

The Level of Creative Leadership Practice Among Secondary School Principals in Palestine from Teachers' Perspectives.

Yaman Mohammed Ali *

Al Quads University, Jerusalem-Palestine

Yamanaliali1995000@gmail.com



<https://orcid.org/0009-0001-8260-0012>

Mohammed A. Shuibat

Al Quads University, Jerusalem-Palestine

Received: 22/03/2026, Accepted: 28/03/2026, Published: 30/03/2026

Abstract: The study aimed to identify the level of creative leadership by secondary school principals in Palestine. The descriptive. The study population consisted of all male and female teachers working in secondary schools in the 2024/2025 academic year, totaling 10,288 teachers. A random cluster sampling method was used and the sample included 371 teachers, representing 3.6% of the study population. The researcher developed a questionnaire as the study instrument, which consisted of two sections. The first section included the demographic. The second section, in its final form, comprised 41 items.

The findings revealed that the level of creative leadership practiced by secondary school principals in Palestine, was high from the teachers' perspective. The results also indicated that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha < 0.05$) in the mean responses of the study sample regarding the degree of creative leadership attributed to the variables of academic qualification across all domains and the overall score. However, statistically significant differences were found at the significance level ($\alpha < 0.05$) attributed to years of experience on the overall score, in favor of teachers with 5 years of experience conducting future studies that address creative leadership in educational institutions, in a way that contributes to deepening the understanding of its impact on improving school performance.

Keywords: Leadership, Creative Leadership.

* *Corresponding author*

مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين

يمان محمد سليم محمد علي*

كلية العلوم التربوية-جامعة القدس-القدس- فلسطين

Yamanaliali1995000@gmail.com



<https://orcid.org/0009-0001-8260-0012>

محمد عوض شعيبات

كلية العلوم التربوية-جامعة القدس-القدس- فلسطين

تاريخ الاستلام: 2026/03/22 - تاريخ القبول: 2026/03/28 - تاريخ النشر: 2026/03/30

ملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، إذ تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين، في العام الدراسي 2025/2024 والبالغ عددهم (10,288) معلماً ومعلمة. اختار الباحثان العينة العنقودية العشوائية والتي اشتملت على (371) معلماً ومعلمة بنسبة (3.6%) من مجتمع الدراسة، وقام الباحثان بتطوير أداة الاستبانة بحيث تكونت من قسمين: القسم الأول، ويمثل المعلومات (الديمغرافية) لأفراد عينة الدراسة، القسم الثاني: وتضمن على (41) فقرة موزعة لقياس درجة القيادة الإبداعية، لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة القيادة الإبداعية، لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمديرية التعليمية، على جميع المجالات والدرجة الكلية. لكن تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية، وذلك لصالح المعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتناول القيادة الإبداعية في المؤسسات التربوية، بما يسهم في تعميق فهم أثرها في تطوير الأداء المدرسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الإبداعية

*المؤلف المرسل

مقدمة:

في زمن تتسارع فيه التغيرات، وتتعاظم فيه التحديات، على مختلف الأصعدة، لم تعد القيادة التربوية مجرد وظيفة تقليدية تعنى بتنظيم الشؤون الإدارية ومتابعة المهام الروتينية، بل أصبحت جوهرًا فاعلاً في تطوير التعليم وصناعة التغيير الحقيقي، إنها ممارسة واعية تتطلب من القائد التربوي أن يكون صاحب رؤية ثاقبة، يحمل فكرة الإبداع، في سلوكه الإلهام، وفي قراراته الحكمة، فالقائد التربوي الناجح هو من يشعل شرارة التحفيز في نفوس معلميه، ويخلق بيئة داعمة تسودها الثقة والانتماء، ويسر سبل الابتكار والتجديد، لتتحول المدرسة إلى مساحة نابضة بالحياة.

وتعد المدرسة بمثابة النواة الأساسية في بناء المجتمعات وتطورها، حيث تضطلع بدور حيوي في إعداد الأجيال القادمة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات العصر، فيمثل مدير المدرسة ركيزة أساسية في تحقيق الأهداف التعليمية، حيث يتوقف نجاح المدرسة إلى حد كبير على كفاءته القيادية، وقدرته على توجيه المعلمين وتحفيزهم (العاروري، 2024).

وتعد بيئة العمل في المدارس أحد العوامل المؤثرة في نجاح العملية التعليمية، ويمكن للقيادة الإبداعية أن تسهم بشكل كبير في تحسين هذه البيئة. فالقيادة الإبداعية تركز على توفير بيئة تعليمية تشجع على التعاون بين المعلمين وتعزز من روح الفريق، من خلال تبني أساليب مبتكرة، يمكن للمديرين تعزيز المناخ التعليمي الذي يشجع المعلمين على المبادرة والابتكار في التدريس، وتكمن أهمية هذه القيادة في تحفيز المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر في العملية التعليمية، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمدرسة (سعيد، 2021).

فالقيادة الإبداعية (Creative Leadership) هي من المفاهيم الحديثة التي يتم تطبيقها في مختلف المؤسسات التعليمية بهدف تحسين جودة التعليم وزيادة كفاءة العاملين فيها، وتشير القيادة الإبداعية إلى القدرة على تقديم حلول مبتكرة وغير تقليدية للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، بما في ذلك المدارس الثانوية، ويتطلب هذا النوع من القيادة من المديرين أن يكونوا قادرين على التفكير النقدي، واتخاذ قرارات استثنائية، وتحفيز الموظفين لتقديم أفكار جديدة وغير تقليدية، فالقيادة الإبداعية لا تقتصر فقط على الابتكار في أساليب التدريس ولكن تشمل أيضاً الابتكار في إدارة الأزمات وتطوير المهارات القيادية لدى المعلمين (فريوان، 2022).

وتعتبر القيادة الإبداعية (Creative Leadership) أيضا من الأساليب القيادية التي تركز على إلهام وتحفيز الأفراد على التفكير المبدع والتفاعل مع التحديات بشكل غير تقليدي، فيقوم القائد الإبداعي بتوجيه الفريق نحو البحث عن حلول مبتكرة وفعالة، مع تعزيز بيئة تشجع على تبادل الأفكار وتجربة طرق جديدة، وهذه القيادة لا تقتصر على تحسين الأداء الفردي فحسب، بل تسهم أيضا في تعزيز التعاون الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة أكثر فاعلية، وبما أن التغيرات السريعة والتحديات المستمرة تتطلب مرونة وابتكارا، فإن القيادة الإبداعية تمثل أداة أساسية في تحقيق التميز والنمو في بيئات العمل المختلفة (Amabile, et al, 2004).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها المجال التربوي، باتت القيادة الإبداعية من الأساليب الإدارية المهمة التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء داخل المؤسسات التعليمية، ومن خلال ما تتيحه من فرص لتعزيز الابتكار وتحفيز المعلمين ورفع كفاءتهم، وهو ما ينعكس إيجابا على جودة البيئة المدرسية. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة للوقوف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية في المدارس الثانوية الفلسطينية، من وجهة نظر المعلمين، بهدف فهم مستوى تطبيق هذا النمط القيادي داخل المدارس الثانوية. وعليه فقد صاغ الباحثان مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

- تقدم نتائج الدراسة مجموعة من المؤشرات العلمية التي يمكن أن تسهم في تطوير استراتيجيات القيادة المدرسية، بما يعزز من كفاءة الأداء المدرسي ويرتقي بجودة التعليم.
- تساعد الدراسة مديري المدارس على تبني ممارسات قيادية إبداعية تسهم في رفع أداء المعلمين.
- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية التربوية المتعلقة بالقيادة الإبداعية في البيئة المدرسية.

محددات الدراسة

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية في فلسطين.
الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الواقعة ضمن مديريات التربية والتعليم في دولة فلسطين، التي تنقسم إلى ثلاث مناطق وهي: منطقة الشمال تشمل نابلس، ومنطقة الوسط تشمل محافظات رام الله والقدس، ومنطقة الجنوب يشمل الخليل، وتم اختيار مديرية بطريفة عشوائية من كل منطقة.

الحدود الزمانية: سيتم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2026/2025

مصطلحات الدراسة

القيادة

القيادة (Leadership) هي العملية التي يؤثر من خلالها لفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، من خلال توجيههم، تحفيزهم وتنظيم جهودهم نحو تحقيق رؤية أو أهداف محددة. وفقا لنورثهاوس (2: 2019، Northouse)، تعرف القيادة بأنها "عملية تفاعلية يقوم فيها القائد بتوجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف من خلال التأثير المتبادل في سياق معين".

وورد مفهوم القيادة في اللغة العربية لابن منظور "من الفعل يقود قودا وقيادة، واسم الفاعل منها قادة، والقود نقيض الشوق، فالقود من الامام والسوق من الخلف، ويطلق على أنف الخيل القائد أي مقدمته" (ابن منظور، 2019: 370).

أما القيادة (Leadership) في اللغة الإنجليزية، هي الاسم من الفعل (Lead)، والذي تتضمن معانيه: يقود، ويتقدم غيره، ويحتل المركز الأمامي، ويملك قيادة شخص، ويسيطر على شخص سيطرة تامة، ويحمل شخص على أن يتبعه من غير تفكير، ويدل على الطريق (السعود، 2013).

وعرفها (البدرى، 2002: 25) بأنها "الجهود المبدولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد".

مما سبق يتضح أن القيادة هي القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين، وتوجيههم لتحقيق أهداف مشتركة، مما ينمي روح المسؤولية، وتشجع على الإبداع، وتعزز من التعاون بين الأفراد.

القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية هي القدرة على تشجيع وتحفيز الأفراد على التفكير المبدع والتعامل مع التحديات بطرق مبتكرة، مع تعزيز بيئة العمل التي تشجع على التجربة والابتكار، وهي تتضمن استخدام استراتيجيات غير تقليدية لتحفيز الأداء وزيادة فعالية المنظمة (Northouse, 2019).

أما (ستراك، 2003: 291) يعرفها بأنها "القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسات لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة، مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية احتياجات المرؤوسين والبيئة المحيطة".

كما يعرفها (حسنية، 2009: 321) إلى أنها "القيادة القادرة على مواجهة التحديات المعاصرة، وذلك من خلال خطط استراتيجيات وبرامج تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ والتوجيهات الإبداعية التي تلتزم بها المنظمة قولاً، وفعالاً".

ويعرفها (القنديل، 2010: 161)، أنها "القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد نفسه أو عن طريق العاملين معه، أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها، وتدعيمها، ومساندتها، وترويجها داخل المؤسسة، وتنفيذها والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة، وتحويلها إلى مبرح مادي واجتماعي وتنظيمي، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية، والاستطلاعية، وأصالتها الفكرية، وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار".

مما سبق يتضح أن القيادة الإبداعية بأنها تلك القوة الخفية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية في فلسطين، حيث يتحول القائد من مجرد موجه إلى ملهم يزرع بذور الأفكار الجديدة في عقول معلميه، ويغذيها برؤية مبتكرة، لتزهر إبداعاً في ساحات التعليم، حيث يتحول القائد من دور الموجه التقليدي إلى مصدر للإلهام، يزرع الأفكار المبتكرة ويكسر القيود التقليدية في العملية التعليمية، مما يسهم في تحسين بيئة العمل التعليمية.

أهمية القيادة الإبداعية

تمثل القيادة الإبداعية دوراً محورياً في تعزيز القوى الإيجابية داخل المنظمة، والعمل على الحد من الجوانب السلبية التي قد تؤثر على الأداء المؤسسي، فهي تشكل المحور الأساسي لبناء المنظمة، وضمان نجاحها واستمراريتها على المدى الطويل، من خلال وضع أسس قوية تساهم في تطوير بيئة عمل متوازنة ومحفزة، فالقيادة الإبداعية أهمية في قدرتها على مواجهة العقبات وإزالتها، وحل الخلافات والإشكاليات التي قد تنشأ في سياق العمل، مع القدرة على الترويج بين الآراء المختلفة واختيار الحلول البناءة التي تخدم مصلحة المنظمة، مما يعزز كفاءة العمل ويضمن تحقيق أهدافها بفعالية واستدامة (العلاق، 2010).

وتبرز القيادة الإبداعية أهميتها في المؤسسات الخاصة والعامة والتعليمية من خلال إسهامها في تحفيز فرق العمل ودعم قدرتها على توليد الأفكار الجديدة عبر بيئة تنظيمية قائمة على التشجيع المستمر للإبداع، كما تساهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة. وتعد عاملاً أساسياً في تمكين المؤسسات من مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة وتوظيفها بما يخدم استدامة العمل، إلى جانب دورها في التطوير والتحسين المستمر عبر تعزيز الطرح الإبداعي وتبني الأفكار المبتكرة، كما تعمل القيادة الإبداعية على توسيع قدرة المؤسسة على بناء علاقات فعالة مع الأطراف الخارجية بفضل ما يمتلكه القادة من مهارات التواصل والتفاوض، فضلاً عن قدرتها على استشراف المستقبل بشكل متميز مقارنة بالمنافسين، وصياغة رؤية مبتكرة تتيح اكتشاف منتجات أو خدمات جديدة تدعم تميز المؤسسة وتعزز من قدرتها التنافسية (المهنا، 2020).

وقد ذكر (الصومالي وآخرون، 2020) أن هناك أسباب عدة تجعل المؤسسات تمارس القيادة الإبداعية في عملها، وذلك على النحو الآتي:

- تعتبر القيادة الإبداعية عنصراً مهماً وأساسياً في جميع أنشطة المؤسسات، وذلك لرفع كفاءة عملها وفعاليتها وجودة عملها.
- فرضت الظروف المعقدة والمتغيرة التي تعيشها المؤسسات الحديثة، الحاجة إلى ممارسة القيادة الإبداعية.
- ظهور العولمة وثورة المعلومات والتقنيات الحديثة وما تنتجه من تحديات ومشكلات تواجه هذه المؤسسات، يتطلب وجود قيادة إبداعية لحل تلك المشكلات والتحديات.

- كثرة المشكلات الإدارية والتحديات التي تطرأ عليها المؤسسات الحديثة، ومن خارجها من خلال ظهور المنافسين التي تحتم بممارسة هذا النمط الذي يميزها عن غيرها في المؤسسات.
- إحدى وسائل التجديد والتطور، وحل المشكلات القائمة من خلال طرق وحلول ابتكارية.
ويضيف (السعود، 2021) على أهمية القيادة الإبداعية في المؤسسات التربوية على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسات التربوية بما يأتي:

- القيادة الإبداعية تزيد من دقة المؤسسة التعليمية على المنافسة وتقديم خدماتها بشكل أفضل لمتلقي الخدمة.

- القيادة الإبداعية تسهل عملية التكيف مع المتغيرات والمستجدات المتسارعة التي تواجه المؤسسة التعليمية بسبب المرونة في عملياتها الإدارية والفنية.

- القيادة الإبداعية توفر المناخ الملائم للمعاملين للإبداع مما يسهم في الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات.
- القيادة الإبداعية تعمل على الكشف عن القدرات الذاتية للأفراد ودعمها لتطوير المؤسسة التعليمية، وتدعم إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل والظهور بصورة متجددة دوماً.

- القيادة الإبداعية تساعد على تطوير معارف المعلمين وتنمية مهاراتهم، وتأثير في اتجاهاتهم، وبالتالي تسهل دخولهم في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.

ويتضح مما سبق ذكره أن القيادة الإبداعية تشكل عنصراً حيوياً في المؤسسات التعليمية، حيث تسهم في دعم بيئة تعليمية محفزة، وتطوير أساليب الإدارة المدرسية، وتعزيز روح المبادرة لدى العاملين، وتنمي المهارات الشخصية في التفكير الإبداعي. فالفائدة يتسم بقدرته على توجيه الطاقات البشرية نحو الابتكار، وخلق مناخ قائم على التعاون والتجديد، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التعليمي وجودته.

2.4 أبعاد القيادة الإبداعية

هنالك مجموعة من الأبعاد للقيادة الإبداعية التي لا بد أن يتصف بها القادة المبدعون، وتتجلى هذه الأبعاد في الممارسات القيادية التي تتسم بالتجديد في المؤسسات تسعى إلى التقدم المستمر. وقد أشار إليها (المهنا، 2020) على النحو الآتي:

الحساسية بالمشكلات Sensivity to Problems:

تعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات، أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة. والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها. ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية، أو الشاذة، أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها، وإثارة تساؤلات من حولها، والأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة. تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، لذا فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

الطلاقة Fluency:

تعني القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، خلال فترة زمنية محددة، والفرد المبدع يتميز بالطلاقة في التفكير مقارنة بذوي التفكير التقليدي، وتقسم الطلاق تبعاً لما ذكره إلى:

أ- الطلاقة الفكرية: وهي قدرة القائد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في قدرة زمنية محددة.
ب- الطلاقة اللفظية: وهي قدرة القائد على إنتاج أكبر قدر من الجمل والألفاظ ذات المعاني المختلفة.

ت- الطلاقة التداعي: وهي القدرة القائد على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.

ث- الطلاقة التصورية: وهي قدرة القائد على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.

المرونة Flexibility:

القدرة على التفكير بطرق مختلفة، أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يعبر بها الفرد موقفاً، أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار يحد ذاتها، كما تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة، ويمكن تقسيم المرونة إلى عنصرين:

أ- المرونة التلقائية: وهي التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات.

ب- المرونة التكميلية: وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، وتسمى تكميلية، لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

:Originality الأصالة

وهي القدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف، وبعيد المدى، وأن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار داخل الجماعة، التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة ازدادت درجة أصالتها.

ويتضح مما سبق ذكره، إن أبعاد القيادة الإبداعية تعد إطارا مرجعيا يجسد التوجهات السلوكية والفكرية للقائد المبدع داخل المؤسسة.

تحديات القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات كبيرة تقفا عائقا أمام تجسيد مفهوم القيادة الإبداعية، ما ينعكس على كفاءة الأداء المؤسسي وجودة المخرجات التربوية، وتظهر هذه التحديات في صورة فجوات بين النظريات المعاصرة في القيادة ومتطلبات التطبيق العملي داخل بيئات العمل التعليمية. فقد أشار (الخطيب، 2015) إلى عدة تحديات تواجه المؤسسات التعليمية منها:

- مقاومة التغيير من قبل العاملين: يعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية، فالمعلمون والإداريون غالبا ما يفضلون التمسك بالأساليب التقليدية بسبب الخوف من الفشل أو عدم الثقة في الرؤى الإبداعية الجديدة، وهذه المقاومة تنبع من نقص الوعي بأهمية الإبداع أو الافتقار إلى الحوافز التي تشجع على تبي التغيير.
- نقص الموارد والإمكانيات: نقص الموارد المادية والبشرية يمثل عائقا كبيرا أمام تطبيق يعيق توفير التكنولوجيا الحديثة أو برامج التدريب اللازمة لدعم الأفكار الإبداعية.
- ضعف التدريب على المهارات الإبداعية: ضعف المهارات القادة والعاملين في المؤسسات التعليمية يشكل تحديا رئيسيا، غالبا ما يفتقر القادة والمعلمون إلى التدريب الكافي على التفكير الإبداعي أو استراتيجيات حل المشكلات بطريقة مبتكرة، وهذا الضعف يحد قدرة القادة على إلهام فرقهم وتطوير بيئة تعليمية تحفز الإبداع.
- التغيرات التقنية المتسارعة: إن التطورات التكنولوجية السريعة تمثل تحديا كبيرا للقيادة الإبداعية، حيث يتطلب من القادة مواكبة هذه التغيرات ودمجها في العملية التعليمية، فنقص الكفاءات التقنية لدى العاملين يجعل من الصعب تطبيق أدوات تكنولوجية جديدة بفعالية.

- ضغوط العولمة والمنافسة العالمية: إن العولمة ومتطلبات المنافسة العالمية تضع ضغوطا كبيرة على القادة الإبداعيين لتطوير مناهج تعليمية تتماشى مع المعايير الدولية مع الحفاظ على الهوية الثقافية الحلية.

- إدارة الأزمات غير المتوقعة: منها الكوارث الطبيعية أو الأزمات الصحية، كعامل يعيق القيادة الإبداعية، وهذه الأزمات تتطلب من القادة اتخاذ قرارات سريعة ومبتكرة في ظل الظروف الغامضة، مما يضع ضغطا إضافيا على قدراتهم.

ويتضح مما سبق ذكره أن القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية ما زالت تواجه من التحديات التي تحد من فاعليتها، وهذه التحديات قد تؤثر على قدرة القيادة الإبداعية في تفعيل الاستراتيجيات المبتكرة وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة التعليمية، مما قد يستدعي تطوير آليات وإستراتيجية تدعم البيئة الإبداعية وتضمن استمرارية التطوير الإداري.

الدراسات السابقة

دراسة عطون (2024) هدفت الدراسة الكشف عن دور التمكين في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في منطقة القدس الشرقية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة للحصول على نتائج الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين كافة في المدارس الحكومية في منطقة القدس الشرقية والبالغ عددهم (59) مديرا ومديرة، ولصغر حجم العينة وتوظيف الاستبانة الالكترونية وبلغت نسبة الاستجابة 85%، بواقع (44) استجابة، وأظهرت النتائج الدراسة: أن حصول مجال التمكين الإداري على موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.61) ووزن نسبي 72.15%، كما حصل الإبداع الإداري على موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.57) ووزن نسبي 71.23%، وجود علاقة ارتباطية قوية بلغت (833) بين مجالي التمكين الإداري والإبداع الإداري، ووجود فروق دالة إحصائية على مجال الإبداع الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وأوصت الدراسة: ضرورة العمل على تمكين المديرين إداريا عبر توفير وسائل التعزيز كافة، وإخضاعهم لدورات تدريبية غايتها تعزيز الإبداع الإداري.

وقام بدر (2024) بدراسة هدفت إلى التعرف لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، والتعرف إلى الفروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغيرات

الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وقد اشتملت الدراسة على عينة مكونة من (314) معلما ومعلمة، وقد استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الأصالة، المرونة، وحل المشكلات، والطلاقة)، وقد أظهرت النتائج الدراسة: أن ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت جاءت بدرجة متوسطة، وقد حصل مجال الأصالة على أعلى متوسط حسابي يليه الطلاقة ثم المرونة وأخيرا حل للمشكلات، وأيضا أنه لا يوجد فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي، في حين أن هناك فروق تعزى لمتغير الجنس في مجال حل المشكلات لصالح الإناث، كما أن هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (أقل من عشر سنوات)، كما أوصت الدراسة: بأهمية الاستفادة من نتائج الدراسة من قبل المسؤولين في مديرية بيرزيت بهدف التحسين والتطوير، والعمل على توفير دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية تساعد على تطوير المهارات القيادية الإبداعية لديهم.

هدفت دراسة مين، ورايونجات (Min & Woraponapat, 2023) إلى تعرف على القيادة الإبداعية والإدارة المدرسية في كلية تشنغار المهنية والتقني في الصين، من خلال قياس مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس ومستوى أدائهم الإداري، واستخدم الباحثان منهج البحث الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى (152) معلما، تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، وأظهرت النتائج الدراسة: أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس كان مرتفعا، وكذلك مستوى أدائهم الإداري، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والإدارة المدرسية، وأوصت الدراسة: بأهمية تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، وضرورة دمج استراتيجيات إبداعية في إدارة المؤسسات التعليمية لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والتميز في الأداء المدرسي.

أما دراسة كل من أوجار وصغلام (Ucar & Saglam, 2022) هدفت إلى فحص العلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية ومستويات الذكاء التنظيمي، واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة الدراسة، وشملت العينة على (451) معلما ومعلمة في ولاية فان في تركيا، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد القيادة الإبداعية وأبعاد الذكاء التنظيمي، حيث فسرت القيادة الإبداعية (73%) من التباين في الذكاء التنظيمي، وأوصت الدراسة: بتعزيز مهارات المديرين في إدارة التغيير والابتكار.

التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع "القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، إذا انسجمت مع ما توصلت إليه دراسة (بدر، 2024) التي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية جاء بدرجة متوسطة، وكذلك تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة (عطون، 2024) التي أوضحت أن التمكين الإداري يسهم في تعزيز الإبداع القيادي لدى المديرين، كما أكدتا كل من دراسة (Min & Woraponapat, 2023) و (Ucar & Saglam, 2022) أن القيادة الإبداعية تسهم في تحسين الأداء الإداري، مما يدل على اتفاق الاتجاهات البحثية الحديثة على أن القيادة الإبداعية تعد عاملاً محورياً في رفع فاعلية أداء المؤسسات التربوية.

منهجية الدراسة

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي وذلك لأنه يلاءم طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية، في المحافظات الشمالية، من فلسطين والبالغ عددهم (10,288) معلم ومعلمة، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2025/2024.

عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على عينة عنقودية عشوائية من (371) استمارة، أي بنسبة (3.6%) من مجتمع الدراسة، والجداول (1)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

وصف متغيرات أفراد العينة

يبين الجدول (1) توزيع يبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 5.1% أقل من بكالوريوس، ونسبة 67.9% بكالوريوس، ونسبة 27% أعلى من بكالوريوس. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة

21.6% أقل من 5 سنوات، ونسبة 18.3% من 5-10 سنوات، ونسبة 60.1% لأكثر من 10 سنوات.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	19	5.1
	بكالوريوس	252	67.9
	أعلى من بكالوريوس	100	27.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	80	21.6
	من 5-10 سنوات	68	18.3
	أكثر من 10 سنوات	223	60.1

أداة الدراسة

قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وإعدادها، وذلك بعد الرجوع إلى الدراسات، التي اهتمت بالبحث عن القيادة الإبداعية، كدراسة عطون (2024)، ودراسة بدر (2024)، وذلك لقياس واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

حيث تكونت الاستبانة من قسمين، وذلك على النحو الآتي:

القسم الأول: اشتمل على البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتمثلت في (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: تضمن (41)، وبعد عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، موزعةً على خمس مجالات، لقياس واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، على النحو الآتي:.

- المجال الأول: الحساسية بالمشكلات، من الفقرة (1-10).
 - المجال الثاني: الطلاقة الفكرية، من الفقرة (11-19).
 - المجال الثالث: المرونة الإدارية والفكرية، من الفقرة (20-26).
 - المجال الرابع: الأصالة والابتكار، من الفقرة (27-34).
 - المجال الخامس: إدارة البيئة الإبداعية، من الفقرة (34-41).
- وقد قام الباحثون، بالإجابة عن الفقرات، بعد توزيعها عليهم، إلكترونياً، وفق تدرج (ليكرت) الرباعي، الذي يعبر عن مدى تطبيق كل فقرة، كما يأتي: موافق بشدة وأعطيت درجة (4)، موافق وأعطيت بدرجة (3)، ومعارض أعطيت درجة (2)، ومعارض بشدة أعطيت درجة (1).

صدق أداة الدراسة

قام الباحثان بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، حيث وزعت الاستبانة على عدد من المحكمين وعددهم عشرة. حيث طلب منهم إبداء الرأي في أسئلة وفقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً حسب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات، والجدول اللاحق يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجالات مع الدرجة الكلية للمجال الواردة فيه.

جدول (2)

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.507**	0.000	15	0.717**	0.000	29	0.708**	0.000

0.000	0.601**	30	0.000	0.685**	16	0.000	0.570**	2
0.000	0.671**	31	0.000	0.650**	17	0.000	0.593**	3
0.000	0.701**	32	0.000	0.769**	18	0.000	0.622**	4
0.000	0.781**	33	0.000	0.781**	19	0.000	0.655**	5
0.000	0.704**	34	0.000	0.717**	20	0.000	0.544**	6
0.000	0.691**	35	0.000	0.657**	21	0.000	0.672**	7
0.000	0.782**	36	0.000	0.674**	22	0.000	0.598**	8
0.000	0.697**	37	0.000	0.772**	23	0.000	0.695**	9
0.000	0.698**	38	0.000	0.655**	24	0.000	0.742**	10
0.000	0.712**	39	0.000	0.653**	25	0.000	0.718**	11
0.000	0.695**	40	0.000	0.700**	26	0.000	0.645**	12
0.000	0.667**	41	0.000	0.692**	27	0.000	0.741**	13
0.000	0.629**	42	0.000	0.712**	28	0.000	0.721**	14

** داله إحصائية عند 0.001

* داله إحصائية عند 0.050

ثبات الأداة

قام الباحثان من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب معامل الثبات كرونباخ ألف للدرجة الكلية لمجالات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (0.972)، و(0.957)، لدى مديري المدارس في المحافظات الشمالية، في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3)

نتائج معامل الثبات لمجالات ومجالات الأداة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور الأول: مجالات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس
0.884	10	الحساسية بالمشكلات
0.926	10	الطلاقة الفكرية
0.880	7	المرونة الإدارية والفكرية
0.895	7	الأصالة والابتكار
0.904	8	إدارة البيئة الإبداعية
0.972	42	الدرجة الكلية لمجالات القيادة الإبداعية

إجراءات الدراسة

قام الباحثان بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستمارة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (371).

المعالجة الإحصائية

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

نتائج الدراسة

يتضمن عرض نتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحثان عن موضوع الدراسة وهو "مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، وبيان وجود الفروق في المتوسطات لجميع المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.00 فأقل
متوسطة	3.00-2.01
عالية	3.01 فأعلى

نتائج أسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات وفقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما مبين في الجدول رقم (4).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
78.3	عالية	0.4682 1	3.1332	إدارة البيئة الإبداعية	5
77.7	عالية	0.4567 6	3.1086	الطلاقة الفكرية	2
77.7	عالية	0.4366 5	3.1067	المرونة الإدارية والفكرية	3
77.5	عالية	0.4034 3	3.1016	الحساسية بالمشكلات	1
76.6	عالية	0.4654 7	3.0644	الأصالة والابتكار	4
77.6	عالية	0.3998 8	3.1039	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول رقم (4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.10) وانحراف معياري (0.399) وهذا يدل على أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (77.6%).

وتبين أيضاً أن مجال إدارة البيئة الإبداعية حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.13)، يليه مجال الطلاقة الفكرية بمتوسط حسابي (3.108)، ومن ثم مجال المرونة الإدارية والفكرية بمتوسط

حسابي (3.106)، ومن ثم مجال الحساسية بالمشكلات بمتوسط حسابي (3.101)، ويليه مجال الأصالة والابتكار بمتوسط حسابي (3.06).

وقام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي للمجتمع كمعلمة من خلال المتوسط الحسابي للعينة وبعتماد التقدير بفترة، ولمعرفة مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وللمجالات؛ تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test)، وذلك عند القيمتين المحكيتين (2.01) و(3.00) كونهما تمثلان أطراف التقدير المتوسط في نظام تصحيح ليكرت الرباعي، وتم مقارنة متوسطات العينة في مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ومجالاته مع هاتين القيمتين المحكيتين، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5)

نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط مجالات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن = 371).

مستوى الدلالة	القيمة المحكية = 3.00	مستوى الدلالة	القيمة المحكية = 2.01	درجات الحرية	العينة		المجالات
	قيمة ت		قيمة ت		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
**0.000	4.852	**0.000	52.118	370	0.40343	3.1016	الحساب سمة بالمشكلات
**0.000	4.581	**0.000	46.329	370	0.45676	3.1086	الطلاقة الفكرية
**0.000	4.708	**0.000	48.378	370	0.43665	3.1067	المرونة الإدارية والفكرية
**0.008	2.664	**0.000	43.631	370	0.46547	3.0644	الأصالة والابتكار
**0.000	5.481	**0.000	46.208	370	0.46821	3.1332	إدارة البيئة الإبداعية
**0.000	5.004	**0.000	52.690	370	0.39988	3.1039	الدرجة الكلية

** داله إحصائية عند 0.001

* داله إحصائية عند 0.050

يلاحظ من الجدول رقم (5) عند مقارنة متوسط الدرجة الكلية مع القيمة المحكية (2.01) جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة إحصائياً (ت = 52.69، $\alpha > 0.001$)، وعليه فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاء أكبر من القيمة المحكية (2.01) بشكلٍ جوهري، وعند مقارنة متوسط الدرجة الكلية لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين مع القيمة المحكية (3.00) جاءت قيمة (ت) المحسوبة دالة إحصائياً (ت = 5.004، $\alpha > 0.001$)، وعليه فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاء أكبر من القيمة المحكية (3.00) بشكلٍ جوهري، وبناءً على ذلك يمكن القول أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاء تقديره مرتفعاً، وكذلك للمجالات.

وقام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

أولاً: مجال الحساسية بالمشكلات: قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الحساسية بالمشكلات، ويبينها الجدول رقم (6) مرتبة تنازلياً.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الحساسية بالمشكلات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	يتعامل مع شكاوى الطلبة بعقلانية وتفهم.	3.25	0.569	عالية	81.3
1	يشجع المدير المعلمين على طرح المشكلات بدون خوف.	3.19	0.520	عالية	79.8
3	يستخدم نتائج التقييم بما فيها الملاحظات لاكتشاف نقاط الضعف في العمل.	3.12	0.511	عالية	78.0
2	يتعامل مع المشكلات بروح إيجابية خالية من الانفعال.	3.11	0.625	عالية	77.8
8	يتعامل مع النقد والشكاوى بطريقة بناءة.	3.10	0.588	عالية	77.5
7	يضع خططا وقائية لمنع تكرار الأخطاء السابقة.	3.08	0.612	عالية	77.0
10	يتابع المدير مؤشرات الأداء المدرسي لاكتشاف المشكلات مبكراً.	3.08	0.603	عالية	77.0
9	يعرض الحلول بطريقة تشاركية مع المعلمين.	3.07	0.624	عالية	76.8
5	يكشف المشكلات قبل أن تتفاقم.	3.04	0.598	عالية	76.0
6	تكشف المشكلات قبل أن تتوصل إلى اتفاقهم	2.97	0.503	متوسطة	74.3
	الدرجة الكلية	3.1016	0.40343	عالية	77.5

تشير النتائج في الجدول رقم (6) أن (9) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يتعامل مع شكاوى الطلبة بعقلانية وتفهم" على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.25)، يليها فقرة "يشجع المدير المعلمين على طرح المشكلات بدون خوف" بمتوسط حسابي مقداره (3.19). وحصلت الفقرة "تكتشف المشكلات قبل أن تتوصل إلى اتفاهم" على أقل متوسط حسابي (2.97)، يليها الفقرة "يكتشف المشكلات قبل أن تتفاهم" بمتوسط حسابي (3.04).

ثانياً: مجال الطلاقة الفكرية: قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الطلاقة الفكرية، ويبينها الجدول رقم (7).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الطلاقة الفكرية بالعمل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
7	يختار الأفكار التي تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف.	3.18	0.532	عالية	79.5
6	يحرص على أن تكون أفكاره واقعية قابلة للتطبيق.	3.17	0.539	عالية	79.3
2	يمتلك القدرة على الانتقال من فكرة إلى أخرى بسهولة عند النقاش.	3.15	0.562	عالية	78.8
5	يتبنى مبادرات تطويرية جديدة في المدرسة.	3.14	0.621	عالية	78.5
4	يظهر حماساً كبيراً عند طرح أفكار جديدة.	3.11	0.612	عالية	77.8
1	يطرح مدير المدرسة أفكاراً جديدة متنوعة لتحسين الأداء المدرسي.	3.10	0.598	عالية	77.5
10	يشجع على تجربة أفكار جديدة.	3.09	0.569	عالية	77.3
3	يشجع المعلمين على التفكير بطرق غير تقليدية.	3.08	0.614	عالية	77.0

76.8	عالية	0.620	3.07	يتحدث بلغة تحفز التفكير الإبداعي لدى المعلمين.	8
74.8	متوسطة	0.617	2.99	يستخدم التفكير الإبداعي في معالجة الأمور الإدارية اليومية.	9
77.7	عالية	0.45676	3.1086	الدرجة الكلية	

تشير النتائج في الجدول رقم (7) أن (9) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يختار الأفكار التي تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف " على أعلى متوسط حسابي (3.18)، يليها فقرة " يحرص على أن تكون أفكاره واقعية قابلة للتطبيق " بمتوسط حسابي (3.17). وحصلت الفقرة " يستخدم التفكير الإبداعي في معالجة الأمور الإدارية اليومية " على أقل متوسط حسابي (2.99)، يليها الفقرة " يتحدث بلغة تحفز التفكير الإبداعي لدى المعلمين " بمتوسط حسابي (3.07).

ثالثاً: مجال المرونة الإدارية والفكرية: قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المرونة الإدارية والفكرية، ويبينها الجدول رقم (8).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة الإدارية والفكرية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
5	يحرص على تحقيق الأهداف رغم تغير الظروف.	3.16	0.499	عالية	79.0
2	يتقبل ملاحظات المعلمين بصدق.	3.15	0.576	عالية	78.8
1	يتعامل مدير المدرسة مع المواقف المختلفة بمرونة.	3.12	0.546	عالية	78.0
4	يوازن بين الحزم والمرونة في إدارة المواقف المدرسية.	3.12	0.584	عالية	78.0
3	يتبنى أساليب إدارية تتناسب مع تغير المواقف.	3.09	0.547	عالية	77.3

76.3	عالية	0.593	3.05	يعدل أسلوبه في القيادة عندما يلاحظ عدم فاعليته.	6
76.3	عالية	0.649	3.05	يراعي اختلاف ظروف المعلمين عند توزيع المهام.	7
77.7	عالية	0.43665	3.1067	الدرجة الكلية	

تشير النتائج في الجدول رقم (8) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "يحرص على تحقيق الأهداف رغم تغير الظروف" على أعلى متوسط حسابي (3.16)، ويليهما فقرة " يتقبل ملاحظات المعلمين بصدر رحب" بمتوسط حسابي (3.15). وحصلت الفقرة " يراعي اختلاف ظروف المعلمين عند توزيع المهام" والفقرة " يعدل أسلوبه في القيادة عندما يلاحظ عدم فاعليته" على أقل متوسط حسابي (3.05)، يليها الفقرة " يتبنى أساليب إدارية تتناسب مع تغير المواقف" بمتوسط حسابي (3.09).

رابعاً: مجال الأصالة والابتكار: قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الأصالة والابتكار، ويبينها الجدول رقم (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأصالة والابتكار مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	يشجع المعلمين على تطوير أساليب تعليمية جديدة.	3.15	0.620	عالية	78.8
4	يبتكر طرقاً جديدة للتواصل مع أولياء الأمور.	3.13	0.574	عالية	78.3
6	يحرص على تحديث الأفكار بما يتلاءم مع متطلبات العصر.	3.08	0.508	عالية	77.0
1	يطبق مدير المدرسة ابتكارات تربوية تسهم في رفع جودة التعليم.	3.06	0.607	عالية	76.5
3	يرفض تكرار الأفكار القديمة التي لم تعد فعالة.	3.02	0.624	عالية	75.5
5	يطور أساليب حديثة لتقييم أداء المعلمين.	3.02	0.613	عالية	75.5

74.8	متوسطة	0.608	2.99	يبتكر أساليب جديدة لجعل الاجتماعات أكثر فاعلية.	7
76.6	عالية	0.46547	3.0644	الدرجة الكلية	

تشير النتائج في الجدول رقم (9) أن (6) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يشجع المعلمين على تطوير أساليب تعليمية جديدة" على أعلى متوسط حسابي (3.15)، يليها فقرة "يبتكر طرقاً جديدة للتواصل مع أولياء الأمور" بمتوسط حسابي (3.13). وحصلت الفقرة "يبتكر أساليب جديدة لجعل الاجتماعات أكثر فاعلية" على أقل متوسط حسابي (2.99)، يليها الفقرة "يطور أساليب حديثة لتقييم أداء المعلمين" والفقرة "يرفض تكرار الأفكار القديمة التي لم تعد فعالة" بمتوسط حسابي (3.02).

خامساً: مجال إدارة البيئة الإبداعية: قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال إدارة البيئة الإبداعية، وبينها الجدول رقم (10).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إدارة البيئة الإبداعية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
8	يشجع على استخدام التكنولوجيا كوسيلة لتوليد أفكار جديدة.	3.29	0.584	عالية	82.3
4	يشجع بيئة عمل تقوم على الثقة والاحترام المتبادل.	3.25	0.549	عالية	81.3
3	يمنح المعلمين حرية التعبير عن آرائهم دون خوف.	3.18	0.627	عالية	79.5
2	يهيئ بيئة عمل محفزة على التجريب والتطوير.	3.13	0.592	عالية	78.3
6	يتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وليس العقاب.	3.08	0.594	عالية	77.0
5	يشجع تبادل الخبرات المبدعة بين المدارس الأخرى.	3.06	0.630	عالية	76.5

76.5	عالية	0.627	3.06	يهيئ الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	7
75.3	عالية	0.632	3.01	يقلل مدير المدرسة من القيود الإدارية التي تحد من الإبداع.	1
78.3	عالية	0.46821	3.1332	الدرجة الكلية	

تشير النتائج في الجدول رقم (10) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "يشجع على استخدام التكنولوجيا كوسيلة لتوليد أفكار جديدة" على أعلى متوسط حسابي (3.29)، يليها فقرة "يشجع بيئة عمل تقوم على الثقة والاحترام المتبادل" بمتوسط حسابي (3.25). وحصلت الفقرة "يقلل مدير المدرسة من القيود الإدارية التي تحد من الإبداع" على أقل متوسط حسابي (3.01)، يليها الفقرة "يهيئ الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية" والفقرة "يشجع تبادل الخبرات المبدعة بين المدارس الأخرى" بمتوسط حسابي (3.06).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي كالتالي:

نتائج الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\geq \alpha$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (11).

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.21684	3.2421	19	أقل من بكالوريوس	الحساسية بالمشكلات
0.39261	3.0980	252	بكالوريوس	
0.45254	3.0840	100	أعلى من بكالوريوس	
0.27381	3.2947	19	أقل من بكالوريوس	الطلاقة الفكرية
0.43313	3.0909	252	بكالوريوس	
0.53189	3.1180	100	أعلى من بكالوريوس	
0.23993	3.2101	19	أقل من بكالوريوس	المرونة الإدارية والفكرية
0.40988	3.1010	252	بكالوريوس	
0.52347	3.1015	100	أعلى من بكالوريوس	
0.29849	3.2251	19	أقل من بكالوريوس	الأصالة والابتكار
0.42573	3.0579	252	بكالوريوس	
0.57337	3.0501	100	أعلى من بكالوريوس	
0.35347	3.3887	19	أقل من بكالوريوس	إدارة البيئة الإبداعية
0.43953	3.0982	252	بكالوريوس	
0.53812	3.1730	100	أعلى من بكالوريوس	
0.18680	3.2745	19	أقل من بكالوريوس	الدرجة الكلية

0.37554	3.0901	252	بكالوريوس
0.47712	3.1061	100	أعلى من بكالوريوس

يلاحظ من الجدول رقم (11) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات المبحوثين مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمُتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12).

جدول(12)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمُتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.285	1.259	0.205	2	0.409	بين المجموعات	الحساسية بالمشكلات
		0.163	368	59.810	داخل المجموعات	
			370	60.219	المجموع	
0.167	1.796	0.373	2	0.746	بين المجموعات	الطلاقة الفكرية
		0.208	368	76.446	داخل المجموعات	
			370	77.192	المجموع	
0.572	.560	0.107	2	0.214	بين المجموعات	المرونة والفكرية الإدارية
		0.191	368	70.332	داخل المجموعات	
			370	70.546	المجموع	
0.301	1.205	0.261	2	0.522	بين المجموعات	الأصالة والابتكار
		0.216	368	79.642	داخل المجموعات	

			370	80.164	المجموع	
0.020	3.956	0.854	2	1.707	بين المجموعات	إدارة البيئة الإبداعية
		0.216	368	79.405	داخل المجموعات	
			370	81.113	المجموع	
0.153	1.890	0.301	2	0.601	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.159	368	58.563	داخل المجموعات	
			370	59.164	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.890)، ومستوى الدلالة (0.153)، أي أنها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال إدارة البيئة الإبداعية. وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الأولى. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (13)

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

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
إدارة البيئة الإبداعية	أقل من بكالوريوس	0.29049*	0.009
	أعلى من بكالوريوس	0.21568	0.064
بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	-0.29049*	0.009
	أعلى من بكالوريوس	-0.07481	0.174

0.064	-0.21568	أقل من بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
0.174	0.07481	بكالوريوس	

يلاحظ أن الفروق كانت بين (أقل من بكالوريوس) و(بكالوريوس) لصالح (أقل من بكالوريوس).

نتائج الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ($\alpha \geq$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (14).

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.39426	3.2512	80	أقل من 5 سنوات	الحساسية بالمشكلات
0.42095	3.0265	68	من 5-10 سنوات	
0.38950	3.0709	223	أكثر من 10 سنوات	
0.41295	3.2400	80	أقل من 5 سنوات	الطلاقة الفكرية
0.51368	2.9971	68	من 5-10 سنوات	
0.44406	3.0955	223	أكثر من 10 سنوات	
0.35143	3.2447	80	أقل من 5 سنوات	المرونة الإدارية والفكرية

0.51200	2.9747	68	من 5-10 سنوات	
0.42712	3.0975	223	أكثر من 10 سنوات	
0.36284	3.1893	80	أقل من 5 سنوات	الأصالة والابتكار
0.61435	2.9580	68	من 5-10 سنوات	
0.43715	3.0520	223	أكثر من 10 سنوات	إدارة البيئة الإبداعية
0.43764	3.2176	80	أقل من 5 سنوات	
0.50506	3.0299	68	من 5-10 سنوات	
0.46302	3.1345	223	أكثر من 10 سنوات	
0.34177	3.2308	80	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.46196	3.0000	68	من 5-10 سنوات	
0.38888	3.0900	223	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (14) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات المبحوثين مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (15).

جدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.001	7.592	1.193	2	2.386	بين المجموعات	الحساسية بالمشكلات
		0.157	368	57.833	داخل المجموعات	

			370	60.219	المجموع	
0.004	5.563	1.133	2	2.265	بين المجموعات	الطلاقة الفكرية
		0.204	368	74.927	داخل المجموعات	
			370	77.192	المجموع	
0.001	7.395	1.363	2	2.726	بين المجموعات	المرونة الإدارية والفكرية
		0.184	368	67.821	داخل المجموعات	
			370	70.546	المجموع	
0.008	4.833	1.026	2	2.052	بين المجموعات	الأصالة والابتكار
		0.212	368	78.113	داخل المجموعات	
			370	80.164	المجموع	
0.052	2.990	0.648	2	1.297	بين المجموعات	إدارة البيئة الإبداعية
		0.217	368	79.816	داخل المجموعات	
			370	81.113	المجموع	
0.001	6.658	1.033	2	2.066	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.155	368	57.098	داخل المجموعات	
			370	59.164	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (6.658)، ومستوى الدلالة (0.001)، أي أنها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال إدارة البيئة الإبداعية. وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (16)

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

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الحساسية بالمشكلات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.001
		أكثر من 10 سنوات	0.001
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.001
		أكثر من 10 سنوات	0.420
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.001
		من 5-10 سنوات	0.420
الطلاقة الفكرية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.001
		أكثر من 10 سنوات	0.014
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.001
		أكثر من 10 سنوات	0.116
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.014
		من 5-10 سنوات	0.116
المرونة الإدارية والفكرية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.000
		أكثر من 10 سنوات	0.009
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.000

0.040	-0.12273*	أكثر من 10 سنوات		
0.009	-0.14718*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.040	0.12273*	من 5-10 سنوات		
0.003	0.23126*	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الأصالة والابتكار
0.023	0.13732*	أكثر من 10 سنوات		
0.003	-0.23126*	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	
0.142	-0.09394	أكثر من 10 سنوات		
0.023	-0.13732*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.142	0.09394	من 5-10 سنوات		
0.000	0.23085*	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.006	0.14076*	أكثر من 10 سنوات		
0.000	-0.23085*	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	
0.100	-0.09009	أكثر من 10 سنوات		
0.006	-0.14076*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.100	0.09009	من 5-10 سنوات		

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات).

عرض النتائج ومناقشتها

السؤال الأول:

بعد استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تبين أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.1039) بانحراف معياري (0.39988)، ونسبة مئوية (77.6%)، كما بينت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن جميع مجالات القيادة الإبداعية جاءت عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.0644-3.1332).

ويرى الباحثان، أن حصول محور القيادة الإبداعية على مستوى عال يعكس إدراك مديري المدارس وفق تقديرات المعلمين يمارسون القيادة الإبداعية بوصفها نمطا قياديا داعما لبيئة مدرسية محفزة، ويظهر ذلك في تبنيهم ممارسات تنظيمية وتشجيعية تتيح مساحة للمبادرة وتحسين الأداء، كما يمكن أن يعزى هذا الارتفاع إلى طبيعة البيئة المدرسية الفلسطينية التي تفرض تحديات متسارعة، ما يدفع المديرين إلى تبني أساليب أكثر مرونة وتحديدًا في الإدارة والتعامل مع المواقف، وهو ما ينعكس على تقييم المعلمين لمستوى القيادة الإبداعية.

وجاء ترتيب مجالاتها بحسب الأوزان النسبية مرتبة كالآتي:

- إدارة البيئة الإبداعية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.1332) وانحراف معياري (0.46821)، وترى الباحثة إلى أن تقدم هذا المجال يعكس اهتمام المديرين بتوفير مناخ مدرسي داعم للإبداع (مثل تعزيز التعاون، وتهيئة ظروف العمل)، وهو ما يجعل المعلمين يلمسون بصورة مباشرة أثر الإدارة المدرسية في خلق بيئة تعليمية أكثر حيوية.

- الطلاقة الفكرية بمتوسط حسابي (3.1086) وانحراف معياري (0.45676)، ويفهم منها قدرة المديرين على توليد بدائل وأفكار متعددة عند التعامل مع القضايا المدرسية، وتشجيع تعدد الحلول، وعدم الاكتفاء بالحلول النمطية.

- المرونة الإدارية والفكرية بمتوسط حسابي (3.1067)، وانحراف معياري (0.43665)، وهو ما يعكس استعداد المديرين لتعديل أساليبهم وقراراتهم وفق الموقف، وتقبل وجهات النظر المختلفة، والتكيف مع المستجدات داخل المدرسة.

-الحساسية بالمشكلات بمتوسط حسابي (3.1016)، وانحراف معياري (0.40343)، وترى الباحثة أن هذا المجال رغم ارتفاعه جاء بعد المجالات السابقة بفارق بسيط، بما يوحي أن ملاحظة المشكلات واستشعارها موجود بدرجة جيدة، لكن قد تسبقها في الظهور العملي ممارسات "إدارة البيئة" و "الطلاقة" و"المرونة"، لأنها أكثر ارتباطا بالتفاعل اليومي مع المعلمين.

-الأصالة والابتكار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.0644)، وانحراف معياري (0.46547)، وترى الباحثة أن تأخر هذا المجال نسبيا مع بقائه ضمن المستوى العالي قد يرتبط بأن الابتكار يتطلب دعما تنظيميا وموارد ومساحة تجريب أكبر، وقد تحده أحيانا طبيعة الأنظمة واللوائح أو ضغط العمل، مقارنة بمجالات يسهل ملاحظتها سريعا منها إدارة البيئة والمرونة.

تتباين نتيجة الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه بعض الأدبيات التي ذكرت أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية جاء متوسطا في دراسة (بدر، 2024). وفي المقابل، تنسجم النتيجة العامة للدراسة الحالية (ارتفاع القيادة الإبداعية)، مع الاتجاه البحثي الذي يؤكد مركزية القيادة الإبداعية في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية ودعم أداء المعلمين، إذ أكدت دراسة (Min & Woraponapat, 2023)، ودراسة (Ucar & Saglam, 2022)، أن القيادة الإبداعية تسهم بشكل فاعل في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية. فإن هذه النتائج مجتمعة تدعم منطقيا ما توصلت إليه الدراسة الحالية من ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وتؤكد انسجامها مع الاتجاهات البحثية الحديثة في هذا المجال.

مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات، وفيما يأتي مناقشة نتائجها:

نتائج الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج الفرضية الأولى، عدم وجود فروق، في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير

المؤهل العلمي، إذ بلغت الدرجة الكلية (1.890)، ومستوى الدلالة بلغ (0.153)، أي أن الفروق غير دالة إحصائياً، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

ويرى الباحثان، أن هذه النتيجة تشير إلى وجود توافق في إدراك المعلمين لممارسات القيادة الإبداعية، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، إذ إن هذه الممارسات تتجسد في سلوكيات إدارية واضحة مثل (تشجيع المبادرات، المشاركة في اتخاذ القرار)، وهي سلوكيات يمكن ملاحظتها وتقييمها من قبل جميع المعلمين دون الحاجة إلى خليفة أكاديمية متخصصة في القيادة، واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (بدر، 2024) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تقديرات المعلمين للقيادة الإبداعية.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية

أظهرت نتائج الفرضية الثانية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغت الدرجة الكلية (6.658)، ومستوى الدلالة بلغ (0.001)، أي أنه توجد فروق دالة إحصائية، وذلك لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل (أقل من خمس سنوات)، وذلك مقارنة بفئتي (من 5-10 سنوات)، وأكثر من (10 سنوات).

ويرى الباحثان، أن المعلمين الأقل خبرة لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس قد تعزى إلى أن هذه الفئة تكون أكثر تفاعلاً مع الأساليب القيادية الحديثة، وأكثر تقبلاً للممارسات الإبداعية داخل المدرسة، كما تميل إلى النظر بإيجابية إلى المبادرات الإدارية الجديدة والداعمة للتجديد، وأيضاً حداثة الخبرة المهنية لدى هؤلاء المعلمين قد تجعلهم أقل نقدية وأكثر انفتاحاً على توجيهات المديرين وأساليبهم القيادية، مقارنة بالمعلمين ذوي الخبرة الأطول الذي تتشكل لديهم توقعات مهنية أعلى وخبرات تراكمية أوسع، مما قد ينعكس على تقديراتهم لمستوى القيادة الإبداعية. واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (بدر، 2024) تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من عشر سنوات.

التوصيات

- إدراج معايير القيادة الإبداعية ضمن أسس اختيار وتقييم مديري المدارس الثانوية، وعدم الاكتفاء بالخبرة الإدارية التقليدية.

- توجيه برامج إعداد وتأهيل مديري المدارس الثانوية، نحو التطبيق العملي لمهارات القيادة الإبداعية، استنادا إلى دورها الفاعل في تحسين البيئة المدرسية.
- تعزيز ثقافة الحوار المفتوح والتغذية الراجعة المستمرة بين الإدارة والمعلمين والطلبة لاكتشاف المشكلات في مراحلها الأولى.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول القيادة الإبداعية في المؤسسات التربوية، بما يسهم في تعميق فهم أثرها في تطوير الأداء المدرسي.

References:

Al-Allaq, B. (2010). *Administrative Leadership*. (1st ed.). Amman: Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution.

Al-Arouri, S. (2024). The Role of School Leadership in Developing Creativity for Sustainability among Lower Basic Stage (Government) Teachers in Birzeit from Teachers' Perspectives. *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 40 (5): 138-171.

Al-Badri, T. (2002). *Fundamentals of Leadership Management Science*. (1st ed.). Amman: Dar Al-Fikr for Printing, Publishing and Distribution.

Al-Battah, A. (2017). *Contemporary Issues in Higher Education*. (1st ed.). Amman: Dar Wael for Publishing and distribution.

Al-Khateeb, M. A. (2015). Creative Leadership in Educational Institutions. *Modern Education Journal*, 10(2): 1-30.

Al-Muhanna, M. F. (2020). The Degree of Practicing Creative Leadership among Secondary School Principals in Kuwait from Teachers' Perspectives and Ways to Improve It. *Journal of Educational Sciences*, 3(1): 250-261.

Al-Qandeel, A. M. (2010). *Administrative Leadership and Innovation Management*. Amman: Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.

Al-Samadoin, I. (2007). *Emotional Intelligence: Foundations, Applications, and Development* (1st ed.). Amman: Dar Al-Fikr for Printing, Publishing and Distribution.

Al-Saud, R. S (2013). *Educational Leadership: Concepts and Prospects*. Amman: Dar Safaa for Printing, Publishing and Distribution.

Al-Saud, R. S. (2021). *Contemporary Issues in Educational Leadership*. Amman: Tareq Library Services.

Al-Somali, S. D., & Bajnid, A. (2020). The Role of Creative Leadership in Improving Employees' Performance: An Applied Study on Private Sector Hospitals in Jeddah, Saudi Arabia. *Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies*, 28 (3): 234-261.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15 (1): 16-32.

Atwan, W. I. (2024). The Role of Administrative Empowerment in Enhancing Administrative Creativity from the Perspective of School Principals in East Jerusalem. *Al-Quads Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, 15(45): 30-34.

Bader, D. M. (2024). The Degree of Practicing Creative Leadership among Public School Principals in Birzeit Directorate from Teachers' Perspectives. *Young Researchers Journal in Educational Sciences*, 3(23): 316-326.

Freiwan, S. (2022). The Degree of Practicing Creative Educational Leadership among Government Basic School Principals from Teachers' Perspectives in Bani Kenana District. *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 38(10): 176-206.

Hassina, S. I. (2009). *Creative Management toward Building on Organizational Approach*. Damascus: Dar Shams.

Ibn Manzur, J. D. (2019). *Lisan al-Arab* (Vol. 2). Beirut: Dar Sader.

Khairallah, J. A. (2009). *Administrative Creativity*. Amman: Dar Osama for Publishing and Distribution.

Min, Y., & Worapongpat, N. (2023). Creative leadership and school of Zhonghar Vocational and Technical College. *International Journal of Multidisciplinary in Educational & Cultures Studies*, 1 (1): 3-13.

Ministry of Education and Higher Education (2025). *Annual Statistical Book of General Education 2024/2025*. Retrieved from <http://www.mohe.pna.ps>

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13 (6): 705-750.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.

Saeed, M. A. (2021). Challenges of Educational leadership in Palestine Schools: A Field Study. *Journal of Education and Social Sciences*, 29 (3): 77-98.

Strak, R. (2003). *Studies in Educational Administration*. (1st ed.). Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.

Vcar, R., & Saglam, E. (2022). The relationship between school administrators' organizational intelligence levels. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9 (4): 1133-1147.