديراً ومعلماً في المدارس الثانوية بمنطقة عسير بالسعودية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق قادة المدارس بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية جاء منخفضاً، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وهدف دراسة بوشيت (Bousheet, 2018) التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ طبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها (349) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية جاءت كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وهدف دراسة العجمي (Ajmi, 2019) تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بالسعودية للقيادة الإبداعية، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (208) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة العوين (O'wain, 2019) تعرف واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، إذ تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (72) مشرفاً تربوياً. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم السعودية جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة ولصالح الفئة "أكثر من عشرة سنوات".

وهذفت دراسة خان وآخرون (Khan et al., 2020) تقصي العلاقة بين النمط القيادي الإبداعي في مؤسسات التعليم العالي الباكستانية ومستوى الأداء الوظيفي لموظفي تلك المؤسسات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أدوات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (160) موظفاً في الجامعات الباكستانية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي الباكستانية جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق القيادة الإبداعية ومستوى الأداء الوظيفي.

وهذفت دراسة عابنة وأبو عيادة (Ababneh & Abu-Eyadah, 2021) تعرف درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في المدارس الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينتها من (110) معلمين ومعلمات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس الأردنية جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس وسنوات الخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي ولصالح الفئة "بكالوريوس".

وهذفت دراسة بالاريسان وأورتيجا (Palarisan & Ortega, 2021) تعرف العلاقة بين ممارسات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية وتطبيق البرامج التعليمية المدرسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلم في المدارس الثانوية الفلسطينية، تم اختيارهم بالطريقة المتسيرة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات القيادة الإبداعية وتطبيق البرامج المدرسية.

#### التعليق على الدراسات السابقة

يلاحظ من الدراسات السابقة أن القيادة الإبداعية قد حظيت بقدر وافر من البحث عبر مجتمعات مختلفة، وبارتباطها مع متغيرات مختلفة، وقد تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي، وكذلك في توظيف الاستبانة أداة لجمع البيانات، في حين اختلفت معها في أسلوب اختيار العينة، وقد استفادت الدراسة الحالية مما سبقها من دراسات في اختيار المنهج المستخدم، وكذلك تطوير أداة الدراسة، ومناقشة النتائج ووضع التوصيات.



## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه المؤسسات التربوية تحديات كبيرة داخلية، وخارجية، فقد أحدثت المنافسة الشديدة بين تلك المؤسسات، والتطورات التكنولوجية والثورة المعرفية في المجالات كافة، نقلة نوعية في توجيه المؤسسات التربوية والعملية التربوية وقيادتها، وبالتالي، بات على قادة تلك المؤسسات مواكبة تلك التغيرات والتحديات، واتخاذ أنماط سلوكية قيادية إبداعية، لكي تبقى في دائرة التنافسية ( Botha, 2013).

وتعدّ القيادة الإبداعية أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي تحقق عددا من المزايا داخل المؤسسات التعليمية، خاصة مع كثرة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، والتي تستلزم ضرورة مشاركة العاملين من أعضاء هيئة تدريس وإداريين في العمل معاً في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتجعل القائد الأكاديمي أكثر تعاوناً وتفاعلاً وتأثيراً ( Asif & Rodrigues, 2015).

وقد أكدت دراسة البحيري (Bihairi, 2018) على أهمية تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس، نتيجة انعكاساتها الإيجابية على العملية التربوية بمجملها، كما أشارت دراسة بوشيت (Bousheet, 2018) إلى ضرورة بحث واقع تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس بجميع مراحلها.

من هنا جاءت هذه الدراسة التي بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية تعزى لأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

- الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر

### للقيادة الإبداعية.

- الكشف عن الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والمسمى الوظيفي)، من أجل الوقوف على أسباب تلك الفروق، وتقويم مواطن الضعف فيها.

### أهمية الدراسة

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها النظرية من ممارسة أنماط إدارية غير تقليدية في المدارس، والذي قد ينعكس سلباً في بعض الأحيان على مستوى أداء المدرسة وتميزها وتحقيقها أهدافها، وتعد القيادة الإبداعية اتجاهاً جديداً في مجال القيادة والإدارة، وهي تعدّ مطلباً أساسياً في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، من أجل الوصول بالمدارس إلى المستويات التنافسية، وتحقيق التقدم والرفي لها، وهو ما يشكل إضافة جديدة للمكتبة العربية من جهة إثرائها بأدب نظري جديد.

كما تكتسب الدراسة الحالية أهمية تطبيقية من جهة نتائجها، والأداة التي استخدمت في جمع البيانات، والتوصيات التي وضعت اعتماداً على نتائجها، ويؤمل أن تستفيد من نتائجها وتوصياتها الجهات الآتية:

- المسؤولون في وزارة التربية والتعليم من خلال تعريفهم بواقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية كأحد أنماط القيادة الحديثة.
- مديرو المدارس من خلال تعريفهم بأهمية تبني أنماط قيادية حديثة، تتوافق والمتغيرات والتطورات الجارية، وتسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمدارس.
- الباحثون، وطلبة الدراسات العليا، والمهتمون ببحث متغير الدراسة على مجتمعات أخرى.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

**القيادة الإبداعية:** "التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يكون هذا التأثير فاعلاً وحقيقاً، ومبنياً على الإبداع" (Shahrani, 2018, 78).

وعُرفت القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها مجموعة المهارات والمقدرات التي تتوافر في مدير المدرسة الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر، والتي تؤدي إلى نتائج جديدة وأصيلة

ذات قيمة، بما يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للمواقف والمشكلات التربوية، وقيست بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

#### حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في ضوء بعض المتغيرات.
  - **الحد البشري:** مديرو المدارس الإعدادية ومعلموها.
  - **الحد الزمني:** الفصل الأول من العام الدراسي (2021-2022).
  - **الحد المكاني:** المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر.
- ويحدد تعميم نتائج الدراسة من خلال مجتمع الدراسة، وموضوعية استجابات عينة الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها ، والإحصاء المستخدم في تحليل البيانات.

#### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها.

#### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الإعدادية ومعلميها في لواء حيفا داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (44) مديراً ومديرة، و(3280) معلماً ومعلمة (Ministry of Education, 2020).

#### عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (368) فرداً تمّ اختيارهم بالطريقة المتيسرة، وذلك بعد أن تم توزيع (500) استبانة إلكترونية، والجدول (1) يبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها الوسيطة.

**الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي**

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	132	35.9
	أنثى	236	64.1
<b>الكلّي</b>		<b>368</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	108	22.8
	ماجستير فأعلى	260	77.2
<b>الكلّي</b>		<b>368</b>	<b>100%</b>
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	104	28

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	العدد	النسبة المئوية
	10 سنوات فأكثر	264	72
الكلي		368	100%
المسمى الوظيفي	معلم	328	89.1
	مدير	40	10.9
الكلي		368	100%

#### أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة العجمي ( Ajmi, 2019)، ودراسة عابنة وأبو عيادة (Ababneh & Abu-Eyadah, 2021)، تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكوّنت في صورتها الأولى من (31) فقرة توزعت إلى أربعة مجالات، هي الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات.

#### صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكمين، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة محتوى الأداة وصحة من حيث: وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتمائها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرويه مناسباً على الفقرات، إذ تمّ تبني معيار (0.80) من إجماع المحكمين لقبول التعديل.

تمّ الأخذ بملاحظات المحكمين، والتي تمثّلت في تعديل الصياغة اللغوية للفقرات (22،11،4)، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (31) فقرة موزعة بالتساوي إلى المجالات الأربعة: الطلاقة (ثمانية فقرات)، والمرونة (ثمانية فقرات)، والأصالة (سبع فقرات)، والحساسية للمشكلات (ثمانية فقرات).

وللتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، تمّ تطبيقها على عينة استطلاعية متيسرة تألفت من (42) مديراً ومعلماً، وتمّ استنابهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط (بيرسون) لعلاقة الفقرات بمجالاتها، ومعاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بالأداة ككل.

تراوحت معاملات الارتباط لعلاقة الفقرات بمجالاتها بين (0.80) و(0.90) لمجال الطلاقة، وبين (0.74) و(0.91) لمجال المرونة، وبين (0.84) و(0.91) لمجال الأصالة، وبين (0.85) و(0.94) لمجال الحساسية للمشكلات، وجميعها ذات دلالة إحصائية، وأعلى من علامة القطع

(0.35) المشار إليها في (Bryman & Cramer, 1997). كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين (0.74) و(0.87) لمجال الطلاقة، وبين (0.67) و(0.88) لمجال المرونة، وبين (0.78) و(0.87) لمجال الأصالة، وبين (0.80) و(0.91) لمجال الحساسية للمشكلات، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.30) التي وردت في (Brown, 1983)، مما يشير إلى صدق بناء أداة الدراسة.

#### ثبات أداة الدراسة

تمّ حساب معاملات (الاتساق الداخلي) باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة، ولأداة ككل، ومعامل ثبات الإعادة، والجدول (2) يبيّن ذلك.

الجدول (2) مؤشرات ثبات المجالات الفرعية لأداة الدراسة

المجال	كرونباخ ألفا	إعادة التطبيق
الطلاقة	0.95	0.90
المرونة	0.94	0.91
الأصالة	0.95	0.93
الحساسية للمشكلات	0.96	0.92
الكلّي		0.95

كما يُلاحظ من الجدول (2)، تراوحت معاملات كرونباخ ألفا للمجالات الفرعية لأداة الدراسة بين (0.94) و(0.96)، وتراوحت معاملات ثبات الإعادة بين (0.90) و(0.93)، و(0.95) للأداة ككل، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70) المشار إليها في (Cronbach, 1951)، وعليه تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

#### تصحيح أداة الدراسة

تم تصنيف الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: [(1.00-2.33) (منخفض)، -2.34-3.67 (متوسط)، 5.00- (مرتفع)].

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

#### أولاً: المتغير الرئيس

— درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية.

#### ثانياً: المتغيرات الوسيطة

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).

- سنوات الخبرة: ولها مستويان: (أقل من عشرة سنوات، عشرة سنوات فأكثر).
- المسمى الوظيفي: وله فئتان: (مدير، معلم).

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

**أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها:** "ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (3) يُبين ذلك.

**الجدول (3) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى**

#### مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
الطلاقة	3.60	.53	1	متوسطة
الأصالة	3.56	.55	2	متوسطة
الحساسية للمشكلات	3.56	.58	2	متوسطة
المرونة	3.53	.58	4	متوسطة
الكلّي	3.56	.53		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (3)، أن المتوسط الحسابي الكلّي لمجالات القيادة الإبداعية بلغ (3.56) والانحراف المعياري (0.53) وبدرجة متوسطة، فقد جاء مجال الطلاقة أولاً بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة متوسطة، وجاء مجال الأصالة ومجال الحساسية للمشكلات ثانياً بمتوسط حسابي (3.56) وانحرافين معياريين (0.55، 0.58)، على الترتيب، وبدرجة متوسطة، وجاء مجال المرونة رابعاً بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين ومن خلال خبرتهم والمواقف التي يتعرضون لها، يكتسبون مهارة الطلاقة؛ لأنهم يضطرون إلى التعامل مع الآخرين سواء المعلمين أم الطلبة أم جهات عليا، ومن مختلف المستويات الاجتماعية والثقافية؛ ومن هنا تتكون لديهم المقدرة على استخدام مفردات متعددة، والمقدرة على الإقناع، كما يصبحون أكثر طلاقة في مواجهة المواقف والمشكلات التي تعترضهم؛ لذلك جاءت تقديرات مجال الطلاقة في الرتبة الأولى. أما المرونة، فهي صفة يصعب على المدير من التمتع

بها إلا إذا كانت نابعة من طبيعته وشخصيته، وهذا مما ليس كل مدير قادر على امتلاكه، إذ إن كثيراً من المديرين يتعصبون لرأيهم، ويتغردون في اتخاذ قراراتهم؛ لذلك جاء تقديرات هذا المجال في الرتبة الأخيرة.

وانتقلت النتيجة مع نتائج دراسات تشانغ وآخرون (Chang et al., 2017)، والعوين (O'wain, 2019)، وخان وآخرون (Khan, et al., 2020)، وعابنة وأبو عيادة (Ababneh & Abu- Eyadah, 2021)، وبالاريسان وأورتيجا (Palarisan & Ortega, 2021)، وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى تطبيق القيادة الإبداعية جاء متوسطاً.

واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة البحيري (Bihairi, 2018) التي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية جاء منخفضاً، ونتائج دراسات بوشيت (Bousheet, 2018)، والعجمي (Ajmi, 2019).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر، لكل مجال على حدة، وذلك كما هو مبين في الجداول (4-7).

#### أ. مجال الطلاقة

الجدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لفقرات مجال الطلاقة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يملك المقدرة على توظيف قدر كبير من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.	3.66	.56	1	متوسطة
8	يملك المقدرة على الإقناع.	3.64	.64	2	متوسطة
6	يسعى لاكتساب مهارات ابتكارية جديدة لأداء المهمات.	3.63	.62	3	متوسطة
2	يملك المقدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار خلال فترة زمنية محددة.	3.61	.63	4	متوسطة
4	يقدم حلولاً سريعة لحل مشكلات العمل.	3.59	.65	5	متوسطة
3	يستخلص أكثر من نتيجة محتملة للمشكلات والمواقف.	3.58	.68	6	متوسطة
7	يدمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة.	3.57	.70	7	متوسطة
5	يضع حلولاً متعددة للمشكلة الواحدة.	3.55	.68	8	متوسطة
	الكلي	3.60	.53		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (4)، أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الطلاقة بلغ (3.60) والانحراف المعياري (0.53) وبدرجة متوسطة، فقد جاءت الفقرة (1) ونصّها "يملك المقدرة على توظيف قدر كبير من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة" أولاً بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف

معياري (0.56)، وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة (5) ونصّها "يضع حلولاً متعددة للمشكلة الواحدة" أخيراً بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.68)، وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اكتساب المديرين مهارة الطلاقة من خلال عملهم، وتعاملهم مع مختلف فئات المجتمع، إذ إنهم يضطرون إلى التعامل مع الطلبة على اختلاف أعمارهم، وبيئاتهم الاجتماعية والثقافية، وإلى التعامل مع المعلمين، ومع الجهات العليا عدا عن الأهالي، ومن هنا يتكون لديهم قدر كبير من الألفاظ يستخدمونها في إيصال أفكارهم، وإقناع الآخرين بها. كما يمكن أن تعزى إلى أن المديرين من خلال عملهم يستخدمون مختلف الأساليب حول إيصال الفكرة، مما يتطلب منهم أن يلّموا بمفردات متنوعة. أما مجيء الفقرة (5) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى ذلك إلى أن المديرين مطالبون بحكم مسؤولياتهم عن حل المشكلات التي تحدث في مدارسهم، وبما أن المشكلات متنوعة ومختلفة في أسبابها، وشخصها، وعواقبها، فإن المديرين يبذلون كل جهد في محاولة حلها، وقد يستعينون بخبرات الآخرين، ومن هنا تتولد لديهم الطلاقة في وضع حلول متعددة للمشكلات، لكن بعض المشكلات قد لا يكون لها أكثر من بديل لحلها، أم أن حلولها مقيدة بتعليمات الوزارة.

#### ب. مجال الأصالة

الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لفقرات مجال الأصالة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
17	يبحث عن الأفكار والإبداعات الجديدة.	3.68	.59	1	كبيرة
18	يطور أساليب جديدة لأداء المهمات.	3.63	.62	2	متوسطة
23	يقيم الأفكار في ضوء ملاءمتها للإمكانات المتاحة.	3.57	.67	3	متوسطة
19	يمتلك مهارة إدارة النقاش والحوار.	3.55	.70	4	متوسطة
22	يتيح للآخرين فرصة التعبير عن أفكارهم.	3.53	.70	5	متوسطة
21	يُكوّن قنوات اتصال بينه وبين المعلمين.	3.50	.75	6	متوسطة
20	يتبع الأساليب غير الروتينية في أداء المهمات.	3.42	.76	7	متوسطة
	الكلي	3.56	.55		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (5)، أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الأصالة بلغ (3.56) والانحراف المعياري (0.55) وبدرجة متوسطة، فقد جاءت الفقرة (17) ونصّها "يبحث عن الأفكار والإبداعات الجديدة" أولاً بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.59)، وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (20) ونصّها "يتبع الأساليب غير الروتينية في أداء المهمات" أخيراً بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.76)، وبدرجة متوسطة.



وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المديرين وسعيهم للتميز في أدائهم، ولإظهار مقدراتهم في تحقيق أهداف مدارسهم، والتغلب على مشكلاتها؛ لذلك فهم يبحثون عن الأفكار والإبداعات الجديدة، خصوصاً ما يتعلق منها بالعمل المدرسي. كما يمكن أن تعزى النتيجة أيضاً إلى أن المديرين يحاولون أن يكونوا قدوة لمعلميهم في التنوع والابتكار والإبداع، وبذلك يبدعون في ابتكار أساليب تدريسية جديدة، مما ينعكس إيجابياً على تحصيل الطلبة، وتحسين سمعة المدرسة ومعلميها. أما مجيء الفقرة (20) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى تقييد أداء بعض المهمات بأساليب روتينية ملزمة من قبل الوزارة، مما لا يسمح للمديرين باتباع أساليب أخرى. وربما يعزى السبب أيضاً إلى تخوف المديرين من الفشل أم التأخير في أداء المهمات في حال تم اتباع أساليب غير الروتينية؛ لذلك يلجأون إلى اتباع أساليب ثبتت نجاعتها.

#### ج. مجال الحساسية للمشكلات

الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لفقرات مجال

##### الحساسية للمشكلات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
29	يملك المقدرة على ربط أسباب المشكلات بالنتائج.	3.63	.62	1	متوسطة
26	يتعامل مع المشكلات حسب أولوياتها.	3.60	.65	2	متوسطة
27	يخطط لمواجهة المشكلات المحتملة.	3.59	.66	3	متوسطة
30	يملك المقدرة على تقويم البدائل والحلول.	3.59	.65	3	متوسطة
25	يملك المقدرة على تحديد أبعاد المشكلة.	3.57	.68	5	متوسطة
28	يلاحظ أوجه القصور أو الضعف خلال أدائه للمهام.	3.55	.68	6	متوسطة
31	يتعامل مع المشكلات بطرق علمية مدروسة.	3.50	.73	7	متوسطة
24	يملك المقدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها.	3.46	.77	8	متوسطة
	الكلي	3.56	.58		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (6)، أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الحساسية للمشكلات بلغ (3.56) والانحراف المعياري (0.58) وبدرجة متوسطة، فقد جاءت الفقرة (29) ونصّها "يملك المقدرة على ربط أسباب المشكلات بالنتائج" أولاً بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.62)، وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (24) ونصّها "يملك المقدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها" أخيراً بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.77)، وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اكتساب المديرين من خلال خبراتهم وتجاربهم مهارات تؤهلهم لحل المشكلات، إذ أن حل المشكلات يعد أبرز المهمات والمسؤوليات التي تقع على عاتق

المدير، ولأن المشكلات تشكل العائق الأكبر أمام تحقيق الأهداف، وتعيق سير العمل، فإن المديرين لا يدّخرون جهداً في التعرف إلى طرق حل المشكلات والتغلب عليها، وحيث إن لكل مشكلة أسبابها ونتائجها، يلاحظ أن المديرين يحاولون أن يربطوا أسباب المشكلات بنتائجها، وذلك بهدف تطوير مقدراتهم على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، وبالتالي منع أسبابها؛ تجنباً لآثارها ونتائجها التي ستعكس سلباً على المدرسة. أما مجيء الفقرة (24) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن المقدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها هي مهارة يكتسبها المديرون من خلال طول الخبرة، ومعاصرة كثير من المشكلات، والوقوف على ظروفها ومسبباتها، ومن خلال تمتع المديرين بدرجة من الذكاء تمكنهم بالتالي من تعزيز مقدرتهم على توقع المشكلات قبل حدوثها، وحيث إن المديرين ليسوا جميعاً متساوين في الخبرة والذكاء، وإن المشكلات لها أسباب عديدة ومتنوعة كاختلاف المدارس وبيئاتها، ونوعية الطلبة، والظروف المعيشية للطلبة، والامكانيات وغيرها ذلك، فقد انعكس ذلك على مقدرات المديرين على توقع المشكلات قبل حدوثها، وبالتالي على تقديرات أفراد عينة الدراسة.

#### د. مجال المرونة

الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لفقرات مجال المرونة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
10	يسعى إلى إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل المدرسي.	3.72	.56	1	كبيرة
16	يطلع على خبرات الآخرين الإبداعية.	3.61	.66	2	متوسطة
14	يفوض بعض الصلاحيات للآخرين لحل المشكلات البسيطة والمتكررة.	3.59	.65	3	متوسطة
15	يتكيف مع مواقف العمل المختلفة.	3.58	.60	4	متوسطة
11	يجرب أفكاراً مبتكرة لحل المشكلات.	3.58	.73	4	متوسطة
12	يستفيد من التغذية الراجعة.	3.53	.73	6	متوسطة
13	يتقبل الأفكار الجديدة التي تسهم في حل المشكلات.	3.43	.80	7	متوسطة
9	يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	3.24	.94	8	متوسطة
	الكلي	3.53	.58		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (7)، أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال المرونة بلغ (3.53) والانحراف المعياري (0.58) وبدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (10) ونصّها "يسعى إلى إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل المدرسي" أولاً بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.56)، وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (9) ونصّها "يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته" أخيراً بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى انتشار وسائل الاتصال والتواصل، وسهولة الحصول على المعلومات عن طريق الانترنت، مما مكّن المديرين من الاطلاع على أنماط وتجارب في أساليب العمل المدرسي أحدثت تغييرا لدى الآخرين، حتى في مجتمعات أخرى غير المجتمع الذي تتواجد فيه المدرسة. كما يمكن أن تعزى النتيجة إلى حرص المعلمين على إثبات مقدراتهم الإدارية ومحاولة الوصول إلى التميز في مدارسهم. كما يمكن أن تعزى النتيجة إلى وعي المديرين بأهمية التغيير التي لها أثر كبير في عدم تسرب الملل إلى نفوس المعلمين، مما يعمل على تحفيزهم وزيادة دافعيتهم. أما مجيء الفقرة (9) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن المديرين يتقنون بالمعلمين من حيث سعيهم نحو تحقيق أهداف المدرسة، وأن هؤلاء المعلمين قد تكون آراؤهم صحيحة، وأكثر فاعلية في مواجهة المواقف في المدرسة، خصوصا أن معظم المواقف يكون المعلمون هم المعنيون بها في المقام الأول، وهم مؤهلون لمواجهتها أكاديميا ومسلليا؛ لذلك لا يتردد المديرون في تغيير مواقفهم عند قناعتهم بعدم صحتها، إلا أنه لا يمكن التغافل عن وجود بعض المديرين المتسلطين، والمتحيزين لقراراتهم.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والجدول (8) يبين ذلك. الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية، وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
الجنس	ذكر	3.58	.48	الطلاقة
	أنثى	3.62	.55	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.60	.49	
	ماجستير فأكثر	3.60	.54	
الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.35	.35	
	10 سنوات فأكثر	3.62	.53	
المسمى الوظيفي	معلم	3.57	.54	
	مدير	3.86	.30	
الجنس	ذكر	3.50	.55	المرونة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير الوسيط	المتغير الوسيط	المجال
.59	3.55	أنثى	المؤهل العلمي	
.51	3.59	بكالوريوس فأقل		
.59	3.52	ماجستير فأكثر		
.60	3.18	أقل من 10 سنوات	الخبرة	
.57	3.55	10 سنوات فأكثر		
.59	3.50	معلم	المسمى الوظيفي	
.35	3.81	مدير		
.49	3.54	ذكر	الجنس	
.58	3.56	أنثى		
.53	3.59	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي	الأصالة
.56	3.55	ماجستير فأكثر		
.41	3.54	أقل من 10 سنوات	الخبرة	
.56	3.56	10 سنوات فأكثر		
.57	3.52	معلم	المسمى الوظيفي	
.33	3.83	مدير		
.52	3.51	ذكر	الجنس	
.61	3.59	أنثى		
.61	3.50	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي	الحساسية للمشكلات
.56	3.58	ماجستير فأكثر		
.52	3.43	أقل من 10 سنوات	الخبرة	
.58	3.57	10 سنوات فأكثر		
.59	3.53	معلم	المسمى الوظيفي	
.31	3.84	مدير		
.48	3.53	ذكر	الجنس	
.55	3.58	أنثى		
.51	3.57	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي	الكلي
.53	3.56	ماجستير فأكثر		
.45	3.37	أقل من 10 سنوات	الخبرة	
.53	3.57	10 سنوات فأكثر		
.54	3.53	معلم	المسمى الوظيفي	
.32	3.84	مدير		

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في المجالات الأربعة والكلي، وفقاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الأربعة (التركيبية الخطية)، استخدم تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات، من خلال استخدام اختبار هوتيلينغ تريس (Hotelling's Trace)، وكما هو مبين في الجدول (9).

**الجدول (9) نتائج تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي في المجالات الأربعة**

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	.032	2.891	4.000	357.000	.022	.031
المؤهل العلمي	.061	5.481	4.000	357.000	.000	.058
الخبرة	.150	13.391	4.000	357.000	.000	.130
المسمى الوظيفي	.034	3.032	4.000	357.000	.018	.033

أظهرت نتائج الجدول (9) وجود أثر دال إحصائيًا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي في تقديرات عينة الدراسة في المجالات الأربعة (التركيبية الخطية). ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق في المجالات الأربعة، كل على حدة، استخدم تحليل التباين الرباعي (Univariate Analysis: follow-up ANOVAs)، والجدول (10) يبين ذلك.

**الجدول (10) نتائج تحليل التباين الرباعي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية في المجالات الأربعة كل على حدة**

مصدر التباين	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	الطلاق	.258	1	.258	.988	.321	.003
	المرونة	1.140	1	1.140	3.703	.055	.010
	الأصالة	.081	1	.081	.278	.598	.001
	الحساسية للمشكلات	.066	1	.066	.206	.650	.001
المؤهل العلمي	الطلاق	.380	1	.380	1.455	.229	.004
	المرونة	1.309	1	1.309	4.253	.040	.012
	الأصالة	1.285	1	1.285	4.390	.037	.012
	الحساسية للمشكلات	.017	1	.017	.053	.817	.000
الخبرة	الطلاق	1.440	1	1.440	5.517	.019	.015
	المرونة	3.755	1	3.755	12.200	.001	.033
	الأصالة	.018	1	.018	.061	.804	.000
	الحساسية للمشكلات	.322	1	.322	1.011	.315	.003
المسمى الوظيفي	الطلاق	2.535	1	2.535	9.711	.002	.026
	المرونة	3.265	1	3.265	10.606	.001	.029
	الأصالة	3.418	1	3.418	11.680	.001	.031
	الحساسية للمشكلات	2.827	1	2.827	8.887	.003	.024
الخطأ	الطلاق	93.989	360	.261			
	المرونة	110.807	360	.308			
	الأصالة	105.359	360	.293			
	الحساسية للمشكلات	114.516	360	.318			
المجموع	الطلاق	4879.250					
	المرونة	4717.688					
	الأصالة	4765.388					
	الحساسية للمشكلات	4784.875					

أظهرت نتائج الجدول (10) عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس فأقل، ولمتغير الخبرة لصالح الفئة "10 سنوات فأكثر"، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق، استخدم تحليل التباين الرباعي (Four-way ANOVA)، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11) نتائج تحليل التباين الرباعي لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية الكلية، وفقاً لمتغيرات:

الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	.288	1	.288	1.094	.296	.003
المؤهل العلمي	.553	1	.553	2.098	.148	.006
الخبرة	.973	1	.973	3.690	.056	.010
المسمى الوظيفي	2.988	1	2.988	11.331	.001	.031
الخطأ	94.930	360	.264			
المجموع الكلي	4775.205	368				

أظهرت نتائج الجدول (11) عدم وجود فرق دال إحصائياً وفقاً لمتغيرات الجنس، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين من كلا الجنسين، ولكونهم يعيشون ظروفًا متشابهة في المدارس التي يديرونها، من حيث تطبيق التعليمات والأنظمة والقوانين، ولكونهم يتلقون تدريباً وتأهيلاً أكاديمياً ومهنيين متشابهاً، ويتحملون مسؤوليات العمل بالدرجة ذاتها.

واتفقت النتيجة مع نتيجة دراستي العجمي (Ajmi, 2019)، ودراسة عابنة وأبو عيادة (Ababneh & Abu-Eyadah, 2021)، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة بوشيت (Bousheet, 2018) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمديرين بغض النظر عن خبراتهم يسعون لتطبيق القيادة الإبداعية، وينظرون إليها ضمن المعايير ذاتها، إذ إن مسؤولياتهم ومهامهم لا تختلف باختلاف خبراتهم، وعلاقاتهم بالمديرين والطلاب تخضع للمعايير ذاتها دون تمييز؛ لذلك لم تظهر هناك فروق في التقديرات تعزى لمتغير الخبرة.

واتفقت النتيجة مع نتائج دراسات بوشيت (Bousheet, 2018)، والعجمي (Ajmi, 2019)، وعابنة وأبو عيادة (Ababneh & Abu-Eyadah, 2021)، فيما اختلفت مع نتيجة

دراسة العوين (O'wain, 2019)، التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة ولصالح الفئة "أكثر من عشرة سنوات".

وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن النظرة إلى القيادة الإبداعية ليست مسألة تدرّس في الجامعات اعتماداً على تأهيل أكاديمي معين، وإنما هي نظرة يفرضها واقع وظروف العمل.

واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة البحيري (Bihairi, 2018)، دراسة العجمي (Ajmi, 2019)، ودراسة العوين (O'wain, 2019) وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة عابنة وأبو عيادة (Ababneh & Abu- Eyadah, 2021) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي ولصالح الفئة "بكالوريوس".

كما وأظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين الذين تختلف طبيعة المهمات المطلوبة منهم، والمسؤوليات التي يتحملونها عن مهمات المعلمين ومسؤولياتهم، وإن كانت جميعها تسعى لتحقيق ذات الأهداف، إلا أنها تجعل نظرهم للقيادة الإبداعية مختلفة، فالمديرون عادة يكتسبون المقدرة على النظر إلى الأشياء نظرة شمولية، بينما ينظر المعلمون إليها من جوانب محددة.

واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة البحيري (Bihairi, 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

#### التوصيات

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بالآتي:

- تشجيع مديري المدارس على ممارسة القيادة الإبداعية، وتدريبهم على ذلك من خلال ورشات عمل ودورات تعقد لهذا الغرض.
- التشجيع على تبني الأفكار الإبداعية، وتطبيق أساليب جديدة في التدريس والإدارة.
- إجراء دراسات مشابهة في مجتمعات جديدة.

#### References:

- Ababneh, R. & Shaqran, I. (2013). The degree of practicing administrative creativity among educational leaders in the directorates of education in Irbid governorate. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14(2), 459-486.

- Ababneh, S. & Abu-Eyadah, H. (2021). The degree of application of innovative leadership among educational leaders in Jordanian schools. *Journal of Studies of the University of Ammar Tilji Laghouat*, Algeria, (99), 63-88.
- Ajmi, H. (2019). The degree of academic leadership practice at Najran University for innovative leadership and proposals for development from the point of view of faculty members. *Journal of the College of Education - Al-Azhar University*, 38 (182), 615-642.
- Asif, N & Rodrigues, S (2015). Qualitative analysis of creative potential of Educational leaders. *Journal of Education and training Studies*, 3(6), 279 – 288.
- Bihairi, M. (2018). The reality of the practices of secondary school leaders in the Asir region for innovative leadership and its development strategy. King Khalid University *Journal of Educational Sciences*, 29(1), 21-61.
- Botha, R (2013). The need for creative leadership in South African schools. *African Studies*, 72(2), 307-320.
- Bousheet, J. (2018). The degree of innovative leadership practice and ways to develop it at Imam Abdul Rahman bin Faisal University. *Journal of Scientific Research in Education*, 11(19), 607-642.
- Brown, F. (1983). *Principles of educational and psychological testing*. 3<sup>rd</sup> ed. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1997). *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: A guide for social scientists*. London, UK: Routledge.
- Bucherer, E. Eisert, U., & Gassman, O. (2012). Towards systematic business model innovation: Lessons from product innovation management. *Journal of Creativity and Innovation Management*, 21(2), 184-198.
- Chang, D., Chen, S., & Chou, W. (2017). Investigating the major effect of principal's innovative leadership on school teachers' professional development. *IAFOR Journal of Education*, 5(3) 139-154.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Daradkah, A. & Mutairi, H. (2017). The role of ethical leadership in enhancing organizational confidence among primary school principals in the city of Taif from the female teachers' point of view. *Dirasat, Educational Sciences*, 13(2), 223-237.



- Jad AlRab, (2013). *Managing creativity and competitive excellence*. Cairo: Arab Nahhda for Publishing and Distribution, Egypt.
- Janiunaite, B. & Budreckiene, V (2013). The content of school principals' innovative activity: Relationships between legislative framework and school practice. *Social Sciences*, 81(3), 65-72.
- Khan, M., Ismail, F., Hussain, A., & Alghazali, B (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1), 1-16.
- Ministry of Education. (2020). *Statistical annual book*. Palestine.
- Najm, Najm (2011). *Leadership and innovation management*. Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Othman, L., Saray, S. & Ba'alah, T. (2018). Innovative leadership and its relationship to excellent performance - Presentation of some experiences in leadership and excellent performance of some organizations. *Journal of Business and Trade Economics*, 3(1), 20-32.
- O'wain, A. (2019). The reality of the practice of innovative leadership among the leaders of the general administration of education in the Qassim region from the point of view of educational supervisors. *Journal of Scientific Research in Education* (20), 125-161.
- Palarisan, N. & Ortega, E. (2021). Innovative leadership of principals in the implementation of senior high school program in Philippines. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 11(1), 48-59.
- Phimkoh, P., Tesaputa, K., & 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), 79-93.
- Shahrani, H. (2018). Developing leadership creativity among secondary school leaders in Khamis Mushait Governorate. *The Arab Journal of Science and Research Publishing*, 5(2), 75-100.