

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\ ma15101973.ma@gmail.com*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ AbuAshour@yu.edu.jo**

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

منصور سامي عثامنة*

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 تقييمات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمي الوظيفي. استخدم المنهج الوصفي المحيي، وبهدف جمع البيانات، استخدمت استبانة تكونت من (31) فقرة توزعت إلى أربعة مجالات، الطلق، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات، بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتو تكونت عينة الدراسة من (368) مديراً ومعلماً، تم اختيارهم بالطريقة المتبعة.

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 إحصائياً تعزى لأثر متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، مدير المدارس، المدارس الإعدادية، لواء حيفا داخل الخط الأخضر.

* فلسطين/ma15101973.ma@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/جامعة اليرموك/الأردن/AbuAshour@yu.edu.jo

المقدمة

تسعى الدول إلى الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية، وذلك وفق سياساتها وفلسفتها ومعتقداتها، وتقديمها بفاء عالية تعود على الفرد والأسرة والمجتمع بالقدم والرقي، 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.

وتطلب التغيرات التي طرأت على العملية التربوية في القرن الحادي والعشرين توفير أعداد ونوعية من الأفراد الذين يتمتعون بمهارات متعددة، ولديهم المقدرة على مواكبة التغيير، والتجدد، والابتكار، ولديهم المقدرة على تحمل مسؤوليات العملية التربوية، ومواجحة 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 بانت القيادة الإبداعية من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام الأكاديميين والممارسين للقيادة، بوصفها مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح، ودور القيادة في إدارة الأداء وتطويره وبعد مجالاً للدراسة والتحليل، لكون القيادة في المؤسسات هي الأكثر مقدرة على إحداث تطوير حقيقي وفعال 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، وتميز القيادة الإبداعية بقدرتها على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة من الأفكار المرنة، 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 تتمكن المؤسسة من الاستمرار، ومواصلة عملها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، والى إحداث تغييرات ايجابية 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 ومقترنات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلقة (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 للإمكانات من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة. وقد أوجز فيمكوه وآخرون (Phimkoh, et al., 2015) أهمية القيادة الإبداعية على النحو الآتي:

- أنها تبني المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي.
- رفع مستوى جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والآراء المختلفة، الفنية منها والإدارية.
- مقدرها على تجاوز الفروق الفردية بين القائمين على تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة، سواء أكانت تلك الفروق ناتجة عن تباين العرق، أو الجنس، أو تباين الخلفية العلمية أو المهنية، أو 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 وتعديلها عند القيادة وذلك لتغيير المواقف أو المنهجيات المتبعة

- في مواجهة المشكلات، إلا أنه يمكن إجمال المبادئ التي يتبعها القادة لتحقيق مفهوم القيادة الإبداعية فيما أورده عبابنة والشقران (Ababneh & Shaqrani, 2013) وعلى النحو الآتي:
- تصور مقدرات الآخرين من خلال وضع القائد ذاته في مكان الآخرين لدراسة الإجراءات وردود الفعل من قبلهم.
 - الاهتمام بالعاملين: إذ يعده 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 الرئيسية للقيادة الإبداعية

تعدّت متطلبات تحقيق أهداف القيادة الإبداعية، وقد أوجز جاد الرّب (Jad-AlRab, 2013) بعضها 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 والتبنّي بالأوضاع والأحداث، والاستعداد لها بالخطيط، 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 الهدافة للتحسين المستمر، وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع.

الرؤية الإستراتيجية التي تساعده على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ورؤية نقاط الضعف و نقاط القوة.

التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات، وما تتيحه بمصادرها المختلفة من معلومات في تدريب المرؤوسيين ودعمهم ونصحهم.

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

أبعاد القيادة الإبداعية

للقيادة الإبداعية مجموعة من الأبعاد، والتي يمكن ملاحظة تأثيرها في سلوك القادة، والتي أوردها 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 يفترض 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 توليد هذه، 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 والمتميزة، 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، ف تكون 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، وال المتعلقة بالقيادة الإبداعية، وستعرض فيما يأتي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

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

يتوزعون إلى (41) مدرسة ابتدائية في مدينة تايبه الجديدة في تايوان. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الإبداعية جاء متوسطاً، ووجود اثر 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) مدیراً وملماً 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 إحصائياً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وهدفت 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 إحصائياً تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة.

وهدفت 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 لأنثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدفت 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 إحصائياً تعزى لأنثر المؤهل العلمي، وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لأنثر الخبرة ولصالح الفتة "أكثر من عشرة سنوات".

وهدفت 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 واستبيانات 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.

وهدفت دراسة عابنة وأبو عيادة (Ababneh & Abu-Eyadah, 2021) تعرف درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في المدارس الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المحسّي، 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 ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي ولصالح الفئة "بكالوريوس".

وهدفت دراسة بالاريisan وأورتيغا (Palarisan & Ortega, 2021) تعرف العلاقة بين ممارسات القيادة الإبداعية لدى مديرى المدارس الثانوية وتطبيق البرامج التعليمية المدرسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانات أدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلم في المدارس الثانوية الفلبينية، تم اختيارهم بالطريقة المتبعة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية لدى مديرى المدارس الثانوية الفلبينية جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات القيادة الإبداعية وتطبيق البرامج المدرسية.

التعقيب 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 استعانت الدراسة الحالية بما 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).

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

وقد أكدت دراسة البحيري (Bihairi, 2018) على أهمية تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس، نتيجة انعكاساتها الإيجابية على العملية التربوية بحملها، 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 مدير 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 مدير 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 تقييمات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية تعزى لأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والمسمي الوظيفي)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

– الكشف عن درجة ممارسة مدير المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر

للقيادة الإبداعية.

– الكشف عن الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدير المدارس الإعدادية في لواء حifa داخل الخط الأخضر لقيادة الإبداعية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والمسمى الوظيفي)، من أجل الوقوف على أسباب تلك الفروق، وتقديم 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، وتعزى القيادة الإبداعية اتجاهها جديداً في مجال القيادة والإدارة، وهي تعد مطلباً أساسياً في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، من أجل الوصول بالمدارس إلى المستويات التناfsية، وتحقيق التقدّم والرقي 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 تُستفيد من نتائجها وتوصياتها الجهات الآتية:

- المسؤولون في وزارة التربية والتعليم من خلال تعريفهم بواقع ممارسة مدير المدارس لقيادة الإبداعية كأحد أنماط القيادة الحديثة.
- مدير المدارس من خلال تعريفهم بأهمية تبني أنماط قيادية حديثة، تتوافق والمتغيرات والتطورات الجارية، وتسهم في تحقيق ميزة تناfsية للمدارس.
- الباحثون، وطلبة الدراسات العليا، والمهتمون بحث 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 و حقيقياً، ومبنياً على الإبداع" (Shahrani, 2018, 78).

وُعرِفت القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها مجموعة المهارات والمقدرات التي تتوافر في مدير المدرسة الإعدادية في لواء حifa داخل الخط الأخضر، والتي تؤدي إلى نتائج جديدة وأصلية

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: مديري المدارس الإعدادية ومعلموها.
- الحد الزمني: الفصل الأول من العام الدراسي (2021-2022).
- الحد المكاني: المدارس الإعدادية في لواء حifa داخل الخط الأخضر.

ويحدد تعليم 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 لملاءمتها لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة

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

عينة الدراسة

ت تكونت عينة الدراسة من (368) فرداً تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، وذلك بعد أن تم توزيع (500) استبانة إلكترونية، والجدول (1) يبيان توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها الوسيطة.

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

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

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

أداة الدراسة

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

صدق أداة الدراسة

تم التتحقق 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، وانتظامها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرونها مناسباً على الفقرات، إذ تم تبني معيار (0.80) من إجماع المحكمين لقبول التعديل.

تم الأخذ بلاحظات المحكمين، والتي تمثلت 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 الأربع: الطلاقة (ثماني فقرات)، والمرونة (ثماني فقرات)، والأصالة (سبع فقرات)، والحساسية للمشكلات (ثماني فقرات).

وللحتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية متيسرة تألفت من (42) مديراً ومعلماً، وتم استثناؤهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط (بيرسون) لعلاقة الفقرات ب مجالاتها، ومعاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بالأداة ككل. تراوحت معاملات الارتباط لعلاقة الفقرات ب مجالاتها 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 الطلقة، 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

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

الجدول (2) مؤشرات ثبات المجالات الفرعية لأداة الدراسة

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

كما يلاحظ 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 تتمتّع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

تصحّح أداة الدراسة

تم تصنيف الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: [2.33-1.00 (منخفض)، 2.34-3.67 (متوسط)، 3.68-5.00 (مرتفع)].

متغيرات الدراسة: اشتتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير الرئيس

- درجة ممارسة مدير 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 مستوى: (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 مدير المدارس الإعدادية في لواء حifa 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 مدير المدارس الإعدادية في لواء حifa داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (3) يبيّن ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مدير المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

المجال	الكل	المرونة	الحساسية للمشكلات	الأصالة	الطلاق
	3.56	3.53	3.56	3.55	.53
	3.56	3.56	3.56	3.60	1
	3.56	3.56	3.56	.55	2
	3.56	3.53	3.56	.58	2
	3.56	3.53	3.56	.58	4
	3.56	3.53	3.56	.53	متوسطة
	3.56	3.56	3.56	.55	متوسطة
	3.60	3.53	3.56	.53	متوسطة
	3.56	3.56	3.56	.53	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (3)، أن المتوسط الحسابي الكلي 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 والموافق 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 تكون لديهم المقدرة على استخدام مفردات متعددة، والمقدرة على الإقناع، كما يصبحون أكثر طلاقة في مواجهة المواقف والمشكلات التي تعرضهم؛ 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 كثيرون من المديرين يتعصبون لرأيهم، ويتفرون في اتخاذ قراراتهم؛ لذلك جاء تقييمات هذا المجال في الرتبة الأخيرة.

وأتفقنا النتيجة مع نتائج دراسات تشناغ وآخرون (Chang et al., 2017)، والعوين (O'wain, 2019)، و Khan وآخرون (Khan, et al., 2020)، وعبابنة وأبو عيادة (Ababneh & Abu-)، وصالحة وآخرون (Eyadah, 2021)، وبالاريسان وأورتيغا (Palarisan & Ortega, 2021)، وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى تطبيق القيادة الإبداعية جاء متواسطاً.

واختلفت النتيجة مع نتائج 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، لتقييمات عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مدير المدارس داخل الخط الأخضر، لكل مجال على حدة، وذلك كما هو مبين في الجداول (7-4).

أ. مجال الطلققة

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يمتلك المقدرة على توظيف قدر كبير من الألفاظ الدلالية على فكرة معينة.	3.66	.56	1	متوسطة
8	يمتلك المقدرة على الإقناع.	3.64	.64	2	متوسطة
6	يسعى لاكتساب مهارات ابتكارية جديدة لأداء المهام.	3.63	.62	3	متوسطة
2	يمتلك 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 متحملة لل المشكلات والموافق.	3.58	.68	6	متوسطة
7	يدمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة.	3.57	.70	7	متوسطة
5	يضع حلولاً متعددة لل المشكلة الواحدة.	3.55	.68	8	متوسطة
	الكلي	3.60	.53		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (4)، أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الطلققة بلغ (3.60) والانحراف المعياري (0.53) وبدرجة متوسطة، فقد جاءت الفقرة (1) ونصها "يمتلك المقدرة على توظيف قدر كبير من الألفاظ الدلالية 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 الطلقة من خلال عملهم، وتعاملهم مع مختلف فئات المجتمع، إذ إنهم يضطرون إلى التعامل مع الطلبة على اختلاف أعمارهم، وبيئةهم 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 يلمُوا بمفردات متعددة. 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 متعددة و مختلفة في أسبابها، وشخوصها، وعواقبها، فإن المديرين يبذلون كل جهد في محاولة حلها، وقد يستعينون بخبرات الآخرين، ومن هنا تولد لديهم الطلقة 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	الكلية	يتبع الأسلوب غير الروتينية في أداء المهام.	يتبع الأسلوب غير الروتينية في أداء المهام.	يُكون قنوات اتصال بينه وبين المعلمين.	يتيح للأخرين فرصة التعبير عن أفكارهم.	يُمتلك مهارة إدارة النقاش والحوارات.	يقيم الأفكار في ضوء ملائمتها للإمكانات المتاحة.	يتطور أساليب جديدة لاداء المهام.	يبحث عن الأفكار والإبداعات الجديدة.	الرتبة	درجة الممارسة
17	يبحث عن الأفكار والإبداعات الجديدة.	3.68	.59	1	كبيرة						
18	يتطور أساليب جديدة لاداء المهام.	3.63	.62	2	متوسطة						
23	يقيم الأفكار في ضوء ملائمتها للإمكانات المتاحة.	3.57	.67	3	متوسطة						
19	يُمتلك مهارة إدارة النقاش والحوارات.	3.55	.70	4	متوسطة						
22	يتيح للأخرين فرصة التعبير عن أفكارهم.	3.53	.70	5	متوسطة						
21	يُكون قنوات اتصال بينه وبين المعلمين.	3.50	.75	6	متوسطة						
20	يتبع الأسلوب غير الروتينية في أداء المهام.	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 الأسلوب غير الروتينية في أداء المهام" أخيراً بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.76)، وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المديرين وسعيهم للتميز في أدائهم، وإلظهار 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 لعلمائهم في التنويع والابتكار والإبداع، وبذلك يدعون 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 المهام بأساليب روتينية ملزمة من قبل الوزارة، مما لا يسمح للمديرين باتباع أساليب أخرى. وربما يعزى السبب أيضاً إلى تخوف المديرين من الفشل أو التأخير في أداء المهام 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	ال分け	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
29	يمتلك المقدرة على ربط أساليب 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	يمتلك المقدرة على تقويم البذائل والحلول.	3.59	.65	3	متوسطة
25	يمتلك المقدرة على تحديد أبعاد المشكلة.	3.57	.68	5	متوسطة
28	يلاحظ أوجه التصور أو الضعف خلال أداء المهام.	3.55	.68	6	متوسطة
31	يتعامل مع المشكلات بطرق علمية مدروسة.	3.50	.73	7	متوسطة
24	يمتلك 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) ونصلها "يمتلك المقدرة على ربط أساليب المشكلات بالنتائج" أولاً بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.62)، وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (24) ونصلها "يمتلك 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 حل المشكلات، إذ أن حل المشكلات يعد أبرز المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق

المدير، ولأن المشكلات تشكل العائق الأكبر أمام تحقيق الأهداف، وتعيق سير العمل، فإن المديرين لا يذخرن جهدا 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؛ تجنبًا لآثارها ونتائجها التي ستتعكس سلبيًا 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 وسباباتها، ومن خلال تمعن المديرين بدرجة من الذكاء تمكنهم وبالتالي من تعزيز مقدراتهم على توقع المشكلات قبل حدوثها، وحيث إن المديرين ليسوا جميعاً متساوين في الخبرة والذكاء، وإن المشكلات لها أسباب عديدة ومتعددة كاختلاف المدارس وبنياتها، 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	يغوض بعض الصالحيات لآخرين لحل المشكلات السيسية 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	يستعيد من التجذية الراجعة.	3.53	.73	6	متوسطة
13	يقبل الأفكار الجديدة التي تسهم في حل المشكلات.	3.43	.80	7	متوسطة
9	يغير موقفه عندما يقتضي عدم 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) ونصها "يسعى إلى إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل المدرسي" أولاً بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.56)، وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (9) ونصها "يغير موقفه عندما يقتضي عدم 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 تغييراً 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 يتقون بالمعلمين من حيث سعيهم نحو تحقيق أهداف المدرسة، وأن هؤلاء المعلمين قد تكون آراؤهم صحيحة، وأكثر فاعلية في مواجهة المواقف في المدرسة، خصوصاً أن معظم المواقف يكون المعلمون هم المعنيون بها في المقام الأول، وهم مؤهلون لمواجهتها أكاديمياً ومسلكياً؛ لذلك لا يتردد المديرون في تغيير مواقفهم عند قناعتهم بعدم صحتها، إلا أنه لا يمكن التغافل عن وجود بعض المديرين المسلمين، والمتدينين 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 مدير المدارس الإعدادية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم 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

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

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		
.57	3.55	10 سنوات فأكثر		
.59	3.50	معلم		
.35	3.81	مدير		
.49	3.54	ذكر		
.58	3.56	أنثى		
.53	3.59	بكالوريوس فأقل		
.56	3.55	ماجستير فأكثر		الأصالة
.41	3.54	أقل من 10 سنوات		
.56	3.56	10 سنوات فأكثر		
.57	3.52	معلم		
.33	3.83	مدير		
.52	3.51	ذكر		
.61	3.59	أنثى		
.61	3.50	بكالوريوس فأقل		
.56	3.58	ماجستير فأكثر		
.52	3.43	أقل من 10 سنوات		الحساسية للمشكلات
.58	3.57	10 سنوات فأكثر		
.59	3.53	معلم		
.31	3.84	مدير		
.48	3.53	ذكر		
.55	3.58	أنثى		
.51	3.57	بكالوريوس فأقل		
.53	3.56	ماجستير فأكثر		
.45	3.37	أقل من 10 سنوات		
.53	3.57	10 سنوات فأكثر		
.54	3.53	معلم		الكلي
.32	3.84	مدير		

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

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرة في المجالات الأربع (التركيبة الخطية)، استخدم تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات، من خلال استخدام اختبار هوتيلينغ تريس .)، وكما هو مبين في والجدول (9).

الجدول (9) نتائج تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمي الوظيفي في المجالات الأربع

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة حرارة الخطأ	درجة حرارة العربية	الدلالـة الإحصـائية	مربع إيتا
الجنس	.032	2.891	357.000	4.000	.022	.031
المؤهل العلمي	.061	5.481	357.000	4.000	.000	.058
الخبرة	.150	13.391	357.000	4.000	.000	.130
المسمي الوظيفي	.034	3.032	357.000	4.000	.018	.033

أظهرت نتائج الجدول (9) وجود أثر دال إحصائياً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمي الوظيفي في تقديرات عينة الدراسة في المجالات الأربع (التركيبة الخطية). ولتحديد الدلالـة الإحصـائية للفروق في المجالات الأربع، كل على حدة، استخدم تحليل التباين الرباعي (Univariate Analysis: follow-up ANOVAs)، والجدول (10) يبيّن ذلك.

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

مصدر التباين	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرارة	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالـة الإحصـائية	مربع إيتا
الجنس	الطلاقـة	.258	1	.258	.988	.321	.003
	المرؤـنة	1.140	1	1.140	3.703	.055	.010
	الأصـالة	.081	1	.081	.278	.598	.001
	الحسـاسـيـةـ لـلـمـشـكـلـات	.066	1	.066	.206	.650	.001
المؤهل العلمي	الطلاقـة	.380	1	.380	1.455	.229	.004
	المرؤـنة	1.309	1	1.309	4.253	.040	.012
	الأصـالة	1.285	1	1.285	4.390	.037	.012
	الحسـاسـيـةـ لـلـمـشـكـلـات	.017	1	.017	.053	.817	.000
الخبرـة	الطلاقـة	1.440	1	1.440	5.517	.019	.015
	المرؤـنة	3.755	1	3.755	12.200	.001	.033
	الأصـالة	.018	1	.018	.061	.804	.000
	الحسـاسـيـةـ لـلـمـشـكـلـات	.322	1	.322	1.011	.315	.003
المسـميـ الوـظـيفـيـ	الطلاقـة	2.535	1	2.535	9.711	.002	.026
	المرؤـنة	3.265	1	3.265	10.606	.001	.029
	الأصـالة	3.418	1	3.418	11.680	.001	.031
	الحسـاسـيـةـ لـلـمـشـكـلـات	2.827	1	2.827	8.887	.003	.024
الخطـأ	الطلاقـة	93.989	360	.261			
	المرؤـنة	110.807	360	.308			
	الأصـالة	105.359	360	.293			
	الحسـاسـيـةـ لـلـمـشـكـلـات	114.516	360	.318			
المجموع	الطلاقـة	4879.250					
	المرؤـنة	4717.688					
	الأصـالة	4765.388					
	الحسـاسـيـةـ لـلـمـشـكـلـات	4784.875					

أظهرت نتائج الجدول (10) عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس فأقل، ولمتغير الخبرة لصالح الفئة "10 سنوات فأكثر"، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين. ولتحديد الدالة 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

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

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 وتأهيلًا أكاديمياً ومسلكياً متشابهاً، ويتحملون مسؤوليات العمل بالدرجة ذاتها.

وأتفقنا النتيجة مع نتائج دراستي العجمي (Ajmi, 2019)، ودراسة عباينة وأبو عيادة Bousheet, (2021) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً 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 ومهاماتهم لا تختلف باختلاف خبراتهم، وعلاقتهم بالمديرين والطلاب تخضع للمعايير ذاتها دون تمييز؛ لذلك لم تظهر هناك فروق في التقديرات تعزى لمتغير الخبرة.

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

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

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

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

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

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

الوصيات

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. & Shaqrani, 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*. 3rd 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.