



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا، والبحث العلمي

الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري
في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

The Mediating Role of Strategic Intelligence in the Relationship
Between Strategic Leadership and Administrative Creativity in the
Palestinian Ministry of Education and Higher Education

إعداد:

وفاء عبد الخالق رشدي عبد الله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج القيادة، والإدارة
الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا، والبحث العلمي

الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري
في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

The Mediating Role of Strategic Intelligence in the Relationship
Between Strategic Leadership and Administrative Creativity in the
Palestinian Ministry of Education and Higher Education

إعداد:

وفاء عبد الخالق رشدي عبد الله

إشراف

الدكتور حسين عبد القادر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج القيادة، والإدارة
الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م

الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري
في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

The Mediating Role of Strategic Intelligence in the Relationship Between
Strategic Leadership and Administrative Creativity in the
Palestinian Ministry of Education and Higher Education

إعداد:

وفاء عبد الخالق رشدي عبد الله

إشراف: حسين عبد القادر

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت في 6 / 4 / 2025م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً، ورئيساً

د. حسين خليل عبد القادر جامعة الاستقلال

عضواً..

د. طارق فتحي المبروك جامعة القدس المفتوحة

عضواً.

أ.د. شاهر محمد عبيد جامعة القدس المفتوحة

التفويض

أنا الموقع أدناه: وفاء عبد الخالق رشدي عبد الله أفوض جامعة القدس المفتوحة
بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص
عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: وفاء عبد الله

الرقم الجامعي: 0330012310029



التوقيع:

التاريخ: 2025/4/6

الإقرار

أنا الموقع أدناه: وفاء عبد الخالق رشدي عبدالله أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هو
نتاج جهدي الخاص، وما دون ذلك تمت الإشارة إليه؛ حيثما، ورد، وأن هذه الدراسة
ككل، أو جزء منها لم يقدم من قبل لأية جامعة، أو مؤسسة تعليمية، أو بحثية لنيل
درجة، أو لقب علمي، والباحثة تتحمل المسؤولية القانونية الأكاديمية في حال ثبوت ما
يخالف ذلك.

الاسم:، وفاء عبد الله

الرقم الجامعي: 0330012310029



التوقيع:

التاريخ: 2025/4/6

الشكر، والتقدير

لله العليّ التقدير الشكر، والفضل، والمنة من قبل، ومن بعد على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل أحق بالشكر، والثناء، وأولى بهما.

وجزيل الشكر، والتقدير، والعرفان للذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، الأستاذ الفاضل الدكتور: حسين عبد القادر الذي ساعدني في إتمام الرسالة، ولم يتوان للحظة عن تقديم النصّح، والإرشاد، والتوجيه لإنجاز هذه الدراسة، فكانت الاستفادة من توجيهاته، وملاحظاته الحكيمة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، له كل التحية، والمحبة، والتقدير داعيا من الله أن رزقه الصحة، والعافية.

فلكم مني كل الشكر، والتقدير

الهيئة التدريسية في جامعة القدس المفتوحة

كما أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بمناقشة رسالتي ولا يفوتني أن اشكر صديقاتي، وزميلاتي، رفيقات دربي.. دعواتي لكن بالخير، والتوفيق.

والشكر موصول إلى كل من دعم مسيرتي وكان وراء كل خطوة أخطوها.

الإهداء

إلى أرواح شهداء فلسطين بعامة، وغزة بخاصة، الذين ضحوا بأعلى ما يملكون من أجل فلسطين،
إلى، والدي، ووالدتي نبع الحب، والحنان، أمد الله في عمرهما، وأعطاهما المزيد من الصحة، والعافية
وإلى سندي، وشريكي في الجهد، والتعب، ومصدر قوتي زوجي الذي كان لي ملاذاً آمناً، وأحد أقوى
حلفائي في مسيرتي،

وإلى مصدر إلهامي أبنائي (ريماس، ادم) بكم تكبر أحلامي، ومن أجلكم أسعى نحو الأفضل أتمنى أن
يكون هذا النجاح بداية لكل ما أتمناه لكم من نجاح، وسعادة في حياتكم،
إلى نوافذ الحب، والسعادة أخوتي، وأخواتي،

وفاء عبد الله

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
صفحة الغلاف	أ
صفحة الايجازة	ب
تفويض	ت
إقرار	ث
شكر، وتقدير	ج
الإهداء	ح
قائمة المحتويات	خ
قائمة الجداول	ر
قائمة الملاحق	ش
ملخص الدراسة باللغة العربية	ص
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ط
الفصل الأول: خلفية الدراسة، ومشكلتها	
1.1 المقدمة	2
1.2 مشكلة الدراسة	6
1.3 أسئلة الدراسة	7
1.4 فرضيات الدراسة	9
1.5 أهداف الدراسة	9
1.6 أهمية الدراسة	10
1.7 حدود الدراسة	12
1.8 مصطلحات الدراسة	12
1.9 نموذج الدراسة	17
الفصل الثاني: الإطار النظري، والدراسات السابقة	
(1.2) مقدمة	18
(2.2) الذكاء الاستراتيجي	19
(1.2.2) مفهوم الذكاء الاستراتيجي	20
(2.2.2) أهمية الذكاء الاستراتيجي	22

24	مبادئ الذكاء الاستراتيجي	(3.2.2)
25	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	(4.2.2)
32	أهداف الذكاء الاستراتيجي	(5.2.2)
	القيادة الاستراتيجية	(6.2.2)
24	مفهوم القيادة الاستراتيجية	(7.2.2)
35	مجالات القيادة الاستراتيجية	(8.2.2)
36	الادارة الاستراتيجية، والريادة الاستراتيجية	(9.2.2)
38	المهام الاساسية للمديرين الاستراتيجين	(10.2.2)
39	أبعاد القيادة الاستراتيجية	(2.5.2)
40	تحديات القيادة الاستراتيجية	(11.2.2)
42	الإبداع الإداري	(3.2)
42	مقدمة	
43	مفهوم الإبداع	(1.3.2.)
44	مراحل تطور مفهوم الإبداع	(2. 3.2)
46	مفهوم الإبداع الإداري	(3. 3.2)
48	سمات، وخصائص الإبداع الإداري	(4. 3.2)
50	مبادئ الإبداع الإداري	(5. 3.2)
51	خصائص الإبداع الإداري	(6. 3.2)
53	مكونات الإبداع الإداري	(7. 3.2)
54	عناصر الإبداع الإداري	(8. 3.2)
59	أهمية الإبداع الإداري	(9. 3.2)
60	مقومات الإبداع الإداري	(10.3.2)
61	مستويات الإبداع الإداري	(11. 3.2)

62	أنواع الإبداع الإداري	(12. 3.2)
66	مراحل الإبداع الإداري	(13. 3.2)
68	معوقات الإبداع الإداري	(14.3.2)
69	وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	(4.2)
	الدراسات السابقة	(5.2)
	مقدمة	(1. 5.2)
70	الدراسات العربية	(2. 5.2)
85	الدراسات الأجنبية	(2. 5.2)
90	التعقيب على الدراسات السابقة	(4. 5.2)
الفصل الثالث: المنهجية، والإجراءات		
95	مقدمة	3.1
95	منهج الدراسة	3.2
95	مجتمع الدراسة	3.3
95	عينة الدراسة	3.4
98	أداة الدراسة	3.5
100	تقنين الأداة الدراسة	3.6
104	ثبات الأداة	3.7
105	خطوات تطبيق الدراسة	3.8
106	متغيرات الدراسة	3.9
107	المعالجة الإحصائية	3.10
109	مفتاح التصحيح	3.11
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة		
111	مقدمة	4.1
111	النتائج المتعلقة في أسئلة الدراسة	4.2
111	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.2.4
115	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.2.4
120	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.2.4

125	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.4.5
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة، والتوصيات		
137	مقدمة	5.1
137	مناقشة نتائج الدراسة	(5.2)
137	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول	(1.2.5)
139	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني	(2.2.5)
140	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث	(3.2.5)
141	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع	(3.2.5)
142	مناقشة نتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	(3.5)
148	ملخص النتائج	(4.5)
149	توصيات الدراسة	(5.5)
152	مقترحات الدراسة	(5.6)
المراجع		
153	المراجع العربية	
163	المراجع الأجنبية	
166	الملاحق	

قائمة الجداول

الجدول	المحتوى	الصفحة
1.3.4	توصيف عينة الدراسة، وفقاً لمتغيرات الدراسة	95
2.3.6	قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	101
3.3.6	قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	102
4.3.6	قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور	103
5.3.6	قيم معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة	104
6.3.7	قيم معاملات ثبات "ألفا" لمحاور الاستبانة، والاستبانة ككل	105
7.3.11	مفاتيح التصحيح	109
8.4.2	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الأول: الاستشراف	111
9.4.2	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات مجال الثاني: الرؤية الاستراتيجية	113
10.4.2	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الثالث: الدافعية	114

115	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الأول: التوجه الاستراتيجي	11.4.2
117	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الثاني: رأس المال البشري	12.4.2
118	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الثالث: الثقافة التنظيمية	13.4.2
119	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الرابع: الرقابة التنظيمية	14.4.2
121	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الأول: الطلاقة	15.4.2
122	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الثاني: المرونة	16.4.2
127	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الثالث: الأصالة	17.4.2
124	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال	18.4.2

	المجال الرابع: الحساسية للمشكلات	
126	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموجوروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov)	19.4.3
128	نتائج التباين المفسر (AVE) تبعاً للمحور	20.4.3
129	قيمة الجذر التربيعي ل AVE موزعة حسب مكونات الدراسة	21.4.3
130	يوضح قيم HTMT موزعة حسب محاور الدراسة	22.4.3
131	نتائج معامل التفسير R^2 للمتغيرات الداخلية الكامنة	23.4.3
132	نتائج حجم التأثير f	24.4.3
135	نتائج فحص الفرضيات (تأثير مباشر)	25.4.3
134	نتائج الأثر غير المباشر	26.4.3

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
17	شكل (1) نموذج الدراسة

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
161	ملحق رقم (1) ملحق الاستبانة قبل التحكيم
168	ملحق رقم (2) قائمة محكمين
169	ملحق رقم (3) ملحق الأداة الاستبانة

الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

إعداد :، وفاء عبد الله إشراف الدكتور: حسين عبد القادر

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى الذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وبناء عليه استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الأنسب لهذه الدراسة، ثم استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، مجتمع الدراسة الذي تكون من (870) موظفة، وموظفاً في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. استخدمت أسلوب العينة المتيسرة للعاملين في مقر وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في رام الله مكونه من (270) موظفة، وموظفاً، التي تم تحليل بياناتهما من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات العينة الدراسة للذكاء الاستراتيجي مجموع أبعاده، وهي (الاستشراف، والرؤية الاستراتيجية، والدافعية) حيث بلغت (60.5%) بمستوى متوسط، فيما يتعلق بواقع القيادة الاستراتيجية مجموع أبعاده (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) حيث بلغت (64.25) بمستوى متوسط عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) حيث بلغت (59.6) بمستوى متوسط.

في حين كانت نتائج الفرضيات يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)

للذكاء الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

وأن أهم التوصيات كانت: أن تبدي وزارة التربية والتعليم العالي اهتماماً بالتنبؤات المستقبلية لأي خطر، مثل الحروب، والجائحات كالأمراض. العمل على وجود رؤية استراتيجية قائمة على الذكاء الاستراتيجي

في، وزارة التربية، والتعليم العالي.استخدام الذكاء الاستراتيجي في عمل رؤيا استراتيجية قابلة للتحقيق أثناء العمل في وزارة التربية والتعليم العالي، بعمل خطط قابلة للتحقيق، وخطط بديلة أثناء الطوارئ، والكوارث. دعم وزارة التربية والتعليم العالي للموظفين لإيجاد الدافعية لدى الموظف في تطبيق الذكاء الاستراتيجي في سير العمل . من خلال الدورات، والندوات، واللقاءات الخاصة بالموظفين.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية، الإبداع الإداري، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

The Mediating Role of Strategic Intelligence in the Relationship Between Strategic Leadership and Administrative Creativity in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education

Supervised by: Dr. Husain Abdel Qader

Prepared by: Wafa

Abdullah

Abstract

The study aimed to explore the strategic intelligence in the relationship between strategic leadership and administrative creativity in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education. To achieve this, the researcher employed a descriptive-analytical approach, which was deemed most suitable for this study. A questionnaire was used as the primary tool for data collection. The study population consisted of 870 employees in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education. The researcher utilized a purposive sampling method for employees at the ministry's headquarters in Ramallah, comprising 270 employees. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The results showed that the arithmetic mean of the study sample's estimates for strategic intelligence, encompassing dimensions such as forecasting, strategic vision, and motivation, was 60.5%, indicating a moderate level. Regarding strategic leadership, the dimensions of strategic orientation, human capital, organizational culture, and organizational control had a combined mean of 64.25%, also indicating a moderate level. The elements of administrative creativity, including fluency, flexibility, originality, and problem sensitivity, had a mean of 59.6%, again indicating a moderate level.

While the hypothesis results showed a statistically significant effect at the significance level ($\alpha > 0.05$) for strategic intelligence as a mediating variable in enhancing the relationship between strategic leadership and administrative innovation in the Palestinian Ministry of Higher Education, the provided search results do not explicitly address this specific context or statistical outcome.

The researcher provided several recommendations, including:

The Ministry of Education and Higher Education should show concern for future predictions of any risk, such as wars and pandemics like diseases.

Work on having a strategic vision based on strategic intelligence within the Ministry of Education and Higher Education

Utilize strategic intelligence to develop an achievable strategic vision while working at the Ministry of Education and Higher Education, by creating feasible plans and alternative plans during emergencies and disasters.

Support the Ministry of Education and Higher Education employees to find motivation in applying strategic intelligence in their workflow through courses, seminars, and employee-specific meetings.

Keywords: Strategic Intelligence, Strategic Leadership, Administrative Creativity, Palestinian Ministry of Education

الفصل الأول:

خلفية الدراسة، ومشكلتها

1.1	المقدمة
1.2	مشكلة الدراسة
1.3	أسئلة الدراسة
1.4	فرضيات الدراسة
1.5	أهداف الدراسة
1.6	أهمية الدراسة
1.7	حدود الدراسة
1.8	مصطلحات الدراسة
1.9	إنموذج الدراسة

الفصل الأول:

خلفية الدراسة، ومشكلتها

1.1 المقدمة

يشمل الذكاء الاستراتيجي مجموعة من القدرات مثل التحليل النقدي، والتخطيط بعيد المدى، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. عندما يكون لدى القادة ذكاء استراتيجي عالٍ، فإنهم يكونون أكثر قدرة على توجيه فرقهم نحو الابتكار، وتحقيق نتائج إيجابية، وهنا يُعدّ الذكاء الاستراتيجي بمثابة المتغير الذي يربط بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري؛ حيث يلعب دورًا وسيطًا يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات التعليمية مثل، وزارة التربية، والتعليم العالي، ويتجلى دوره في الكثير من الجوانب كتعزيز اتخاذ القرار، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم الابتكار (قهوي، وآخرون، 2013).

فالذكاء الاستراتيجي لا يقتصر فقط على تحليل البيانات، أو التنبؤ بالمستقبل، بل يشمل أيضًا القدرة على إدارة العلاقات التنظيمية، وتوجيه الأفراد نحو الابتكار، وصنع ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع. ولذلك، يصبح الذكاء الاستراتيجي أداة محورية تعزز من فعالية القيادة الاستراتيجية، مما يؤدي بدوره إلى تطوير الإبداع الإداري، ورفع كفاءة الأداء التنظيمي، وإن القادة الذين يمتلكون ذكاءً استراتيجيًا قادرين على استشراف المستقبل، وتوقع التحديات، والفرص، مما يمكنهم من توجيه فرقهم نحو تحقيق أهداف إبداعية (الدوري، وآخرون، 2020).

يساهم الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع الإداري، من خلال توفير بيئة تشجع على التفكير النقدي، والتعاون، فعندما يكون القادة قادرين على استخدام الذكاء الاستراتيجي لتحديد المشكلات، وتطوير

حلول جديدة، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء، وزيادة مستويات الإبداع في المؤسسة. ويساعد الذكاء الاستراتيجي أيضا القادة على تحديد الأولويات، وتوجيه الجهود نحو المجالات الأكثر أهمية للابتكار، وذلك من خلال فهم الاتجاهات، والتوجهات المستقبلية، ويمكن للقادة، وضع استراتيجيات فعالة تعزز من الإبداع، وتحقيق نتائج إيجابية (حرز الله، 2024).

إن الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري يُعد أمراً حيوياً لتحقيق النجاح المؤسسي في وزارة التربية، والتعليم العالي، ولك من خلال تعزيز قدرات القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، وتحفيز الإبداع، يمكن للوزارة أن تحقق أهدافها التعليمية، وتواكب التغيرات السريعة في البيئة التعليمية، وفي سياق وزارة التربية والتعليم العالي، يمكن أن تتضمن القيادة الاستراتيجية تطوير سياسات تعليمية مبتكرة، وتحسين جودة التعليم، وتعزيز بيئة العمل للمعلمين، والطلاب. (حرز الله، 2024).

ولهذا من الضروري أن تتبنى، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، توجهاً استراتيجياً، يتم من خلالها تشكيل صياغة استراتيجية لها، ويمكنها من وضع أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز إدراك الإدارات العليا في مؤسساتها لغاياتها، ومجالات نشاطاتها، وتحديد الأطر الفلسفية التي من خلالها تتم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأطراف، والجهات المعاملة معها، وذلك للحاق بركب التقدم، والتطور، والتغير الحاصل في بيئة الخدمات المقدمة، والاستجابة لما يتطلبه من تخطيط مستمر للمؤسسات للتكيف معها، وتوجيهها، كون نجاح أي مؤسسة مرهون بتوجهاتها الاستراتيجية من خلال بناء الخطط الاستراتيجية، واتخاذ قرارات استراتيجية، لما لتلك التوجهات من انعكاسات إيجابية على الأداء المؤسسي. (طالب، 2021)

تُعَدُّ العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري من الموضوعات الحيوية التي تشغل بال الباحثين، والممارسين في مجال الإدارة، خاصة في المؤسسات التعليمية مثل، وزارة التربية والتعليم العالي. تتطلب هذه العلاقة فهمًا عميقًا للكيفية التي تؤثر بها القيادة الاستراتيجية على تعزيز الإبداع الإداري، وكيف يمكن أن يلعب الذكاء الاستراتيجي دورًا وسيطًا في هذه الديناميكية، إذ يحظى موضوع القيادة الاستراتيجية أهمية بالغة الأثر في تطوير التعلم، والثقافة، والأداء التنظيمي، والإبداع الإداري في منظمات الدولة الحكومية ومؤسساتها، والقطاع الخاص؛ حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات متعددة في ظل متغيرات العصر (Obeidat, 2021)

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات متعددة تتعلق بضرورة تحقيق الأداء المتميز، والابتكار الإداري لضمان استدامتها، وتطورها. إذ يُعَدُّ الإبداع الإداري واحدًا من أبرز العناصر التي تسهم في تحسين العمليات المؤسسية، وتعزيز الفاعلية، وتطوير الحلول المبتكرة للمشكلات التنظيمية. ومن هذا المنطلق، تظهر الحاجة إلى القيادة الاستراتيجية كعامل محوري في توجيه المؤسسات نحو تحقيق هذه الأهداف، من خلال رؤيتها المستقبلية، وقدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وإدارة الموارد بفعالية. (دانوك، 2022).

واليوم في عالم التعليم المتغير بسرعة، أصبح الإبداع الإداري ضرورة حتمية لتحقيق التميز، والتفوق في المدارس. فالإبداع الإداري يتجاوز النمط التقليدي للإدارة ليشمل تبني حلول مبتكرة، وتطبيق استراتيجيات جديدة تهدف إلى تحسين البيئة التعليمية، وتعزيز أداء المعلمين، والطلاب على حد سواء. إن الإدارة الفعالة لا تعتمد فقط على التخطيط، والتنظيم، بل تتطلب أيضًا القدرة على التفكير خارج الصندوق، واستنباط أفكار جديدة تعزز من كفاءة العملية التعليمية، والإبداع الإداري في المدارس يشمل مجموعة واسعة من الأنشطة، والممارسات التي تهدف إلى تحسين كل جوانب النظام التعليمي،

من خلال استخدام تقنيات جديدة في الإدارة، وتطوير أساليب تواصل فعالة، وخلق بيئة مدرسية محفزة، ويمكن للقادة التربويين تقديم تجربة تعليمية متكاملة تدعم تطور الطلاب الأكاديمي، والشخصي ، يشمل الإبداع الإداري تطوير المناهج الدراسية، وتوفير موارد تعليمية مبتكرة، وتعزيز التعاون بين المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور. (القحطاني، 2023).

يشير الإبداع الإداري إلى القدرة على ابتكار أفكار جديدة، وتحسين العمليات الإدارية. يتطلب الإبداع الإداري من القادة أن يكونوا قادرين على التفكير خارج الصندوق، وتطوير حلول جديدة للتحديات التي تواجهها المؤسسة. في، وزارة التربية، والتعليم العالي، يمكن أن يتجلى الإبداع الإداري في تطوير مناهج دراسية جديدة، أو استخدام تقنيات تعليمية مبتكرة، أو تحسين نظم الإدارة التعليمية. (الموسوي، 2023).

في هذا السياق، تمثل وزارة التربية والتعليم العالي أحد أبرز القطاعات الحيوية التي تحتاج إلى استراتيجيات إدارية مبتكرة لمواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التعليمية، وتحقيق رؤى تنمية مستدامة. تتطلب هذه الرؤى قيادات قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تستند إلى فهم عميق للواقع المؤسسي، وتوجيه الإبداع الإداري بما يخدم تطلعات الوزارة، ومجتمعها التعليمي. (وزارة التربية، والتعليم، 2023،

ومع ذلك، لا يمكن تحقيق العلاقة المثلى بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري دون تدخل عوامل وسيطة تعزز هذا الترابط، وتعمقه. هنا يظهر دور الذكاء الاستراتيجي كعنصر فاعل يربط بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري. فيُعرّف الذكاء الاستراتيجي على أنه القدرة على استيعاب التغيرات المحيطة، وتحليلها، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، واتخاذ قرارات مدروسة بناءً على ذلك. ومن خلال

هذا الذكاء، يمكن للقادة تطوير استراتيجيات تعزز الإبداع الإداري، وتحفز على تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات الوزارة. (حرز الله، 2024).

من هنا تسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير الذكاء الاستراتيجي كوسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري داخل وزارة التربية والتعليم العالي، باعتبارها مؤسسة حيوية تهدف إلى تطوير منظومات التعليم.

2.1 مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها:

أصبحت القيادة الاستراتيجية من الركائز الأساسية في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها طويلة الأمد، إذ توفر الإطار الذي يضمن اتخاذ القرارات السليمة، وتحديد المسارات المستقبلية. وفي الوقت نفسه، يُعدُّ الإبداع الإداري ضرورة ملحة لتحسين الأداء المؤسسي، ومواجهة التحديات المتزايدة في بيئات العمل المتغيرة. غير أن تحقيق مستويات عالية من الإبداع الإداري لا يعتمد فقط على وجود قيادة استراتيجية فاعلة، بل يتطلب عوامل وسيطة تُعمق هذا الترابط، وتعزز فاعليته. فالذكاء الاستراتيجي يستخدم كأداة أساسية تجمع بين القدرات التحليلية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات، واتخاذ القرارات المبنية على استشراف المستقبل. من هنا يقع على عاتق، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، تحقيق عملية التنمية، والنهوض بالمجتمع الفلسطيني المثقل بالكثير من الأعباء السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية، فهي تحتاج إلى استراتيجيات قيادة مبتكرة تدعم الإبداع الإداري، وهو ما يتطلب فهمًا أعمق للدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق هذا الهدف، وذلك لسد الفجوة الموجودة.

ومن خلال اطلاع الباحثة على نتائج بعض الدراسات وتوصياتها، والأبحاث السابقة، ومن هذا الدراسات فانتة (2021)، و (Hoang et al., 2020) التي طبقت على المؤسسات التعليمية المختلفة سواء في القطاع العام، أو القطاع الخاص في الدول المتقدمة، والدول النامية، تبين أنها تعاني العديد من نقاط الضعف، والقصور فيما يتعلق بالإجراءات الإدارية المتبعة من قبل إدارات هذه المنظمات، التي تحد من ظهور الأفكار الإبداعية إلى حيز التنفيذ، ومنها: رغبة بعض القيادات الإدارية في التدخل المستمر في أعمال موظفيهم، وتردد بعض الموظفين في ممارسة الصلاحيات المقدمة لهم خوفاً من الفشل، وميل القيادات الإدارية إلى استخدام المركزية في العمل الإداري للسيطرة على مجالات العمل من خلال الالتزام بالقوانين، والأنظمة المعمول بها في المؤسسة التربوية (محمد، و أخرون، 2022).

لذا تتبع مشكلة الدراسة من خلال معرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري ، وفاعليتها، ومدى الاستثمار فيها بالشكل المطلوب، إذا تم تفعيل الذكاء الاستراتيجي كعامل وسيط. فوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، باعتبارها مؤسسة حيوية تهدف إلى تطوير منظومات التعليم، قد تحتاج إلى استراتيجيات قيادة مبتكرة تدعم الإبداع الإداري، وهو ما يتطلب فهمًا أعمق للدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق هذا الهدف الإبداع في صياغة المناهج التعليمية يعد ضرورة حتمية لمواكبة التطور التكنولوجي الحديث؛ حيث إن المناهج التقليدية غالبًا ما تقتصر إلى الابتكار في العرض، والتقديم، مما يحد من تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب، وإعادة صياغة المناهج بشكل إبداعي تعني تعديل البنية التربوية بالكامل، بدءًا من إعداد المعلمين في كليات التربية، مرورًا بتطوير الكتب الدراسية، وانتهاءً بخلق بيئة تعليمية تشجع على التفكير الإبداعي، والابتكار. لذا ستجيب الدراسة على

التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة، وهو: "ما الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة

الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

1.3 أسئلة الدراسة:

وتتفرع الأسئلة الفرعية التالية عن التساؤل الرئيس:

1- ما واقع الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف - الرؤية الاستراتيجية - الدافعية) في وزارة

التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

2- ما واقع القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية،

الرقابة التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

3- ما مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)

في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

4- هل يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة

التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

5- هل يوجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي

الفلسطينية؟

6- هل توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي

الفلسطينية؟

7- هل توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي

الفلسطينية؟

لذا تسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذه مشكلة من خلال استكشاف العلاقة الثلاثية بين القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، والإبداع الإداري، وذلك لتقديم توصيات علمية، وعملية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

4.1 فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على اختبار عدد من الفرضيات، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية .

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

5.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: معرفة الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

يتفرع عن الاهداف الرئيس الاهداف الفرعية الآتية:

1- اظهر واقع ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والرؤية الاستراتيجية، والدافعية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

2- بيان واقع أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

3- معرفة واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

4- ايجاد دور الذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

5- ايجاد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

6- إيجاد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

7- ايجاد العلاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

6.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من التركيز على دور الذكاء الاستراتيجي كعامل وسيط بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري، وتقديم فهم معمق لهذه العلاقة داخل، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، إذ يمكن تلخيص أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية، والعملية على النحو الآتي:

1.5.1 الأهمية النظرية:

1- بيان أهمية القطاع التعليمي في الدولة، إذ يُعد قطاع التعليم العالي من القطاعات الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على التنمية المستدامة في المجتمع، وتتطلب تطوير استراتيجيات إدارية مبتكرة لمواكبة التحولات السريعة.

2- تعزيز الفاعلية الإدارية، على كيفية استخدام الذكاء الاستراتيجي؛ لتحسين أداء القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري، مما يسهم في تعزيز كفاءة العمل المؤسسي.

3- يمكن لهذه الدراسة أن تكون مرجعاً للأكاديميين، والباحثين من خلال النتائج التي ستتوصل إليها، ويمكن أن تعد إضافة نوعية، في مجال المعرفة المتعلقة بالقيادة، والإدارة المؤسسية.

4- تقدم الدراسة إضافة علمية في مجال المعرفة المتعلقة باستخدام الذكاء الاستراتيجي، والقيادة، والإبداع ف، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

2.5.1 الأهمية العملية:

1- ستفيد الدراسة المسؤولين في سد الفجوة البحثية، إذ تُعد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري من المواضيع المهمة، ولكن الدراسات التي تناقش الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في هذه العلاقة لا تزال محدودة، مما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية جديدة.

2- تساعد الإداريين في الوزارة في مواكبة التطورات، تساعد هذه الدراسة في تقديم رؤى عملية تسهم في تحسين العمليات الإدارية داخل وزارة التربية والتعليم العالي، بما يتماشى مع متطلبات العصر، والتغيرات التكنولوجية.

3-تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في الوزارة، اذ تسهم الدراسة في فهم كيفية تحقيق الإبداع الإداري بشكل فعال من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي، والقيادة الاستراتيجية، مما ينعكس إيجابياً على تطوير السياسات التعليمية.

4-تكون هذه الدراسة بمنزلة النافذة الثاقبة لباقي الوزارات في فلسطين، بهدف التحسين، والتطوير في أساليب تحفيز الإبداع لدى العاملين فيها من خلال القيادة الإدارية المتوفرة، وما له من أثر على اتجاهات السلوك الإبداعي للعاملين.

5- تعميم نتائج الدراسة على مختلف المؤسسات، والوزارات، وغيرها من المؤسسات في قطاعات أخرى في فلسطين، واستفادتها من نتائج الدراسة وتوصياتها في تطوير نماذج القيادة الإدارية.

7.1 حدود الدراسة، ومحدداتها

للدراسة حدود يمكن توضيحها من خلال ما يأتي:

1.6.1 الحد البشري: طبقت الدراسة على جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

2.6.1 الحد المكاني: أجريت الدراسة في وزارة التربية والتعليم الواقعة في مدينة رام الله .

3.6.1 الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي 2024-2025.

4.6.1 الحد الموضوعي: تتحدد الدراسة موضوعياً في موضوع "الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي

في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية".

8.1 مصطلحات الدراسة

الذكاء: الذكاء لغويا نقول: "ذَكَاءُ النَّارِ: شِدَّةُ، وَهَجِهَا الذَّكَاءُ الجمرة الملتهبة: الجمرة الملتهبة، وَذَكَتِ

الشَّمْسُ: اِسْتَدَّتْ حَرَارَتُهَا، وَذَكَتْ رِيحُ الْمِسْكِ: فَاحَتْ رَائِحَتُهُ، سَطَعَتْ، وَذَكَوَ الْوَلَدُ: اِسْتَدَّتْ نَبَاهَتُهُ،

وَذَكَؤُهُ بَعْدَ حُمُولٍ، وَبِلَادَةٍ، ذَكِيٍّ، ذَكَى. ذَكَاءُ الْإِنْسَانِ: قُدْرَتُهُ عَلَى الْفَهْمِ، وَالِاسْتِنْتَاجِ، وَالتَّحْلِيلِ، وَالتَّمْيِيزِ بِقُوَّةٍ فِطْرَتِهِ، وَذَكَاءٍ خَاطِرِهِ" (ابن منظور، 1974)

الذكاء مفاهيمياً: فالذكاء البشري، أو المقدرة العقلية، تتكون من التعلم من التجربة، والتكيف مع المواقف الجديدة، واستيعاب المعلومات المجردة، ومعالجتها، واستخدام المعرفة للتلاعب مع ظروف الشخص المقابل، وهناك الكثير من النقاشات بين الدارسين في موضوع الذكاء؛ لمحاولة تحديد ما هو الذكاء، فاختلف علماء النفس على مفهوم الذكاء؛ حيث ركز البعض على المقدرة على التفكير بشكل مجرد، أما آخرون فقد ركزوا على التعلم، والقدرة على إعطاء ردود جيدة على الأسئلة، لكن في الآونة الأخيرة اتفق العلماء على أنّ التكيف مع البيئة هو المفتاح الرئيسي لفهم الذكاء (ابو غزاله، 2020).

تعريف الذكاء اجرائياً: هو استخدام الموظف في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ذكائه في العمليات الإدارية، وبما يسهم في الإبداع.

الذكاء الاستراتيجي: هو قدرة الشركة، أو المؤسسة على التفكير الاستباقي، والتأقلم مع تحولات السوق، وملء الفراغات، وكسب ربح جديد، أو حتى إنشاء أسواق جديدة. يمكن للذكاء الاستراتيجي مساعدة عملك في كسب أفضلية تنافسية (النحال، 2021).

الذكاء الاستراتيجي اجرائياً: فعرفته الباحثة بأنه عملية تخطيط لآليات الحصول على المعلومات ضمن أطر أخلاقية، وقانونية تخص البيئتين الداخلية، والخارجية، وتحليلها، ومعالجتها لوزارة التربية والتعليم، بما يساعد على اتخاذ قرارات كفيلة لتحقيق الميزة التنافسية للوزارة بما فيها حصول الإبداع.

القيادة: تعرف القيادة لغويا بانها، القَوْدُ: نقيض السَّوق، يَقُوْدُ الدَّابَّةُ من أَمَامِها، وَيَسُوْقُها من خَلْفِها، فالقَوْدُ من أَمَام، والسَّوقُ من خَلْف. قُوْدْتُ الفرس، وغيره أَقُوْدُهُ قَوْدًا، وَمَقَاْدَةُ، وَقِيْدُوْدَةُ، وقاد البعير، واقتاده: معناه جرَّه خلفه. والقائدة من الإبل: التي تَقْدُمُ الإبلَ، وتَأْلُفُها الأُفْتَاءُ (ابن منظور، 1970)

القيادة مفاهيميا تعرف على أنها الممارسات الفردية الباحثة عن الفرص من أجل تحقيق القيمة، وتحمل المخاطر، كما ترتبط القيادة بشدة بالابتكارية، وهي عملية تنظيمية، تهدف إلى تحديد أهداف طويلة الأجل لأي مؤسسة، وتطوير الخطط، لتحقيق هذه الأهداف مع تخصيص معظم الموارد بفعالية من أجل تنفيذ هذه الخطط. وتعتبر هذه القيادة نهجًا شاملاً. إذ يربط بين الأهداف، والرؤية الشاملة لأي مؤسسة، والعمليات اليومية، حتى يضمن تحقيق التميز، والتنافس، والاستدامة على المدى الطويل لها. (جاد الرب، 2022، ص49).

القيادة اجرائيا: انها مجموعة الفرص التي تحاول الادارات في وزارة التربية، والتعليم والمتمثلة بالمديرين الحصول عليها، وأيضا مجموعة الفرص التي يحاول فريق الإدارة إدراكها، وقناعاته بالفرص التي يستطيع اقتناصها، لتعزيز استجابتها للتغيير، وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة، والانخراط في اتخاذ القرارات الابتكارية، لتحقيق الاهداف التربوية.

القيادة الاستراتيجية: يشير هذا المصطلح إلى القدرة على تحديد الأهداف وتحقيقها، والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، أو المؤسسة التربوية بشكل فعال، ومبتكر. وتعتمد القيادة الاستراتيجية على القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، وتوجيه الموارد، والجهود بطريقة تدعم تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة، من خلال، وضع رؤية مستقبلية محددة، وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية التي ستسير عليها المؤسسة التربوية لتحقيق هذه الرؤية. (قاعود، 2022) .

القيادة الاستراتيجية اجرائيا هي "قدرة الموظف الإداري في، وزارة التربية والتعليم العالي على اتخاذ القرار المخطط له، ضمن فريق من اجل الرقي بالاهداف التربوية، وتحقيقها. بما فيها استخدام الذكاء في تحقيق الإبداع الإداري".

الإبداع: الإبداع لغويا، بَدَعَ الشيءَ يَبْدَعُهُ بَدْعاً، وَابْتَدَعَ: أَنْشَأَهُ، وَبَدَأَهُ. وَبَدَعَ الشيءَ الذي يكون، أولاً، الْبِدْعَةُ كُلُّ مُحَدَّثَةٍ، وَبَدَّعَهُ: نَسَبَهُ إِلَى الْبِدْعَةِ. وَاسْتَبَدَّعَهُ: عَدَّهُ بَدِيعاً. وَالبَدِيعُ: الرَّقُّ الجديد، والسقاء الجديد. وَأُبْدِعْتُ الْإِبْلُ: بُرِّكْتُ فِي الطَّرِيقِ مِنْ هُزَالٍ، أَوْ دَاءٍ، أَوْ كَلَالٍ. بَدَعَ يَبْدَعُ فَهُوَ بَدِيعٌ إِذَا سَمِنَ. (ابن منظور، 1970).

الإبداع مفاهيمياً، هو المحاولة، أو القدرة لانتاج ما هو جديد متفرد فهناك تعريفات للإبداع يتركز على العملية الإبداعية ككل، أو كيفية الإبداع عند المبدع، أو منتجات الإبداع، وسمات الشخصية للمبدعين. (ابو جادو، 2004).

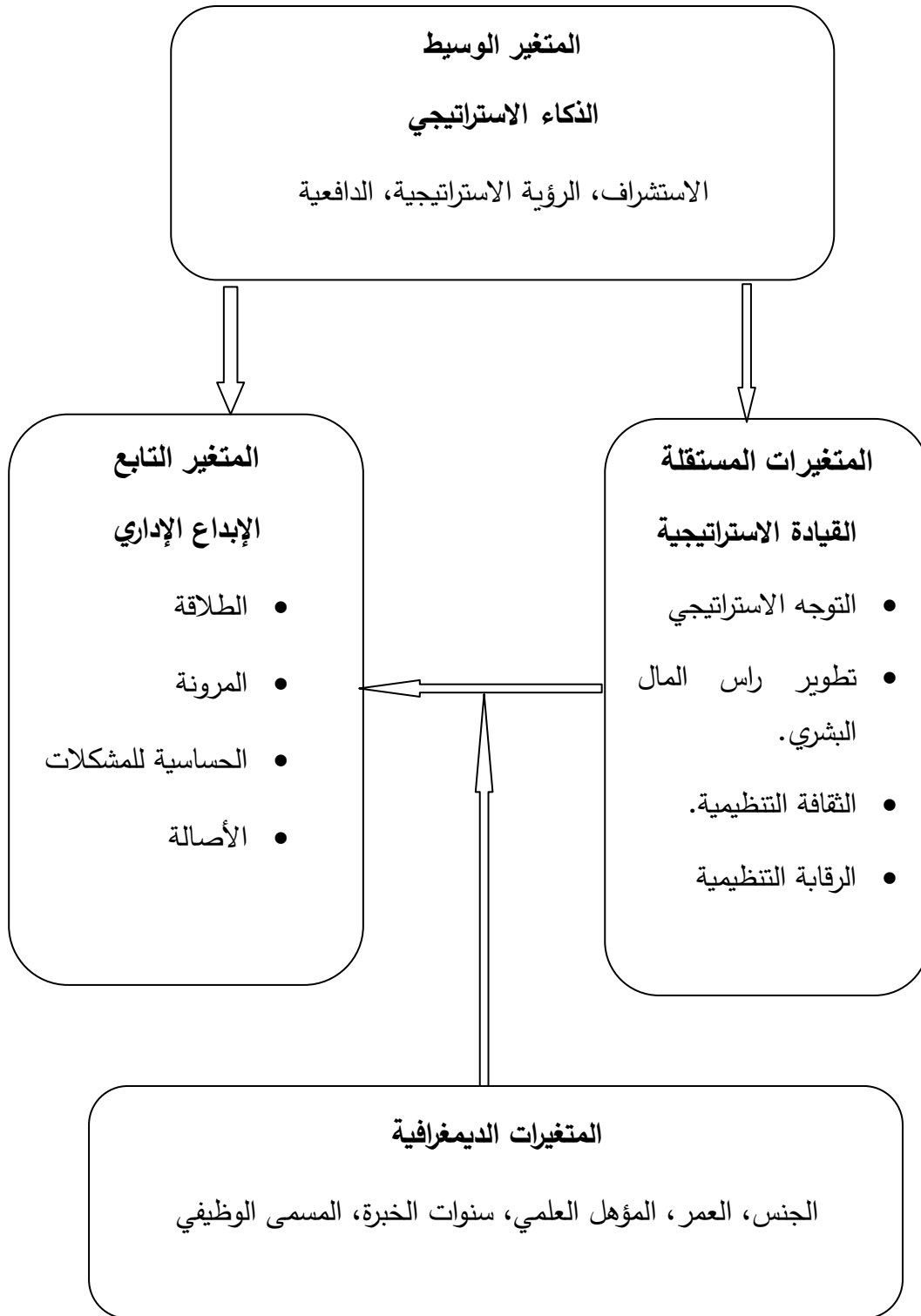
تعريف الإبداع اجرائياً: هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة، ومفيدة، وأصلية في، وزارة التربية، والتعليم، تتجاوز الطرق التقليدية في التفكير، وتساهم في حل المشكلات بطريقة مبتكرة. يتضمن الإبداع عمليتين رئيسيتين: التفكير، والإنتاج، حيث يُعَدُّ الإبداع تفاعلاً بين العوامل العقلية، والبيئية، والاجتماعية، مما يؤدي إلى نتائج ذات قيمة اجتماعية، وتأثير إيجابي.

الإبداع الإداري مفاهيمياً: هو مفهوم يشير إلى القدرة على تطوير أفكار، وحلول جديدة، ومبتكرة في إدارة المؤسسة التربوية، أو المؤسسة. يتعلق هذا النوع من الإبداع بتحسين العمليات الإدارية، والتنظيمية، وتطوير السياسات، والإجراءات لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بشكل أفضل، وأكثر فعالية. وتتضمن مظاهر الإبداع الإداري، على سبيل المثال، تطوير أساليب جديدة لتحسين إدارة الموارد البشرية، وابتكار استراتيجيات جديدة لزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات، أو الخدمات،

وإيجاد حلول إبداعية لمشاكل الاتصال الداخلي، أو الخارجي في المنظمة. والإبداع الإداري يعد عاملاً مهماً لتعزيز الابتكار، وتحفيز التغيير في العمليات التنظيمية، وبالتالي يسهم في تحسين الأداء العام، وتعزيز التنافسية، والنمو المستدام للمنظمة (الحجازي، 2021).

الإبداع الإداري اجرائياً: هو السمات الشخصية للمبدعين في وزارة التربية والتعليم لإنتاج ما هو جديد منفرد عند الموظفين، والطلاب في المدارس الثانوية في رام الله، أو العاملين في الوزارة بالرغم من وجود عراقيل، وعقبات تحد من حريتهم في التعامل مع مواقف تربوية، أو حياتية بطريقة صحيحة، أو تمنعهم للوصول إلى نتائج ذات قيمة.

9.1 أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1): أنموذج يوضح المتغيرات الرئيسية للدراسة

من إعداد الباحثة بالإعتماد على بعض الدراسات السابقة، ومنها دراسات (العوامل، 2022)، (حرز الله، 2024)، (Obeidat, 2021)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة الفصل

2.2 الذكاء الاستراتيجي

3.2 القيادة الاستراتيجية

4.2 الإبداع الإداري

4.2 الدراسات السابقة

5.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري، والدراسات السابقة

1.2 مقدمة :

يعد الذكاء الاستراتيجي أحد الأفكار الأساسية، التي أصبحت محور اهتمام الباحثين، والقادة في عالم الأعمال، والإدارة الحديثة، فهو يعبر على القدرة الاستشراف في المستقبل، وتوظيف البيانات، وتحليلها؛ لاتخاذ قرارات دقيقة تُحقق الهدف الاستراتيجي للمنظمة. وأخذ بعين الاعتبار أن الذكاء الاستراتيجي، وسيلة فاعلة في التعامل مع التحديات المتغيرة في مجال العمل، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي إنجاز ميزة إضافية من أجل قدرة المؤسسة على المنافسة الدائمة .

من جهة أخرى، يرتبط الذكاء الاستراتيجي ارتباطاً، وثيقاً بالإبداع الإداري، إذ يُعد الأخير المفتاح لتطوير حلول مبتكرة، وفعالة للتحديات الإدارية، فالإبداع الإداري يتمثل في القدرة على التفكير خارج الصندوق، وتصميم استراتيجيات، وأفكار جديدة تُحسن العمليات، وتدعم اتخاذ القرارات بطرق غير تقليدية، فالعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي، والإبداع الإداري تنبع من كون الأول يوفر الإطار التحليلي، والفهم العميق للبيئة، بينما يمنح الثاني الأدوات اللازمة لتحويل هذا الفهم إلى حلول مبتكرة، تُسهم في إنجاز الغايات. (القحطاني، 2016).

في هذا إطار، تسعى المؤسسات المميّزة، والناجحة إلى تنمية القدرات الاستراتيجية، والإبداعية لدى قادتها وفرق العمل، بسبب دورهما الأساسي في تحقيق الريادة المؤسسية، ومتابعة التغيرات السريعة في مجال المؤسسات، من هنا، يصبح التفاعل بين الذكاء الاستراتيجي، والإبداع الإداري، أمراً حيويًا لتطوير منظمات أكثر مرونة، قادرة على الابتكار، وتقديم قيمة مستدامة.

2.2 الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence.

يشهد العالم تحولات سريعة في كل نواحي الحياة، خاصةً في العقد الأخير، مما أثر بشكل واضح على الممارسات الإدارية، والعلاقات التنظيمية، بالتزامن مع التغيرات التكنولوجية السريعة، هذه التغيرات دفعت المؤسسات إلى الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي، كأحد الأنماط التي يجب أن يتحلى بها قادة المؤسسات، لأنه يمنحهم الرؤية المستقبلية، وقدرات إبداعية، بالإضافة إلى توفير البيانات، والمعلومات لصناع القرار، وصياغة الخطط الاستراتيجية في مختلف المنظمات، وخاصة التعليم، وقد أصبح الذكاء جزءًا من مواضيع إدارية أخرى مثل رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة، والذاكرة التنظيمية، وغيرها (الرواضية، 2023)

نظرًا للدور الهام الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق هدف المنظمة، وزيادة قيمتها، وقدرتها التنافسية، وبناء سمعة إيجابية، أصبحت المنظمات تدرك أن سمعتها هي العامل الحاسم في بقائها، ونجاحها، والعنصر الهام في بناء قدرتها على المنافسة. تكمن المشكلة في ضعف الثقافة التنظيمية في المؤسسات، وخاصة التعليمية، وتدني توظيف الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ اقرار الاستراتيجي المناسب ، مما يبرز أهمية البحث عن الأسس الفكرية، ووضع منهجية لتوظيفه في بناء، وتعزيز السمعة التنظيمية. (القحطاني، 2016).

1-2-2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي The Concept Of Strategic Intelligence

يعرف الذكاء بأنه " قدرة الله سبحانه، وتعالى في الإنسان، حين ميزه عن سائر الخلق بنعمة العقل (Mind)، الذي هو محور التفكر، وفي التنزيل: "، أولم يتفكروا في أنفسهم ما خلق الله السموات، والأرض " (سورة الروم: آية 91)، الذكاء هو القدرة على التعلم، الفهم، التعامل مع الحالات الجديدة، القدرة

على المعرفة عند التعامل مع البيئة، التفكير المجرد الذي يقاس، وفق المعايير الموضوعية، وفي ميدان علم الإدارة، والمنظمة.

عرفه الطبلاوي (2022): هي عملية تهدف إلى تحديد اتجاهات السوق، والزيائن، والمنافسين، ودعم قرارات الأعمال مثل التسويق، والمالية، والشراكة، بهدف تحقيق حصة سوقية، والفوز بزيائن جدد، وتفوق على المنافسين .

عرفه العواملة (2022): هي الوظيفة الرئيسة، يمكن أن تساعد الفرد على التفكير المنطقي، والسليم، والعمل بشكل هادف؛، والتكيف مع البيئة المعقدة، التي تتصف بالديناميكية، والتحوليات السريعة.

عرفه الشورة (2023) : الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمات، ومنسوبها (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية، التحفيز، الشراكة) للاستفادة من المعلومات المتوافرة في اتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة الخطط، والسياسات، والاستراتيجيات، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.

عرفه الطحان(2020): بأنه ذلك الذكاء الذي يتمتع به المديرون من بهدف وضع استراتيجية للمؤسسة، وهو المقدرة على تحسين الخطط المناسبة، وذلك لمنع التأثيرات البيولوجية المستقبلية، ويشمل الذكاء الموهبة، والمعرفة، والفهم، والمرونة، والخيال الواسع) ،

عرفه (Carla. 2018): بأنه عملية تفاعلية مستمرة مع البيئة التنافسية؛ تهدف إلى توفير المعلومات ذات القيمة الاستراتيجية للمديرين الاستراتيجيين؛ للاستفادة منها في انجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف .

تري الباحثة، أن الذكاء الاستراتيجي مهما كان، فانه يساعد على طريقة التفكير المنطقي، والعمل الهادف، عندما يتكيف مع البيئة، التي توصف بالديناميكيات، والتحولات السريعة، حيث يشمل الموهبة، والفهم، والمعرفة، والمرونة، والخيال، لذا مهم في خلق الإبداع لدى المدير في المنظمة.

2-2-2 أهمية الذكاء الاستراتيجي Importance Strategic Intelligence

يعد الذكاء الاستراتيجي حجر الزاوية للتفكير الاستراتيجي الفعال، مما يمكن مديري المؤسسات من اتخاذ قرارات حاسمة بشأن مستقبل المؤسسة. تتضح أهميته في مواجهة المخاطر، ووصف التهديدات، والفرص، مما يساعد المديرين على تحديد برامج، وسياسات المنظمة. هذا الذكاء يجعل المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية، ويوفر فرصًا لتعزيز نجاحها المستقبلي تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه من المتطلبات الأساسية للقيادة يمثل نظاما متكاملًا، ويعد جوهر عملية اتخاذ القرار (العوامل، 2022). ويبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال:

- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي: يشمل الجودة الاستراتيجية، والتفوق.
- تحليل المنافس: تحليل الهدف المستقبلي للمنافس، ومعرفة استراتيجياته الحالية، والوعي بقدراته، ونوع استجاباته.
- ربط القدرات: ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان، كأحد التطورات المهمة لتكنولوجية المعلومات، وبناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، خاصة القيادية منها.
- تشخيص الفرص، والتهديدات: تشخيص الفرص الاستراتيجية، وما يتلازم معها من أخطار، وتهديدات في بيئة الأعمال الإلكترونية.

- تعزيز العلاقات الاستراتيجية: تعزيز القدرات الاستراتيجية، وهندسة بناء علاقاتها الاستراتيجية مع الزبائن، والموردين من خلال نوافذ، وسيناريوهات استراتيجية.
 - تنظيم القيمة المعرفية: دعم التفكير الاستراتيجي، وما يتصل به من ذاكرة، وتمثيل، وهيكل، واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الاستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية، وعوائدها.
 - دعم القدرات التفاوضية، والإبداعية: دعم القدرات التفاوضية، والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية، والدولية، والمحلية.
- وأشار كل من **عواودة (2022)** أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تأتي من اعتبارها أحد الأدوات المهمة بيد المدراء للقيام بالخطوات الاستباقية من أجل الوصول إلى المراكز التنافسية في البيئة العالمية، وذلك من خلال:
- تدعيم قدرة المدراء في الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة، والشديدة التعقيد (الأيوبي، والبوجي، 2020).
 - تجعل المنظمات قادرة على تحقيق موقع تنافسي متقدم قياسا بالمنافسين من خلال إسناد الأفراد، والمجموعات الفعالة داخل المنظمة.
 - يقود المنظمة إلى التميز، والتفرد في القدرة على وضع الحلول الاستراتيجية للمشكلات العمل المعقدة.
 - تستند علمية الذكاء الاستراتيجي إلى منهجية، ومستمرة مما يجعل المنظمة قادرة على إدراك المعلومات وفهمها، واستشراف التغيرات البيئية، أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة العمل (Alomian et al., 2019).

- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي، وبناء المركز الاستراتيجي للمنظمات القيادية (Alomian et al., 2019).

- يساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمات في القدرة على التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الاستراتيجية، والتفوق الاستراتيجي)، وبناء المنظمة، وإدارتها، ومساهمته في نموها (الأيوبي، والبوجي، 2020).

وتوصلت الدراسة إلى أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتجلى في مساعدة القادة في تحديد البرامج، والسياسات للتعامل مع التغيرات البيئية، والتحديات فهي تساعد القائد في صنع القرار، وبناء على ما سبق، توصلت الدراسة إلى أن القرار المبني على الذكاء الاستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار التغيرات، والتقلبات في العوامل البيئية الخارجية، والداخلية، وكيفية اقتناص الفرص المتاحة، والمفقودة مع تزويد المنظمة بالطريقة الصحيحة للتكيف مع هذه المتغيرات الديناميكية

، وترى الباحثة، أن أهمية الذكاء هذا، يكمن في مواجهة الخطر، ووصف التهديدات الموجودة، والفرص بطريقة تساعد المديرين في تحديد برامج، وسياسات المنظمة، ويجعل المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات، والصعوبات المستقبلية بشكل فاعل.

مبادئ الذكاء الاستراتيجي Principles Of Strategic Intelligence

هناك عدة مبادئ تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي، وتحدد أبعاده، ومقوماته، لذا فقد **العوامل**

(2022) حدد ثلاثة مبادئ للذكاء الاستراتيجي، ومنها:-

1. دعم متخذي القرار: يجب أن يدعم الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين في المنظمة،

ويمكنهم من التفكير بطريقة شمولية في مستقبل المنظمة، ومواجهة حالات عدم التأكد، وندرة

المعلومات، بالإضافة إلى تزويدهم بالقدرة على ربط الأحداث البيئية من أجل توقع نتائجها.

2. متابعة القضايا الاستراتيجية وتحليلها: يجب على الذكاء الاستراتيجي متابعة القضايا الاستراتيجية

وتحليلها، وتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغير المفاجئ، والبعيدة الأمد، وتشخيص

التغيرات التي توحى بحدوث تغيرات في المستقبل.(ابن مارني،2019)

3. التنسيق المركزي: يجب أن يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المؤسسة، ليجري تحليل

المعلومات ذات الصلة، وتفسيرها، التي تعد مهمة لمتخذي القرار، يراقب القضايا الاستراتيجية

ويحللها، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة، والبعيدة الأمد، ويشخص

التغيرات التي توحى بحدوث تغيرات في المستقبل.

2.2.4 أبعاد الذكاء الاستراتيجي Dimension Of Strategic Intelligence

على الرغم من اختلاف الباحثين، والكتاب في تحديد تسمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي، سواء كانت

عناصر، مكونات، أو أبعاد، إلا أن هناك اتفاقاً على تشخيص مشترك لبعض هذه الأبعاد، التي تلعب

دوراً في الارتقاء بقدرات المنظمات. تؤكد هذه الدراسة على أهمية تحديد أبعاد الذكاء، التي تتسجم مع

أهدافها، ابراهيم(2019) :

أولاً: الاستشراف : Foresight

عرفه الأيوبي، والبوجي (2020): هو القدرة على رؤية التوقعات من خلال فحص العوامل

الديناميكية في الماضي، والحاضر، وجمع عوامل التغيير الرئيسية، ومصادر المعرفة المتنوعة لتطوير

رؤية استراتيجية، وذكاء تنبؤ .يمنح الاستشراف المدير فهماً أوضح للأحداث المستقبلية، بالاعتماد

على التوقع، ورغم أن المستقبل محكوم بالغموض، إلا أن الاستشراف يساعد القادة على تقليل حالة

عدم اليقين، ورؤية الاتجاهات المستقبلية، ما يمكنهم من وضع الخطة الاستراتيجية .

عرفه الشيخ، وعلي (2017)، وهو عبارة عن المعرفة التامة باتجاهات المستقبل، وتحديد البدائل، واختبار أفضلها بالاعتماد على قوة هذه الاتجاهات، والتأثير بها، وتوجيهها نحو الأفضل، وهو في مجال العمل "استشعار المنظمة، وقادتها لموجة قادمة ثم ركوبها".

وتكمن أهمية هذا العنصر في توفير الذكاء لقادة المنظمات في المجالات التالية: عوض، وآخرون)

(2022

1. التنبؤ بالتغيرات البيئية، وإدارتها بأسلوب منظم، وموجه.
2. رسم القادة لسيناريوهات تُقدّم وصفاً لأحداث مستقبلية، وفقاً للتغيرات، والظروف البيئية التي يتم استشعارها.

3. العمل على تطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

4. تواصل القادة مع العاملين بالمنظمة، وتعزيز خياراتهم، والارتقاء بمعرفتهم، وخبرتهم العملية، وكذلك طرق سير العمليات التنظيمية الرئيسية بالمنظمة.

، وترى الباحثة ،أن الاستشراف هو التأمل لتطوير الرؤية الاستراتيجية المستقبلية، والذكاء التوقعي، ، وأنه يوفر للمدير الوضوح الأكبر عن الأحداث المستقبلية، وكيفية التعامل معها بشكل تربوي هادف.

ثانياً-تفكير النظم Systems Processing

عرفه العثمانة، وبطاينة (2022)هو القدرة على دمج العناصر المختلفة لتحليلها، وفهم كيفية

تفاعلها لتشكيل نظام، أو صورة، واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها.

، كما، ويرى يوسف(2021) أن تفكير النظم يمثل القدرة على تركيب، وتكامل العناصر المتنوعة؛ لفهم كيفية تفاعلها، للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في تحقيق خدمة أهداف النظام.

يؤكد الحكيمي (2020) أن التركيز على تفكير النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في سمات القادة الناجحين، كونه:

1. إطارًا للتفكير الاستراتيجي، وأسلوبًا لمواجهة تعقيدات البيئة.
2. أسلوب لتسهيل تعلم أشياء جديدة بشكل أكثر سهولة، مع افتراض أن القواعد الأساسية تبقى ثابتة من نظام لآخر.
3. منهج أكثر فعالية لاكتساب المعرفة حول التنسيق الاستراتيجي الابتكارات الفكرية، ضمن إطار النظم، وديناميكياتها.
4. رؤية أكثر وضوحًا، وتقييم أدق أحداث في إطار المنظمة، والعلاقات بين هياكلها، والنتائج الناتجة عن تلك العلاقات.
5. أساليب مطورة لتحسين الخطط قادرة على الأداء، والتغلب على التحديات المعقدة، وتعزيز التعديلات الاستراتيجية، والمحافظة على الأفكار المستقبلية، والأهداف الحيوية دائمًا.
6. أدوات اتصال حديثة بين وحدات المنظمة، إطار عمل متطور من التفكير التحليلي بين قادتها.

تري الباحثة، تفكير النظم هو هيكل للتخطيط الاستراتيجي؛ لمواجهة التحديات الصعبة، وأسلوب أنسب لاكتساب المعرفة، في إطار بيئة النظم، وديناميكياتها، بواسطة تحليل مكونات المنظمة، وترابطها مع الكل، وتحليلها من حيث أدائها الجيد لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: الرؤية المستقبلية visioning of the future study

عرفه حماد(2022):- الرؤية تعني قدرة الفرد على تصور شيء لم يختبره بالكامل، وهي تختلف عن التكهّن الذي يعتمد على رؤية التطورات بناءً على أحداث سابقة. الرؤية المستقبلية هي قدرة الاستخدام بعد النظر، وتفكير النظم في تصميم نموذج مثالي للمنظمة، ولا تقتصر على مجرد مواكبة التغيرات المستقبلية، بل تشمل توجيهه، أو التحكم في مسارها. وهي أيضاً القدرة على بناء، أو تصميم المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة استراتيجية أعمال حقيقية.

عرفه نعمة، وعبد الله (2023) بأنها، وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلّع المنظمة للوصول إليها. ، ويرى كنوش (2015) الرؤية المستقبلية هي نتيجة ملموسة للذكاء الاستراتيجي مرتبط في المستقبل، وهي نتاج إمكانات المنظمة، والقدرة الاستراتيجية لمديرها. الرؤية هي ما تطمح منظمة الأعمال إلى تحقيقه، لذلك يتطلب الأمر إحداث تغيير، ومتابعة لتحقيق المستقبل المتصور، والمتخيل، بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر، والاعتماد على الأمد البعيد. بناءً على ذلك، تعني الرؤية المستقبلية تطلعات المديرين التي تبين طبيعة الأعمال التي تسعى المنظمة الأكاديمية إلى تحقيقها.

ويكون للمديرين ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية الاستراتيجية، وصياغتها، وجعلها أداة إعداد مفيدة للرؤية الاستراتيجية، وهذه المهام هي: أبو قطيش (2021)

1. التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضّح الأعمال التي تقوم بها الشركة، أو المؤسسة حالياً، وتوضّح كياناتها، ومكانتها، أو وضعها في الوقت الحالي.

2. استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل المدى، واختيار ما يجب الاتجاه إليه، وتخطيط المسار الاستراتيجي الواجب اتباعه.

3. التعبير عن الرؤية الاستراتيجية بألفاظ بسيطة، ومثيرة تزيد من مدى الالتزام على مستوى المؤسسة، أو الشركة بأكملها.

رابعاً: الدافعية Motivation

يرى الباحثون أن الدافعية عامل مهم يؤثر في سلوكيات من خلال توجيهه، واستمرارية، وقوة التوجه نحو الهدف، وهي حاجة، أو رغبة تنشط السلوك، وتوجهه نحو هدف معين. الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين، وهي أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وتعكس على مقدرة القائد الذكي على دفع العاملين لتحقيق أهداف مشتركة بتنفيذ التصورات، والرؤى.

تعريف الدافعية:

- عرفه بدر (2021) تمثل الدافعية القدرة الداخلية التي توجه سلوك الفرد نحو هدف معين.
- عرفه زبير (2021) ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع، والرغبات، والحاجات لغرض إشباعها، وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.
- عرفه ابو قطش (2021) الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض.
- عرفه الصديق (2021) القدرة على تحفيز العاملين لتحقيق هدف مشترك من خلال تقديم الحوافز التي تدفعهم للعمل على تنفيذ الرؤية.

أهمية الدافعية كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي بدر (2021) :

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تعزز الدافعية تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين.
- دفع العاملين: تعكس الدافعية قدرة القائد الذكي على دفع العاملين لتحقيق أهداف مشتركة بتنفيذ التصورات، والرؤى.
- إيجاد قيادة متفوقة: من الضروري أن يتمتع القائد بالذكاء، والشعوري في آنٍ واحد، وتوظيف أبعاد الذكاء الشعوري (فهم الذات، وضبط النفس، والتقمص العاطفي...) مع أبعاد الذكاء الاستراتيجي لا سيما الدافعية، لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين، وأهدافهم، وتبني أفضل التصورات عنهم.
- التأثير على العاملين: ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع، والرغبات، والحاجات لغرض إشباعها، وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.

الدافعية، وعلاقتها بالقيادة: زبير (2021)

- الدافعية هي قدرة القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة على التأثير في سلوك الآخرين، وتحفيزهم للعمل بجد لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تعتبر الدافعية عنصراً أساسياً في القيادة الفعالة، فالقادة الذين يتمتعون بقدرة عالية على تحفيز الآخرين قادرون على بناء فرق عمل قوية، وتحقيق نتائج متميزة.
- ترى الباحثة الدافعية هي قدرة المديرين على تحفيز العاملين لتحقيق هدف مشترك من خلال تقديم الحوافز التي تدفعهم للعمل على تنفيذ التصورات، والرؤى، وهي بعد أساسي من أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

عرفه الدماطي (2022)، وتعني تعاون المفاهيم الإدارية وتبادلها بين منظمين، أو أكثر؛ لبناء استراتيجية أعمال ناجحة، والاستغلال الذكي لكامل طاقة الشراكة، لتحقيق الأهداف المنشودة أما يحيى، وآخرون(2021) فيؤكدون على أن الشراكة هي إمكانية التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء الشعوري، والعاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوو الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات، وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة.

، وبين صرصور (2019)، إن الثقة، والالتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم ، ومشاركتهم في المعلومات، وفي تصميم المنتج مقومات رئيسة لتعزيز القدرة الذهنية من خلال بُعد الشراكات، ولنمو المؤسسات المنضوية بجانب الشراكة، واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال المشتركة.

، ويرى الصعوب(2021)بأنها القدرة على إقامة تحالفات استراتيجية مع شركات أخرى، ومن هنا يتجلى دور الشركات في الارتقاء بالقدرة المتوفرة لدى قادة المنظمات بالعمل على تحسين كفاءة الشركاء، وإشراكهم في أداء المهمات، وخفض التكاليف، وتبديل تنافسهم إلى تعاون.

، وأشار عيد، وخلف الله (2022) إلى أن الشراكة تعكس قدرة القائد الذكي الاستراتيجي على إجادته في إقامة تحالفات استراتيجية أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية، وتحالفات، أو اندماجيات مع شركات أخرى في صورة شبكات استراتيجية، وهنا يتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرة قادة المنظمات، وذلك لكونها:

1. أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تُمهّد السبيل إلى تحسين كفاءة الشركاء، واشتراكهم في أداء

المهام، وتقليل التكاليف، وتحويل تنافسهم إلى تعاون.

2. إحدى آليات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات

التكنولوجية، وضمان انسيابية الخبرات، والأفكار بين الشركاء.

3. إطار عمل تعاوني للتشارك في المواد النادرة، وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة، وكذلك

التكيف مع البيئة المتغيرة.

4. تشبع حاجات المستفيدين، وتوسيع نطاق خدمتهم مع الإبداع في حل المشكلات، والتفوق في

الأداء.

5. يؤدي إلى التخلص من الجمود، وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة، وتسويقها.

، وترى الباحثة أن الرؤية المستقبلية هذه، هي قدرة المدير على توظيف بعد النظر في تصميم

مستقبلي للمنظمة، والتحكم بمسارها، قادر على صياغة إستراتيجية للعمل المستقبلي.

2.2.4 أهداف الذكاء الاستراتيجي :

يمكن عرض أهداف الذكاء الاستراتيجي من خلال ارتباطه بكافة الجوانب المحيطة بالمنظمة

(العليمات 2024)، وكونها أساسا متينا لتحديد الأهداف، والاستراتيجيات بناء على نقاط القوة،

والضعف، والفرص، والتهديدات، وعليه نذكر الأهداف الآتية:

• الذكاء الاستراتيجي أحد الأسس التي تمثل التغير المستمر للأساليب التنظيمية، والإدارية

(القاضي، 2022).

• إعداد القادة وتكوينهم، وتعزيز صفاتهم، وصقل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة لتعزيز السمات

القيادية وتطويرها.

- أحد الأسس التي يركز عليها لتوفير تنبؤات، وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات، واتخاذ الإجراءات الوقائية اتجاهها.
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية، والمستقبلية، والتخطيط، والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها، وموقعها.
- أساس لجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث، والتطوير (ناجي، 2022).
- تقيم أساس منهجي لوضع الأفكار الهادفة من أجل تحول الابتكارات إلى منتجات قابلة للتداول.
- يؤهل الذكاء الاستراتيجي المنظمات لصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة أن تكون قادرة على الإبداع.
- دوره في نجاح صياغة سياسات الإبداع، وإيجاد منهجيات مبتكرة في مواجهة ما يعترضها من مشكلات

للذكاء الاستراتيجي أدوار أساسية في المنظمات، (القاضي، 2022) التي تتضمن ما يأتي:

- إدارة التغيير يساعد المؤسسة على التخطيط طويل الأمد، وتوقع التغيير، وإدارته، كما يزود المديرين بفهم، وتبصر حول وسائل التغيير المتوقعة في الاستراتيجيات، والبرامج، والتشريعات. يسهم في فحص بيئة عمل المنظمة، وتقييم المخاطر، والتهديدات، والفرص التي تواجهها، بالإضافة إلى توفير فرصة للمنظمة لفهم ما يجري في بيئتها.
- سلاح تنافسي يساعد المؤسسة على معرفة التغيرات المحتملة في السوق، والابتكارات التكنولوجية الجديدة، مما يسهم في تحديد الخيارات الاستراتيجية. المؤسسات التي لديها عمليات ذكاء استراتيجي فعالة تستطيع إدارة المعلومات، واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق، والفرص المستقبلية بنجاح، والاستجابة لها.

- صناعة القرارات في المنظمات يلعب الذكاء الاستراتيجي دورًا كبيرًا في اتخاذ القرارات الناجحة في المؤسسات التربوية. هناك علاقة تربط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، وعملية صنع القرارات الناجحة، مما يساعد القادة، أو متخذي القرارات في المنظمة

وترى الباحثة أن الذكاء الاستراتيجي لأي منظمة هو تخطيط مستدام، يمكن تحليل محيط العمل المنظمة مع تقييم المخاطر، والتحديات، والفرص التي تواجه المنظمة، ويوفر فرصة المنظمة؛ لمعرفة ما يدور في بيئة العمل .

3-2 القيادة الاستراتيجية:

2.3.1 مفهوم القيادة الاستراتيجية: كثر الحديث اليوم عن التعريفات للريادة الاستراتيجية المستخدمة في المنظمات أيا كانت، فتعرف القيادة الاستراتيجية على: أنَّها عملية هادفة إلى التسهيل للمؤسسات بشتى أنواعها للتعرف إلى الفرص الأعلى أفضلية للقيادة، نحو تحقيق التطوير، والثروة، وإضافة القيمة، وذلك من خلال المكونات الريادية، واستغلال تلك الفرص بوساطة إجراءات استراتيجية يتم قياسها بشكل فعال، استنادا إلى أساس مواردها، ومصادرها، وهذا ينعكس على امتلاك المؤسسات للميزة التنافسية المستدامة، وتكوين وسائل حالية، يمكن من خلالها تشكيل تلك الميزة (Makinde and Agu,2018)

، وللريادة الاستراتيجية عدة جوانب تتعلق بكيفية توجيه الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتنظيمها وتنفيذها. ومن جوانبها: رؤية الاتجاه وتحديد، وتشمل وضع رؤية مستقبلية لتحديد الاتجاهات الاستراتيجية ، التي ستسير عليها المؤسسة، أو المدرسة؛ لتحقيق هذه الرؤية. ثم دور

تحليل البيئة الخارجية للوزارة، والبيئة الداخلية للوزارة ، اذ يتضمن هذا جانب فهم العوامل الخارجية وتقييمها مثل: السوق، والتكنولوجيا، والتشريعات، والداخلية مثل: القدرات، والموارد، وهذه تؤثر في أداء المؤسسة. كذلك تطوير الاستراتيجيات بشكل متكامل، وفعال؛ لتحقيق الأهداف، والرؤية المحددة، بما يشمل استراتيجيات التوسع، والتنوع، والتكيف مع التغيرات. وتنفيذ الاستراتيجيات المحددة بشكل فاعل، بما يشمل تخصيص الموارد، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتطبيق الإجراءات اللازمة. ويشمل ايضا التغيير، والتكيف. (قاعود، 2022)

ترى الباحثة، ان هذا الجانب يشمل القدرة على التعامل مع التحديات، والتغيرات البيئية بشكل فاعل، وتكييف استراتيجيات المؤسسة التربوية، وهياكلها التنظيمية، وعملياتها للتكيف مع الظروف المتغيرة.

2.3.2 مجالات القيادة الاستراتيجية

هنالك الكثير من المجالات القيادة الاستراتيجية، التي تتنوع، وتشمل عدة مجالات مختلفة، في سياق الأعمال، والمنظمات (الطحان 2020) فمن أهم مجالاتها:

- التخطيط الاستراتيجي: تصميم الخطط وتنفيذها، والاستراتيجيات التي توجه الوزارة نحو تحقيق رؤيتها، وأهدافها الاستراتيجية، مع تحقيق التنمية، والنمو المستدام، وفهم التحديات، والفرص التنافسية. الإدارة هي المسؤولة عن ضمان توافق الخطة الاستراتيجية مع الرؤية المنظمة، ورسالتها، وقيمها، وأنها توفر خريطة الطريق الواضحة لتحقيق النتائج المرجوة.
- تطوير استراتيجيات التسويق، والتنافسية: تطوير استراتيجيات جديدة في التسويق، والتنافسية المناسبة.

- إدارة المشاريع، والبرامج: التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة للمشاريع، والبرامج الاستراتيجية التي تهدف إلى لتحقيق أهداف محددة خلال إطار زمني، وميزانية محددة.
- الابتكار، والتطوير: تطوير منتجات، وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق، وتسهم في تحقيق تميز التنافسي.
- إدارة التغيير، والتحول: تنفيذ استراتيجيات جديدة في التغيير، وإدارة التحول الذي قد تواجهه المؤسسة نتيجة للتحديات البيئية الداخلية، أو الخارجية، مع التركيز على تحقيق الانسجام، والاستمرارية في الأعمال.
- إدارة العلاقات مع العملاء، والشركاء: تطوير استراتيجيات لبناء علاقات قوية، ومستدامة مع العملاء، والشركاء التجاريين، وتحسين تجربة العملاء، وتعزيز الولاء. القيادة الاستراتيجية تزيد من مرونة العلاقات المبنية على الاحترام بين منسوبي المنظمات التعليمية، والقائد، وبين المنسوبين أنفسهم.
- تتفاوت هذه المجالات حسب نوع المؤسسة أو الوزارة، وطبيعة عملها، وأهدافها الاستراتيجية. فالقيادة الاستراتيجية تتضمن، وضع أهداف طويلة المدى، وتحديد الفرص، والتهديدات، ووضع الخطط لتحقيق النتائج المرجوة. كما تتضمن بناء ثقافة التحسين المستمر، والتعاون، والابتكار لتحسين جودة التعليم، ونتائج الطلاب.

2.3.2 الإدارة الاستراتيجية، والقيادة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية، والقيادة الاستراتيجية مفهومي مترابطين، ولكنهما يختلفان في عدة جوانب: (القحطاني(2016) .

1. التركيز الرئيس :

- الإدارة الاستراتيجية :تركز على تطبيق استراتيجيات محددة، وتحقيق أهداف محددة مسبقًا بكفاءة، وفعالية، وغالبًا ما تكون مرتبطة بإدارة العمليات الحالية.
- القيادة الاستراتيجية :تدور حول تنمية الأفكار الخلاقة، واستحداث استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات، وصعوبات، واغتنام الفرص في بيئة تنافسية. غالبًا ما ترتبط هذه القيادة بالتغيير، والتجديد المستمر. القادة الاستراتيجيون الناجحون يسعون باستمرار لإيجاد طرق جديدة، وأفضل لتحقيق النجاح من خلال التفكير الإبداعي، وتبني التغيير.(سنة،2020)

2. التوجيه، والإبداع :

- الإدارة الاستراتيجية: ببساطة، هي كيف توجه المؤسسة على تحقق الأهداف التي رسمناها من الأول. يعني هي بتعطي التوجيهات الإدارية اللازمة عشان الشغل اليومي يمشي تمام التمام.
- القيادة الاستراتيجية :تركز أساسيا على الإبداع، وتطوير الأفكار الجديدة، وهي تسعى لتحديث الرؤية، والأهداف باستمرار، وتوجيه المؤسسة نحو الابتكار، والتغيير.

3. التسلسل الزمني :

- الإدارة الاستراتيجية :تتركز على تنفيذ استراتيجيات محددة ذات توجه طويل الأجل.
- القيادة الاستراتيجية :تركز على التفكير، والتخطيط للمستقبل، وتطوير استراتيجيات جديدة، وتذليل الصعوبات، و التحديات المستقبلية، والاستفادة من الفرص. (Dogan, 2015)

4. التكيف، والتغيير :

- الإدارة الاستراتيجية :تعتمد على الاستمرارية، والاستقرار، وتسعى لتحسين العمليات الحالية دون تغيير جذري.

- القيادة الاستراتيجية: تتطلب التكيف، والتغيير المستمر، والتفكير بطرائق جديدة، ومبتكرة لتحقيق الأهداف المستقبلية .

5. المخاطر، والمكافآت :

- الإدارة الاستراتيجية: تركز على تقليل المخاطر، وتحقيق الاستقرار المالي، والمكافآت المحددة.
- القيادة الاستراتيجية: قد تتضمن مخاطر أكبر، ولكنها تسعى إلى تحقيق مكافآت أكبر من خلال الابتكار، والتغيير .

2.4.2 المهام الأساسية للمديرين الاستراتيجيين: (القحطاني(2016).

هنالك الكثير من المهام، والواجبات التي يجب على المدير الاستراتيجي القيام بها لمساعدة مؤسسته على تحقيق الأهداف، التي تتمثل في الاستقرار، والبقاء، والنمو، والى تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل، ومنها:

- تتطلب القيادة الاستراتيجية القدرة على التعرف إلى الإبداع، والريادة، وتقديرها. وهذا يستلزم امتلاك فكر عميق، وتقييم القيمة العملية، والنظرية للأفكار المبتكرة. لتحقيق ذلك، يجب الاهتمام بتدريب الموظفين وتطويرهم باستمرار، وجذب الكفاءات العلمية، والعملية المتميزة.

- يتحمل المدير مسؤولية إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل، وذلك عن طريق تنمية التفكير المرن الذي يسمح بالتعامل بفعالية مع التحديات المختلفة.

- لتحقيق غايات المؤسسة، من الضروري أن يمتلك المدير القدرة على تعزيز مهارات، وقدرات الموظفين، والعاملين في اكتشاف المشكلات. يتحقق ذلك من خلال :

- التركيز على التدريب، والتطوير :توفير برامج تدريبية، وورش عمل لتنمية مهارات الموظفين في تحديد المشكلات، وتحليلها.

- توسيع الخبرات :إتاحة الفرص للموظفين لاكتساب خبرات جديدة من خلال المشاركة في مشاريع مختلفة، وتبادل المعرفة مع الزملاء.
- التطوير المستمر :السعي المستمر على تطوير مهارات الموظفين لمواكبة التغيرات في بيئة العمل، وتلبية احتياجات المؤسسة.
- التشجيع على المبادرة :إنشاء بيئة عمل تحفيز الموظفين على إتخاذ المبادرة في اكتشاف المشكلات، وتقديم الحلول.
- توفير الأدوات، والموارد :تزويد الموظفين بالأدوات، والموارد اللازمة لتحديد المشكلات، وتحليلها بشكل فعال.

من خلال الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين، يمكن للمدير بناء فريق قادر على اكتشاف المشكلات بشكل استباقي، وإيجاد حلول مبتكرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

-العمل على تنمية مهارات لحل المشكلات الإبداعية، والبحث على إيجاد الحلول لها، مما يساهم في تدريب مهارات الموظفين والعاملين وتنميتها، من خلال تدريبهم على إيجاد حلول، لحالات عملية، واقعية، تقودهم على تنمية الأفكار الإبداعية، في مواجهة المشكلات وحلها . (Lee, Y., & Kim, . J,2021)

تري الباحثة أنه يتعين على المدير الاستراتيجي أن يقوم على تحديد نقاط القوة، والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى التعرف إلى الفرص، والتهديدات في البيئة الخارجية. وذلك لتمكينه من فهم موقع المؤسسة مقارنةً بالمنافسين.

2.5.2.أبعاد القيادة الاستراتيجية:-

يرى سمر الدين، والقرشي (2020) أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تظهر من خلال الاتية:

1-التوجه الاستراتيجي: يعد مفهوم التوجه الاستراتيجي أحد فلسفات الادارة المعاصرة التي تعني

بتحديد الرؤية المستقبلية، والغايات التي تسعى الى تحقيقها. كما أنه يتفهم المحيط الداخلي للمؤسسة ، ويعرف المزايا، والعيوب فيها، ويفهم المحيط الخارجي، ويعرف الأماكن، والتحديات المحيطة بها. وصياغة مجموعة من خيارات الاستراتيجية التي توجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها.

2-رأس المال البشري : يشير الى علم، ومعرفة، وكفاءات عملية، ومهارات العاملين التي تخلق سمات قيادية، والقدرة على المهارات التحليلية، واتخاذ قرارات موضوعية، وإدارة المخاطر ، وتعكس، وفقا لذلك كفاءة أداء المؤسسة في إدارة موادها، وليس موادها المهمة .للحصول على الكفاءة المهنية، والوعي التنظيمي المطلوب.

3-الثقافة التنظيمية: هي منظومة المعاني، وقيم، وممارسات رمزية، وأنشطة تتبلور، وترسخ بمرور الوقت، وتصبح هوية مميزة من المنظمة لخلق إدراك مشترك بين أعضاء المنظمة حول سمات المنظمة. التنظيم، والسلوك المتوقع من أعضائها .

4-الرقابة التنظيمية: إجراء متواصل، ومتطورة لتقييم الانجاز، و بالمقارنة مع الاهداف، والمؤشرات المحددة من خلال تقويم مستوى الانجاز، والمخرجات الواقعية في تحقيق الاهداف، والمعايير لغرض التقويم، والمعالجة".

2.6.2تحديات القيادة الاستراتيجية

تتعرض القيادة الاستراتيجية لمجموعة من الصعوبات، والتحديات التي تتمثل في:(ابن عباس

(2016)

1-نظرًا للتسارع المستمر في التحولات التي تواجهها بيئة العمل في المؤسسات التربوية، خاصة في ميادين السياسية، والمجتمع، والاقتصاد، إلى جانب التقدم في مجالات التكنولوجيا، والبرمجيات،

والتقنيات، يجب على صانعي الاستراتيجيات مواكبة هذه التغيرات بدلاً من مقاومتها. هذه المواكبة تسهم في اكتساب المزيد من المعرفة، والخبرة في إدارة التغيير بفاعلية، بالاعتماد على مشاركة واسعة من جميع أفراد المؤسسة. التكنولوجيا سهلت التواصل، والتعاون، مما أدى إلى بيئة تعليمية تفاعلية، وشاملة. الأجهزة اللوحية، وتطبيقات التعليم الإلكتروني مثل Google Classroom ، و Microsoft Teams، سهلت الوصول إلى المعلومات، والتواصل بين المعلمين، والطلاب، وتقديم الواجبات، ومتابعة الأداء . بالإضافة إلى ذلك، ساعدت التكنولوجيا في توفير الوقت، وزيادة القدرة على الاحتفاظ بالمعلومات، واستخدام أساليب متعددة في التدريس، وإعداد الطلاب للمستقبل. ومع ذلك، يجب الانتباه إلى السلبيات المحتملة للتكنولوجيا في التعليم، مثل تشتيت انتباه الطلاب، وتقليل التفاعل الاجتماعي المباشر، والحاجة إلى تحديث البنية التحتية باستمرار (ابن عباس، 2016) .

2- نظراً لحدة المنافسة العالمية، وتغير حدودها بفعل العولمة الاقتصادية، يواجه صانعو الاستراتيجيات تحدياً في صياغة، وتطوير خطط استراتيجية فعالة، وطويلة الأجل. يجب أن تعالج هذه الخطط، وضع المؤسسات في الأسواق ذات النمو البطيء، والأسواق التي قد تواجه فيها المؤسسة، وضعاً حرجاً (بن عباس، 2016) .

3- في عالم الأعمال المعاصر، تتلاشى الحدود بين الدول، والأقاليم بسبب الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، وتزايد حد المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري. هذه العوامل أدت إلى أن يصبح نشاط الأعمال أكثر عالمية، وأقل محلية.

4-التغير التكنولوجي: اذ تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا؛ لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في المؤسسة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة ما تهين إدارة المؤسسات نفسها لمواجهة

المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة، والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة (بن عباس،

(2016)

5-نقص الموارد: من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر، واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية، وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الاستراتيجية، وضع الخطة طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية، واقتصادية، وفي إطار المسؤولية الاجتماعية.

6-التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة: حيث أصبحت المعرفة قوة استراتيجية، ويمكن أن تشكل ميزة استراتيجية في مجال الإدارة، والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة، أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية ان المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج الموارد البشرية وتسويقها وإدارتها بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة، والفاعلية، والإبداع التقني، ولذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الاستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عاملاً حيوياً يرجح نجاح المؤسسة التربوية، أو فشلها.(بلحاج، 2019)

4-2 الإبداع الإداري

4.2.1 مقدمة:-

يعيش العالم تطوراً هائلاً للمتغيرات العالمية، ولم يعد يكفي الوقوف عند منجزات الماضي، إذ أن الفرد لا يستطيع في عصر تفجر المعرفة أن يسيطر إلا على جزء يسير من الكم المتدفق للمعلومات، لذلك فإنه من الضروري أن يهتم علماء التربية بإدراك هذه التغيرات، والتطورات العالمية السريعة، والعمل من أجل تنمية مهارات الإبداع المختلفة، وتواجه المؤسسات، والمنظمات العديد من المشاكل، والقضايا

التي تحتم على متخذي القرارات فيها ضرورة تفعيل، وتوظيف المنهج الإبداعي للتقليل من الاعتماد على التخمين، والمصادفة، والذهاب إلى المجهول، وذلك في ظل تزامم المنظمات، وتنافسها للحصول على تواجد لها على المستوى السوقي، لذا يتوجب على المؤسسات أن تبحث عن المبدعين، وتنمي قدراتهم، فالإبداع اليوم يعد عنصراً أساسياً، وداعماً لأي منظمة، ويعد من أكثر المواضيع حداثة، صار التجديد هو الأساس في الإبداع الإداري لأي مؤسسة، والكل متفق إن المؤسسات في هالزمن بتمر بظروف صعبة، ومتغيرة بسرعة، وهذا بخلي الإبداع ضروري جداً. على المديرين أن يركزوا على تطوير مهارات موظفيهم من أجل مساعدتهم على حل المشاكل، وأن يشاركوا في القرارات، وأن يطلعوا بأفكار جديدة، وأن يشتغلوا كفريق واحد مميز من أجل الوصول إلى الإبداع، وزيادة الإنتاج، لأن الإبداع شكل من أشكال المجهود الإنساني.

تحقق المؤسسات ميزة تنافسية من خلال الإبداع، ويمكن ان يكون الإبداع واحدا من عدد قليل من المصادر الدائمة للميزة التنافسية، ولأن الإبداع ليس خياراً بقدر ما يمثل من ضرورة للاستجابة لتغيير متطلبات العملاء، وأنماط الحياة، والاستفادة من الفرق التي يتيحها، بالإضافة إلى التكنولوجيا، والأسواق المتغيرة، والهياكل، والديناميكيات، ويعني الإبداع الاستجابة للتغيرات في بيئة المؤسسات الداخلية، والخارجية، وودلك كإجراءات وقائية متخذة للحد من تأثير البيئة في المنظمة، ويهدف اعتماد الإبداع في المنظمات إلى ضمان السلوك التكيفي، وتغيير المؤسسة للحفاظ عليها، أو تحسينها، لذا فإن للإبداع أهميته كونه يمثل مسألة الاستراتيجية الرئيسية في المؤسسة (الحجوج، 2018)

2,4,1 مفهوم الإبداع

عرفه الحجوج (2018): قدرة القائد على ابتكار الأساليب، والأفكار، والوسائل الجديدة التي يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العمالين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .

1. وهو كذلك تجاوز للمألوف، لما هو كائن إلى ما ينبغي أن يكون، كما أنه توجه صوب المستقبل؛ حيث تشترك في تحقيقه مقدرات عقلية مميزة، وإمكانات متواصلة، ومواهب متنوعة، وخيال واسع، وروح فكرية تتصف بالانفتاح، والتسامح". وهو مزيج من المقدرات، والاستعدادات، والخصائص الشخصية التي إذا، وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصيلة، ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أم لخبرات المؤسسة أم المجتمع أم العالم". (Song ، وآخرون، 2020).

وعرفه ابو لطيف (2015) بأنه : مقدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة مع الاستعانة بالآخرين في توليد هذه الأفكار، وإعادة صياغة خبراته التي تمكنه من استخدام المهارات التخيلية التي تساعد على بزوغ الجديد، والنادر، والمبتكر، مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة، وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة.

وتعرفه الباحثة بأنه: " قدرة عقلية التي تمتلكها القيادات الخادمة في إنتاج أفكارا جديدة، وهادفة، ومبتكرة في مجال العمل ، بحيث تكون مناقضة للتقليد، وتكون قابلة للتطبيق، وتسهم في تنمية العمل، وتعمل على تقنين المشاكل، والتحديات التي تقف في وجه تطوره".

2.4.2 مراحل تطور مفهوم الإبداع

نظراً لأقدميته، فإنه متعارف عليه منذ قديم العصور، وتواتره على الكثير من الحقب الزمنية، فقد مر مفهوم الإبداع في الكثير من المراحل التي تطور فيها تاريخياً، (أبو لطيف (2015) حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام منها:

-**المرحلة الأولى:** تمتد هذه المرحلة من العصر الإغريقي القديم حتى بداية القرن العشرين، حيث ارتبط مفهوم الإبداع بالأعمال الخارقة التي يصعب تفسيرها، وغلب عليها الخلط بين مفاهيم الإبداع، والعبقرية، والذكاء، والموهبة، والتركيز على دور الوراثة، والفطرة في الإبداع، بالإضافة إلى ربط الإبداع بمجالات محددة كالفن، والأدب، والهندسة، وكانت السمة المميزة لهذه المرحلة هي النظر إلى الإبداع على أنه قوة خارقة تحرك العبقرية، والإبداع خارج سيطرة الإنسان، وأن للوراثة، والفطرة دورًا كبيرًا في انتقال الإبداع عبر الأجيال، كما لم يُطلق وصف "مبدع"، أو "عبقري" إلا على من أتى بأعمال خارقة، ونادرة.

المرحلة الثانية: بدأ الاهتمام العلمي بالإبداع في الخمسينيات من القرن العشرين، وتحديدًا في عام 1950، على يد العالم الأمريكي جيلفورد. ركز جيلفورد على مفهوم السمات، مؤكدًا أن مجموعة من الأفراد يشتركون في سمات، وخصال بدرجات متفاوتة، مما يتيح دراسة الإبداع من خلال اكتشاف هذه السمات المميزة للمبدع، وتحديد درجة، وجودها لدى الأفراد. بعد خطاب جيلفورد أمام جمعية علم النفس الأمريكية، ازداد الاهتمام بالبحث العلمي، والدراسات التي تناولت الإبداع، بالإضافة إلى بناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين.

هذا، وقد أشار (أبو لطيف(2015) أن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة، هي:

ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشتالت، والتحليل النفسي، والقياس النفسي، وحدث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع، والموهبة، والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع، والغيبيات، والخوارق. ثم انحسار أثر الجدل حول أثر الوراثة، والبيئة في الإبداع، والاهتراف بأهمية العوامل الوراثية البيئية. مع تطوير بعض أدوات قياس الإبداع، وبرامج تعليم الإبداع.

المرحلة الثالثة: بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن العشرين، وتستمر حتى الآن، حيث يُنظر إلى الإبداع على أنه مزيج من العمليات العقلية، والمعرفية، وأنماط التفكير، والشخصية، والدافعية، والبيئة. وقد شهدت هذه الفترة انتشارًا، واسعًا للبحوث، والدراسات حول الإبداع، مدفوعة بالحاجة إلى الاختراع، والتجديد، والتحسين في مختلف جوانب الحياة بسبب الحرب العالمية الثانية، وظهور عصر الفضاء، والتقدم الصناعي، والحاجة المتزايدة إلى المبدعين، والمبتكرين ويشيران أبرز ما تميزت به هذه المرحلة هو:

التمايز بين مفهومي الذكاء، والإبداع، والموهبة، وأن الذكاء غير الإبداع، مع تطوير عدد كبير من البرامج التربوية، والتدريبية لتعلم الإبداع. واتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعرف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها. (Menea، 2015)

مع ظهور نظريات جديدة في الإبداع، وتطوير عدد كبير من الأدوات، والمقاييس الاختبارية لقياس الإبداع.

وفي ضوء ما سبق، تشير الباحثة إلى أن الإبداع قديم قدم الإنسان في المعمورة؛ حيث كان هناك اختلاط بين مفاهيم الإبداع، والابتكار، والذكاء، وكان يعتقد أن الإبداع يرتبط بعنصر الوراثة، وتم التركيز على الإبداع من خلال السمات المميزة للفرد، والذكاء بوصفه مقياساً لقابلية الفرد، ونهاية ركز على الإبداع بوصفه نتيجة كل قابليات الإنسان.

2.4.3 مفهوم الإبداع الإداري

لا تخلو أي مؤسسة من الإبداع ، اذ يعد الإبداع الإداري اليوم من الموضوعات الهامة، والحديثة في العلوم الإدارية، وأصبح من أهم مقومات العملية التنموية للأفراد، والمؤسسات على

السواء، وللإبداع دور مهم في بقاء المؤسسة، وتطورها، إذ إن المنظمة التي لا تبدع ، ولا تتطور، فإن مصيرها -وبدون أدنى شك- هو التراجع، والزوال، فالإبداع يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة، ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة، والمختلفة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، فالإبداع الإداري يقود إلى التجديد الذي يجعلها تتقدم على غيرها، وهذا ما يتطلب إدارة واعية تدير المؤسسة بإبداعية عالية لتحقيق أفضل النتائج (غوانمة، فادي، 2017) .

لقد أورد الباحثون، والمهتمون العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع الإداري، إلا أنها جميعاً تدور حول مفاهيم قريبة من بعضها، وهناك من جاء من المفاهيم، والتعريفات الخاصة بالإبداع الإداري حيث: (يعرفه القحطاني(2023) كونه توظيفاً بمفهومه الشامل، ومقوماته، وعوامله في مجال الإدارة، بحيث يتم تجديد، وتطوير آلية العمل، بشكل يزيد من سهولة الإجراءات، وجودة الإنتاج"، وهو عملية تبني الأفكار الخلاقة، ومصادرهما، وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة، بحيث تحقق نقلة مميزة على مستوى المؤسسة، وتنفيذها من قبل أفراد في المؤسسة، أو جماعات، أو المؤسسة كوحدة واحدة.

كما عرفه الفهد(2017) ، بأنه عملية مركبة تتضمن تفكيراً مرناً غير جامد، يؤدي إلى التطوير، والمقدرة على التفكير الإبداعي، وفق تصورات جديدة، بهدف ابتكار حلول لتطوير الأداء في المؤسسة من بين أبدال التطوير". وهو استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنميته، وتطويره.

عرفه عواد (2018) بأنه الأفكار، والممارسات التي يقوم المديرون بتقديمها، والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية للعاملين، جديدة في مضمونها، وشكلها، أو

نظام إداري جديد؛ حيث إنَّها تؤثر بشكل مباشر، أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع، بمعنى البحث عن الجديد، والأحسن في طرق العمل الإداري.

، وعرفه أيضا عياد(2019) بأنه: "القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف، والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي لموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات، والعقبات بأساليب متطورة".

، وتعرفه الباحثة هي العملية التي تتمكن من خلالها القيادة في العمل لتحقيق التنسيق، والتعاون بين الأنشطة المختلفة، والبحث، والتطوير بهدف تبني الأفكار، والأساليب الجديدة بعيداً عن الرتابة، والتقليد، وترجمتها في مديان العمل إلى خدمات جديدة، لتلبي المتطلبات المجتمع.

2.4.4 سمات، وخصائص الإبداع الإداري

وفقاً للحجازي (2016)، يتسم الإبداع الإداري بالسمات الآتية:

- إنتاج أفكار قابلة للتطبيق: إيجاد أفكار، أو أشياء جديدة يمكن تطبيقها، وتنفيذها.
- حلول غير مألوفة: القدرة على رؤية حلول غير تقليدية للمشكلة التي تواجه المؤسسة.
- اكتشاف مداخل للتغيير: اكتشاف طرق إبداعية، ومداخل للتغيير نحو الأفضل.
- تبني الأفكار الإبداعية: قدرة المؤسسة على تبني الأفكار الإبداعية، والاستفادة منها، واستخدامها بنجاح.

- تنمية المبدعين: العمل على تنمية المبدعين، وإدارتهم بشكل صحيح من خلال التدريب، والتطوير.
- وجود قادة مبدعين:، وجود قادة إداريين مبدعين يمتلكون القدرة على التفكير الإبداعي

(Silva, C, S ,2018)

• عملية تفاعلية لحل المشكلات :هي عملية يتفاعل فيها الشخص مع الأفكار المتولدة لديه، وينفذها بتمكن، وتميز مع الأفراد العاملين معه في المؤسسة لحل المشكلات، وتحقيق الأهداف المرجوة. بشكل عام، الإبداع الإداري هو مزيج من القدرات الإبداعية، والخصائص الشخصية التي توجد في بيئة محفزة، مما يدفع الفرد إلى سلوك إبداعي يتميز بالإحساس بالمشكلات، واقتراح الحلول المناسبة. كما أنه عملية مخططة، ومتكاملة تهدف إلى تمييز أداء المنظمة، وتوافقها مع الظروف المحيطة، لتحقيق الفائدة للموظفين، والمنظمة ككل

وفقاً لأبو جادو (2004)، يتميز الإبداع الإداري بالسمات الآتية:

1. ظاهرة فردية وجماعية: ليس حكراً على الأفراد، بل يمكن ممارسته من قبل الجماعات، والمؤسسات. الإبداع المؤسسي قد يكون أكثر إمكانية، وإتاحة نظراً لتداخل الظواهر، والمتغيرات، ما يحتاج لجهود، وإمكانات ضخمة للتعامل معها، والوصول إلى نتائج إبداعية.
2. ظاهرة إنسانية عامة: لا يقتصر على الخبراء، والعلماء، بل الإنسان العاقل السوي هو إنسان مبدع، حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية تختلف من فرد لآخر، وفقاً للفروق الفردية، والظروف المحيطة.
3. علم نظري تجريبي قابل للتبديل: الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتغيرات باختلاف الزمان، والمكان، فما هو صواب اليوم قد يلغى غداً، والعكس صحيح.
4. يعتمد على التفكير الشمولي: يعتمد على التفكير العميق الذي يبحث المشكلة من كل جوانبها، ويوجد لها عدة حلول متكافئة لها.
5. النظر إلى الأمور بزوايا مختلفة: يتضمن النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون.

6. إدراك، وجود مشكلات جديدة :لا يعتمد على إيجاد حلول جديدة فحسب، بل يدرك، وجود مشكلات جديدة، وينظر إلى المألوف من خلال منظور جديد.

بشكل عام، الإبداع الإداري يتطلب بيئة عمل تشجع على الإبداع، وتنمية المهارات، وتبني الأفكار الإبداعية، وإتاحة المجال لتجربتها، ومكافأة المبدعين.

، وترى الباحثة أن هذه السمات تسهم في الاتجاهات التي تزيد من الجهود الإبداعية للأفراد بطرق، وأشكال متفاوتة، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على الأداء الشامل للمؤسسة بالشكل الذي يسهم في تطويرها، وتحسينها.

2.5 مبادئ الإبداع الإداري

هناك العديد من المبادئ الأساسية للإبداع الإداري، وهي مجموعة من الممارسات التي يجب على المؤسسة التي تسعى إلى الإبداع أن تلتزم بها، بالإضافة إلى مجموعة من الممارسات التي يجب على المؤسسة أن تتجنب فعلها، ومن الأشياء الواجب فعلها ديأت(2015):

-إن الإبداع الهادف يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر، ومن وقت لآخر، إلا أنه يجب دراسة جميع المصادر وتحليلها بشكل منتظم.

- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس، والاستفسار منهم، والاستماع إليهم، فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي، وآخر إدراكي حسي، فالبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء، أو المستخدمين للتعرف إلى توقعاتهم، والقيم، والحاجات الموجودة لديهم.

- لكي يكون الإبداع فعالاً ، يجب أن يكون بسيطاً، ومركزاً نحو اتجاه محدد.
- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً، بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال، والأفراد، وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي: **حمودة(2015):**

المغالاة في التفكير، وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه. والتنويع، ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت. ومحاولة الإبداع للمستقبل البعيد، وليس الحاضر.

2.5 خصائص الإبداع الإداري

اختلف الكتاب، والباحثون في تعريف ما هية الإبداع على تحديد خصائص الإبداع الإداري، في الوقت الذي تجد فيه الباحثين يناقشون الخصائص من وجهة نظر عامة، نجد بعضهم ايضاً يربطها بالعملية الإبداعية ذاتها، وفريق آخر يرى هذه الخصائص من زوايا اقتصادية، واجتماعية، وفريق آخر يدرس السمات، والخصائص الشخصية للمبدعين، وعليه يمكن إيجاز خصائص الإبداع الإداري فيما يأتي

الهيملية(2017):

- -ان الإبداع يعني التميز، وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من العاملين في الميدان. وانه يمثل الجديد، وهو الإتيان بالجديد كلياً، أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة.
- -الإبداع هو التوليفة الجديدة، وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة، وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، أو نقلها إلى مجال آخر، لم تستخدم فيه من قبل.

- -الإبداع هو أن تكون الأول في الوصول إلى الفكرة قبل الآخرين، وفي هذا تميز للمبدع. وهو ايضا القدرة على اكتشاف الفرص، وهو يستمد إلى قراءة جديدة للحاجات، والتوقعات.

ذكر (Orapeleng. 2017) مجموعة من الخصائص العامة للإبداع، منها:

1. مكونات الإبداع: يتطلب الإبداع امتلاك مهارات عقلية متنوعة، مثل القدرة على إدراك المشكلات، وتوليد الأفكار بسلاسة، والتفكير بمرونة، وتقديم أفكار أصيلة، والقدرة على تحدي الأساليب التقليدية .

2. الإبداع عملية: الإبداع هو عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل، وفي نهايتها نصل إلى فكرة، أو عمل جديد، ومبتكر .

3. نتائج الإبداع متنوعة: قد يكون الناتج الإبداعي ملموسًا كمنتج جديد، أو غير ملموس كخدمة مبتكرة، أو فكرة رائدة، أو رؤية مستقبلية .

4. الإبداع ليس حكرًا على أحد: يمكن ممارسة الإبداع على نطاق واسع، سواء على مستوى الفرد، أو داخل المؤسسات، أو في المجتمع ككل .

5. الإبداع كامن بداخلنا: يولد كل شخص، ولديه القدرة على الإبداع، ولكن هذه القدرة تحتاج إلى تفعيل، وتطوير من خلال توجيه السلوك، وصقل المهارات، وتحسين أساليب التفكير .

6. الإبداع قابل للتطوير: يمكن تنمية القدرات الإبداعية، وتطويرها من خلال تعلم المهارات الأساسية للإبداع، وتطبيقها.

كما أشار (Al-Hajouj.2018) إلى عدة خصائص ترتبط بالأشخاص، والمديرين الذين يمتلكون ملكة الإبداع، وتجلت فيما يأتي:

1. البصيرة الخلاقة: القدرة على تصور بدائل متعددة لحل المشكلات، وطرح أسئلة صحيحة لا تقتصر على إجابات موحدة.

2. الثقة بالنفس، وبالأخرين: المبدع لا يستسلم بسهولة، وينظر إلى الفشل كتجربة تسبق النجاح.

3. التعامل مع التغيير: البحث عن الحلول هو أساس الإبداع، والشخص المبدع يميل إلى التعامل مع المواقف الغامضة التي تتطلب ذلك.

4. القدرة على التجريب، والتجديد، والتكيف: المبدع يشكك في المسلمات التي يتعامل بها الناس، ولا يؤمن بالصواب، والخطأ المطلقين، بل يعد الأمور نسبية.

5. الجرأة في إبداء الرأي، والمقترحات: مناقشة الأوامر، والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا.

6. الاستقلالية الفردية: عدم الخضوع لسلطة الآخرين، وعدم فرض سلطته على الآخرين.

، وتشير الباحثة أن هذه الخصائص **تسهم** في زيادة الجهود الإبداعية للأفراد بطرق، وأشكال متفاوتة، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على الأداء الشامل للمؤسسة بالشكل الذي يسهم في تطويرها، وتحسينها، كما أن للشخصية المبدعة في العمل لها عدة خصائص، قد تكون متجانسة مع بعضها البعض، وقد تكون في بعض الأحيان متناقضة، وبالعموم يمكن القول إن الشخصية المبدعة بحاجة دائمة إلى التحفيز، والإثارة للوصول بالمنظمة إلى التميز، والمنافسة.

2.6 مكونات الإبداع الإداري

وفقاً لـ (Pagaura, 2020)، يتطلب الإبداع الإداري توفر عدة مكونات أساسية :

- العمل، أو الإنتاج الإبداعي: النتائج الملموسة للإبداع التي تظهر في صورة أفكار

- العملية الإبداعية: تركز على حل المشكلات، وأنماط التفكير، ومعالجة المعلومات التي تشكل جوهر الإبداع، والخطوات التي يتبعها الفرد للوصول إلى أفكار إبداعية يمكن وصفها بأنها رحلة الفكرة الجديدة من مجرد خاطر إلى فكرة ناضجة.
 - الشخص المبدع: هو الفرد الذي يمتلك الخصائص، والاستعدادات التي يمكن تحديدها من خلال دراسة متغيرات الشخصية، والفروق الفردية في المجال المعرفي، والدافعي، وباستخدام مقاييس التفكير الإبداعي، والشخصية.
 - الموقف الإبداعي: تكرار المواقف الإبداعية يسهم في إطلاق صفة "المبدع" على الفرد. الإبداع يرتبط بالموقف الذي يتفاعل معه الفرد، ويقدم فيه حلولاً غير تقليدية.
- بشكل عام، الإبداع الإداري يتطلب تفاعلاً بين الفكرة، والعملية، والشخص المبدع، والبيئة المحفزة للإبداع
- أما عناصر الإبداع الإداري**

يرى (جليفورد, Gilford)، أن القدرات الإبداعية تتكون من عناصر أساسية، لا يمكن بدونها التحدث عن وجود إبداع فعال، وتتمثل أهمية تلك العناصر، في قياس مستوى الإبداع على مستوى الفرد، والجماعة، والمؤسسة، وأنه رغم أن الاستجابة الإبداعية تتطلب قدرات عقلية معينة، إلا أن هذه القدرات تتأثر بالدوافع، والسمات المزاجية للفرد، ولم تعد القدرات العقلية هي المحط الوحيد الصالح للتنبؤ بالأداء الإبداعي في المستقبل، وإنما أصبح من الضروري أن تضاف إليها السمات المزاجية، والدافعية، التي تحول الإبداع من قدرات عقلية، أو استعدادات كامنة داخل الفرد إلى أداء إبداعي بالفعل. ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري تبين وجود شبه اتفاق بين أغلب الباحثين، والكتاب على تحديد العناصر الأساسية للإبداع **فادية (2021)** وهي كما يأتي:

- **الطلاقة:** وتعني تحرر العقل، وانطلاق التفكير خارج حدود الزمان، والمكان، والظروف، والتحديات، ويقصد بها أيضاً إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار، أو البدائل، أو المترادفات، أو المشكلات، أو الاستعمالات حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة، فالشخص المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار، وسهولة توليدها ..

- **المرونة،** وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه مسار التفكير، وتحويله مع تغير المثير، أو متطلبات الموقف، والمرونة عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط محددة سلفاً، وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة ، وتعني المرونة النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، مما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة، والتممايزة، وهي تعني أيضاً عدم التفكير داخل حدود، وأطر ثابتة مما يسمح بالتوصل إلى الجديد هذا، وقد تم قام عدد من الباحثين بتقسيم المرونة إلى عدة أصناف،

• **المرونة التلقائية (أو العفوية):** هي قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة، وتلقائية تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات، مما يعني الإبداع في أكثر من إطار، أو شكل. وتظهر هذه المرونة في المواقف غير المحددة، وتتجسد في قدرة الفرد على تقديم استجابات تلقائية ذات مظاهر مختلفة، كما نجدها عند الأدباء، والفنانين.

• **المرونة التكيفية:** هي قدرة الفرد على تغيير فئة الاستعمال، وطريقته، وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة. تتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف ما، وأهميتها تكمن في تحرير المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة في تأدية العمل.

- يذكر أن هناك نوعين للمرونة هما المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية. وفي بعض المصادر، تمت إضافة نوع ثالث للمرونة المعرفية، وهو مرونة إعادة التعريف، ويُقصد بها التخلي عن مفهوم قديم لمعالجة مشكلة جديدة.

- المرونة تعني القدرة على إيجاد أفكار جديدة، ومبتكرة، وفريدة ينتج عنها حلول غير متوقعة للمشكلة، والقدرة على ابتكار، وتغيير طريقة التفكير حسب ما يستدعي الموقف. التفكير المرن يساعد في إيجاد فرصة في كل أزمة، أو تغيير طارئ، والانتقاء من خلاله أفضل الحلول. المرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعتمد على نمط ذهني محدد سابقاً، ولا يسمح بتغييره حسب ما تقتضي الحاجة.

بشكل عام، المرونة في التفكير هي القدرة على التكيف، والتعامل مع المواقف المتغيرة بطرق إبداعية، وغير تقليدية

- **الأصالة**، وتتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة، أو التفكير فيما وراء المباشر، أو المؤلف، أي إنتاج عدد من الأفكار غير الشائعة، وغير المعروفة، أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث. ويوصف الشخص بالمدّيع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة، وجديدة، وتختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها، وجدتها، وتعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي، وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع؛ **حيث إنّها** تختلف عن الطلاقة، والمرونة، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

- **الأصالة** لا تركز على عدد الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد، كما هو الحال في الطلاقة، بل على مدى جدة هذه الأفكار، ونوعيتها، وقيمتها .

- الأصالة لا تعني رفض الفرد لتكرار أفكاره الخاصة، بل تعني رفض تكرار أفكار الآخرين، والابتعاد عن الأفكار الشائعة، والسائدة، وعدم الخضوع لها .

باختصار، الأصالة تعني تقديم أفكار جديدة، ومبتكرة، وغير مكررة، سواء من أفكار الفرد نفسه، أو من أفكار الآخرين. إنها التميز، والفردة في التفكير.

ومن جانب آخر أشار الفاخري (2018)، إلى أنه لا يجب أن نبالغ في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية، وتتفاوت أهميتها بتفاوت ميادين البحث، والتأليف، ففي مجال الفن، والأدب، تزداد أهميتها، أما في مجال البحث العلمي، والرياضيات فإن، وزنها يتضاءل كثيراً.

- **الحساسية للمشكلات**، وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات احساساً مرهفاً (حويحي، 2020).

ويعرفها الفاخري (2018) بأنها: هي 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، وأن 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.

- **القدرة على التحليل، والربط**، ويعني التحليل قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، ولذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل الشيء وأجزائه، سواء أكان فكرة، أو عملاً . أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها

في بناء، وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر، وتفسيرها في استنتاج، أو

توليف علاقات جديدة (عبد الحي، 2019).

- **المخاطرة** ، ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار، والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتجمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك، أو بمعنى آخر فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل، أو النقد، وتقديم تخمينات، والعمل تحت ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره .

- **الخروج عن المألوف**، ويقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية، والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة، وتطويرها لواقع العمل، ويتطلب ذلك شجاعة كافية .
وقد أشار عبد الحي (2019) إلى ثلاث مرتكزات لا يمكن للإبداع الإداري أن يستقيم إلا بوجودها، وهي:

- **العامل الفسيولوجي**: يتمثل في قدرة الأفراد على التفكير، وقدراتهم الإبداعية، ويتصف المبدعون بالمرونة، والطلاقة، والإحساس بالمشكلة، وتحمل الضغوط، والمخاطرة، والقدرة على المثابرة.

- **العامل البيئي**: يتمثل في المناخ السائد في المؤسسة، وظروف العمل، والعاملين، ومعتقداتهم، وأنماطهم السلوكية، حيث يؤثر تفاعل هذه العوامل في تشكيل مناخ تنظيمي مؤثر في الإبداع الإداري.

- **العامل السيكولوجي**: يتمثل في العوامل التي تدفع العاملين للإبداع الإداري، كالحاجة إلى الجودة، والإنجاز، وتحقيق الذات، والاجتهاد، وحب الاستطلاع، والنظام.

وتشير الباحثة إلى أن أغلب الباحثين اتفقوا أن عناصر الإبداع تتركز في العناصر الأربعة الأولى، وهي الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وأن أي شخص لا يمكن أن يكون مبدعاً دون أن يمتلك العناصر الأربعة الأولى من عناصر الإبداع الإداري؛ **حيث إنَّ** الأصالة تكاد تكون أهم القدرات المرتبطة بالإبداع، فلا يمكن أن يكون الأداء مبدعاً ما لم يتسم بالحدثة، والخروج عن المألوف، وفيما يتعلق بالطلاقة، ومن خلال النظر إلى أنواع الطلاقة ، وترى الباحثة أيضاً، أن الطلاقة من القدرات المهمة في الإبداع الإداري، إذ إن تمكن الفرد من إنتاج عدد كبير من الأفكار بسهولة، فيما يتعلق بمشكلة ما، فإن ذلك يعطي دلالة على أن ذلك الشخص قادر على الإتياء الأفكار الخلاقة، والبناءة، وفيما يتعلق بالمرونة، فإن اتسام عالمنا بالتطور السريع في كافة مجالات يتطلب المرونة من أجل القدرة على التكيف معها، ومواكبتها، وتقبلها، كما، وترى الباحثة أن الحساسية للمشكلات من العناصر المهمة في الإبداع الإداري، إذ أن استشعار مشكلة هي الخطوة الأولى في الحل، وبالتالي يمكن للفرد معرفة جوانب الضعف، والخلل، ومعالجته.

2.7 أهمية الإبداع الإداري

يشير الحجوج (2018) في دراسته إلى أهمية الإبداع الإداري في الجوانب الآتية:

- تنمية الأفراد :تطوير معارف، ومهارات الأفراد، والتأثير في اتجاهاتهم، وسلوكياتهم.
- بناء الثقة :يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- تذليل العقبات :يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحد من قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.

- توضيح مسارات التطوير :يوضح للأفراد مسارات التطوير، والتجديد في المؤسسات.
- دفع المنافسة :يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي، والتميز مع الآخرين.

• **إعادة تحديد الأهداف** :يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم، وتصوراتهم عن العمل، مما يعزز قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة باستمرار.

بشكل عام، يظهر الإبداع الإداري كعنصر محفز للتطوير، والتحسين المستمر على مستوى الفرد، والمؤسسة. فهو يدعم التجديد، ويسهم في تحسين أداء المنظمات، والعاملين بها، من خلال تشجيع التفكير الإبداعي، وكسر الحواجز، واستغلال القدرات الكامنة.

يحقق الإبداع الإداري العديد من الإيجابيات، والمميزات للمؤسسات، التي تتضمن **عواد(2018) :**

• **تعزيز رأس المال الفكري** :يسهم في تعزيز القدرات الفكرية، والعقلية للموظفين، والمؤسسة ككل، ويشجع على تنمية القدرات، والتسامح مع الفشل.

• **تعزيز توازن برامج المؤسسة** :يعزز التوازن بين برامج المؤسسة، وإمكانياتها المادية، والمالية، والبشرية.

• **زيادة القدرة التنافسية** :يزيد من قدرة الشركة على المنافسة من خلال تقديم منتجات جديدة بسرعة، وتغيير العمليات الإنتاجية، وتقليل تكاليف التصنيع.

• **سهولة التأثير على الزبائن** :يسهل التأثير في أذواق الزبائن بسبب التنوع في البرامج الإعلامية.

• **تحسين الجودة** :يحسن الجودة من خلال تقليل نسبة التالف، والعادم، والمرفوض.

• **الحث على الإبداع** :يؤدي نقص الموارد مع، وفرة الخبرات إلى زيادة الحث على الإبداع للإيفاء بالاحتياجات.

بشكل عام، يسهم الإبداع الإداري في تحقيق التميز للمؤسسات من خلال تطوير قدرات الموظفين، وتحسين العمليات، وزيادة القدرة على المنافسة، والتكيف مع التغيرات.

2.8 مقومات الإبداع الإداري:

لكل نظام إداري في مجال العمل المؤسسي مكوناته يرتكز عليها، وتشكل قاعدة متينة للانطلاق من خلالها تجاه تحقيق الأهداف، ويعتمد الإبداع الإداري على مجموعة من المقومات، التي ترتبط بالأفراد، والبيئة المحيطة بالعمل، وتمثلت هي المقومات في النقاط الآتية **الفهد (2020) :**

1. **الذكاء :** يبعد العلماء أن كل مبدع ذكي، ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل ذكي مبدعاً. يمكن اعتبار الذكاء شرطاً أساسياً للإبداع، حيث يجب أن يتمتع الفرد المبدع بالحد الأدنى من الذكاء.

2. **الناحية الانفعالية :** غالباً ما يتصف الشخص المبدع بالاتزان، والانفعالية التي تميزه عن غيره. كما أنه يشعر بالأمان، والطمأنينة، والاستقلالية، والثقة بالنفس، وتقدير الذات، واحترام الآخرين، وآرائهم، ومساعداتهم.

3. **الدافعية :** هي المحفز الداخلي الذي يدفع الشخص لتنفيذ أهدافه، والسعي نحو تحقيقها.

4. **التعلم، والمعرفة :** تعتبر من الأمور الضرورية للأعمال الإبداعية، وتسهم في تحقيقها بشكل مؤكد.

5. **الناحية الاجتماعية :** تعمل على توفير جو مناسب من العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة من خلال إظهار الإبداع في مجالات بيئة العمل، وغيرها.

بشكل عام، يدعم الإبداع مزيج من القدرات العقلية، والاستقرار العاطفي، والدوافع الداخلية، والمعرفة، والعلاقات الاجتماعية الإيجابية.

، وتشير الباحثة إلى أن كافة المقومات التي سبق ذكرها، تشكل محاور مهمة لا يمكن أن تكتمل مقومات الإبداع الإداري إلا بها، نظراً للعلاقة الترابطية، والتكاملية، والتداخلية بين كافة المقومات؛ حيث إنَّ كافة العوامل تلعب أدواراً هامة في التأثير على شخصية المبدع بالسلب، أو بالإيجاب.

2.9 مستويات الإبداع الإداري

يعبر الإبداع عن الإنجاز الخارق، وغير المسبوق حسب ما يتبادر إلى ذهن الكثير من الناس، ولكن هناك عدد من العلماء، والباحثين يرون بأنه من الضروري التمييز بين مستويات الإبداع المختلفة، وذلك لأن الإبداع ينقسم إلى العديد من الفئات، والمستويات؛ حيث يمكن تقسيمه إلى خمس مستويات متسلسلة، وهي كما يأتي **غوانمة (2017)** :

- **المستوى التعبيري**: يتمثل في قدرة الأفراد على التعبير عن مهاراتهم، وأصالتهم، ونوعية إنتاجهم، وهو ما يميز المتميزين بصفات التفاني، والحرية. يستجيب هذا المستوى لحاجة الإنسان إلى التعريف بالذات، والتواصل مع البيئة، ويعد الشكل الأكثر أصالة، ومباشرة للإبداع، ومن الأمثلة عليه: الرسوم التلقائية للأطفال.
- **المستوى الإنتاجي**: تنمية المهارات الإبداعية تعمل على الوصول إلى الإنتاج الكامل للأعمال. ويكون الإنتاج إبداعياً عندما يصل الفرد إلى مستوى إنجاز محدد لا يعتمد على أعمال الآخرين.
- **المستوى الابتكاري**: يعبر عن البراعة في الاستخدام الأمثل للمواد لتطوير استخدامات جديدة لها دون إسهام جوهري في تقديم أفكار، أو مصارف رئيسية حديثة. من أمثلة هذا الابتكار نظريات العلم، والفن التي تستند إلى أفكار، ونظريات موجودة.
- **المستوى التجريدي**: يدل على قدرة الأفراد على اختراق الأنظمة، والقوانين، والعمل على استنباط أفكار جديدة. يتطلب هذا المستوى قدرة قوية على التصور التجريدي للأشياء لتيسير تحسينها، وتعديلها، وتقديم اختراع جديد يتمثل في منتج، أو نظرية جديدة.
- **المستوى التخيلي (أو الانبثاقي)**: يعد من أعلى مستويات الإبداع، وأقلها انتشاراً، ويتحقق من خلال المبادئ، والنظريات، والافتراضات الجديدة كلياً. يؤدي إلى الازدهار، والبروز من المدارس، والحركات البحثية الحديثة، ويعد أهم مستويات الإبداع. هذا المستوى يتضمن تصور

مبدأ جديد تماماً في أكثر المستويات تجريداً، مثل إيجاد آفاق جديدة لم يسبق للمبدع الوصول إليها.

2.10 أنواع الإبداع الإداري

سلك الباحثون سبلاً متعددة في تصنيف أنواع الإبداع فرضاً على خلفياتهم، وأغراضهم الدراسية، ومناهجهم البحثية في موضوع الإبداع، حيث جاءت هذه الخلفيات المتباينة بعدة تصنيفات لأنواع الإبداع . ويمكن تجميع مجموعة كبيرة من التصنيفات التي يتم من خلالها إعادة ترتيب

التصنيفات على النحو الآتي :-الفهد(2020)

-مدخل النظم الاجتماعية، ويتم تقسيم الإبداع من خلال هذا المدخل إلى مجالين، وهما: الإبداع الفني، والإبداع الإداري؛ حيث إنّ الإبداع الفني يتركز في المجالات الرئيسة للمؤسسة، في حين أن الإبداع الإداري يترك في النظم الاجتماعية للمؤسسة، وقد تم مجال ثالث، وهو الإبداع المساند، ومن اختصاصات هذا المجال أنه يقوم بإنشاء علاقة بين المنظمة، والمجتمع المحيط بها، كما يمكن العمل على تجاوز النشاطات الأساسية للمؤسسة من خلالها(الفهد،2020)

-مدخل خصائص الإبداع ، ويمكن تصنيف الإبداع من خلال هذا المجال إلى إبداع إداري من خلال الخصائص الخاصة بالإبداع نفسه، كذلك يمكن تصنيف الإبداع من خلا هذا المدخل إلى ثلاثة محاور، وهي : الإبداع المبرمج، أو غير المبرمج؛ حيث إنّ الإبداع المبرمج يدل على الإبداع الذي يتم التخطيط له بشكل مسبق، في حين أن الإبداع غير المبرمج يشمل الإبداع الذي تم التخطيط له، وينشأ هذا الإبداع بسبب توفر المصادر المختلفة، التي تعمل على حث الإبداع في المؤسسة، أو من خلال ظهور مشكلة محددة، فيتم العمل على تحقيق الاستجابة لهذه المشكلة، والعمل على حلها.

(Riaz، وآخرون، 2018)

-الإبداع القائم على أساس الوسائل، والغايات: حيث يشير الإبداع القائم على الوسائل إلى الإبداع الذي يتم بهدف تحقيق الوصول إلى الإبداع بالدرجة المطلوبة، في حين أن الإبداع القائم على الغايات يهدف إلى تحقيق الهدف نفسه، ولا يمكن العمل على تحقيق الأهداف الإبداعية بدون توفر، وسائل مناسبة لتحقيقها.

-الإبداع المتعلق بدرجة الجدة، أو التطرف في الإبداع:، وكذلك يطلق عليه اسم الإبداع الجذري، وهو ما يدل على الإبداع من خلال ما يتسم به من خلال الجدية، والخطر، وكذلك من خلال ما يواجهه الإبداع الجذري من مقاومة من العديد من الأطراف العديدة في المؤسسات، بالمقارنة مع الإبداع الذي يتصف بأنه أقل جدية، وأصالة، وذلك بهدف الحد من الخطر الناتج عن مقاومة مثل هذه الأنواع من الإبداع، وكذلك يجب على صاحب القرار في المؤسسات أن يقوم بعرضها على صفوة العاملين في هذه المؤسسة باعتبار ذلك تغيير عادي، وذلك ليكون متوافق مع الاستيعاب للأمور الحالية.

(القحطان، 2020)

مدخل مصادر الإبداع: يمكن تصنيف الإبداع من خلال مصادره إلى الإبداع الطارئ، والإبداع المتبني، والإبداع المفروض، فالإبداع الطارئ هو الذي ينشأ من داخل المؤسسة نفسها، أو من خلال أي فرع من فروعها، ويكون هذا الإبداع فريد من نوعه، ويمثل نوع من الاستجابة، التي لم يتم تحقيقها من خلال النجاح، أو من خلال ملائمة الأمور السابقة، ومن خلال مواجهة العديد من المشاكل الخاصة، التي تواجهها المؤسسة، مثل إنشاء وحدة خاصة في إدارة بعينها تسعى للعمل على تلبية حاجات المواطنين التي تنتج عن حدوث كوارث معينة، وفيما يخص الإبداع المتبني ففي الغالب يتم استجلابها إلى المؤسسة من جهات خارجية، وفيما يخص الإبداع المفروض فهذا الإبداع يتم فرضه على المؤسسة من قبل الجهات الخارجية، مثل فرض استخدام نظم معلومات إدارية معينة في عمل المؤسسة،

وخاصة إذا اتضح لهذه المؤسسات ميزة استخدام هذه النظم في عملية تسيير عمل هذه المؤسسة
(ALHujj,2018).

وعلى منحنى آخر، قام ستو بتصنيف الإبداع الإداري ، وفقاً لعدة محاور، وهي:

1. **الإبداع على المستوى الفردي**: هو الإبداع الذي ينجزه الفرد بمفرده، ويتمثل في فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة، أو تطوير عمل قائم بطريقة مبتكرة، وغير تقليدية .يعتمد الإبداع الفردي على سمات الفرد، والعوامل المحيطة به، ودوافعه(Chawdhry ،. وآخرون، 2019)

2. **الإبداع على مستوى الجماعة**: هو الإبداع الذي يتم تقديمه، أو التوصل إليه من قبل مجموعة من الأفراد. غالبًا ما يكون إبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداعات أفرادها.تشير الدراسات إلى أن الجماعات المتنوعة (من حيث الجنس، الشخصيات، وغيرها) تميل إلى إنتاج حلول ذات جودة أفضل. كما أن الجماعة المتماسكة، والمنسجمة تكون أكثر استعدادًا، وحماسًا للإبداع، ويزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضائها نتيجة لتوسع القدرات، والمعرفة، والمهارات (غوانمة، فادي،2017)

3- **الإبداع على مستوى المنظمة** هو الإبداع الذي يتحقق من خلال التعاون بين جميع أعضاء المنظمة. بعض الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية تشمل: **المدني (2019)**

- تسعى المنظمة لتكون مبدعة، والعاملون فيها مبدعون.
- يوجه العاملون إبداعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة الهامة.
- يبذل العاملون أقصى جهدهم لإنجاز العمل.
- القدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة، وإيجاد الحلول المناسبة.
- تخصيص وقتا لحل المشكلات العميقة قبل تحديد طريقة الحل.

- مراعاة التنوع الواسع في الخيارات قبل اختيار التوجه المناسب.

- القيام بمحاولات عديدة قد لا تكون مرضية قبل اختيار الحل الأفضل.

بالإضافة إلى ذلك، لكي تصل المنظمات إلى الإبداع، لا بد من وجود إبداع فردي، وجماعي. فالأسلوب الجماعي في حل المشكلات يعد مطلباً رئيساً لضمان نجاح المنظمات، واستمرارها في أداء دورها المطلوب. فالمنظمات المتميزة في أدائها غالباً ما يكون عملها نموذجياً، ومثالياً للمنظمات الأخرى

كما، وتوجد العديد من المجالات الخاصة بالإبداع، ويمكن تمييز هذه المجالات من خلال ما يميزها عن غيرها، وفق العديد من المحددات، والمعايير..

2,11 مراحل الإبداع الإداري

اختلف اعلماء في تحديد مراحل الإبداع الإداري، كما اختلفوا في تعريف الإبداع من قبل، ويذكر كل من (Wallas and Marksberry، 2017) أن عملية الإبداع بمراحل متنوعة تتكون من خلالها الفكرة الإبداعية، كما يؤكدان بأنه قد ينتقل الفرد المبدع من المرحلة الأولى إلى المرحلة الأخيرة في أثناء تكون الفكرة الإبداعية دون المرور ببقية المراحل، وفيما يأتي بعض نماذج مراحل العملية الإبداعية:

- نموذج، والاس Wallas:

-مرحلة الإعداد، والتحضير: تتمثل هذه المرحلة بجمع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة المشكلة، وفهم عناصرها، وتتضمن محاولات لحل المشكلة، وقد يفيد ذلك في فهم المشكلة بشكل أفضل، والتعرف إلى جزيئات المشكلة، والعلاقات التي تربط هذه الجزيئات.

-مرحلة الاحتضان: يكون الشخص المبدع في هذه المرحلة خاملاً، ولا يظهر أي نشاط فكري يذكر، وفيها يستوعب العقل كل امعلومات التي لها علاقة بالمشكلة، ويتخلص من الأفكار، والمعلومات التي ليس لها علاقة، كما يكون الخيال نشيطاً في هذه المرحلة، ويكون الفرد المبدع قلقاً متوتراً، ويصاحب هذه المرحلة توترات نفسية، وتقلبات مزاجية، وتشير خبرات الأشخاص المبدعين أن انجازاتهم الإبداعية تحدث خلال الأوقات التي يتركز، وعيهم على موضوع آخر، أو عندما يكاد الإحباط أن يسيطر عليهم.

-مرحلة الإلهام: وهي المرحلة التي تتولد فيها الأفكار الجديدة، التي تقود إلى حل المشكلة، وعادة تأتي الأفكار إلى الفرد بشكل متتابع، ومستمر، وكأنه يوجد فرد آخر يلقنه تلك الأفكار.

-مرحلة التحقق: وهي المرحلة التي يتم فيها تجريب الفكرة الجديدة التي توصل إليها المبدع واختبارها، ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها، وأن يتأكد من صحتها، كما على الشخص المبدع أن يتوقع النقد من الآخرين، وألا يستبعد ظهور ما ينقض فكرته، أو نظريته في زمن ما، وفي مكان ما، إن مرحلة التحقق تفيد الشخص المبدع في التعرف إلى مواطن الضعف، والقصور في فكرته، أو نظريته الجديدة.

• نموذج شتاين Stein، ويتمثل فيما يأتي: (Chawdhry ، وآخرون، 2019)

1. مرحلة تكوين الفرضيات:، ويقوم الفرد المبدع باقتراح الحلول، وتكوين الأفكار الجديدة.
2. مرحلة اختبار الفرضيات:، وفيما يقوم المبدع باستخدام الأساليب، والوسائل، والأدوات المتاحة بفحص الفرضية، أو الفكرة للتأكد من صحة الفرضيات، أو الأفكار.

3. مرحلة الوصول إلى النتائج: يتأكد الفرد المبدع في هذه المرحلة من صحة إحدى الفرضيات، ويقوم بتعميمها، وعرضها على الآخرين، وفائدتها، وذلك لمعرفة مدى فائدتها، وقبولها من الآخرين.

وتشير الباحثة إلى أن بعض الباحثين يرى أن تصنيف المراحل العملية المرتبطة بالإدارة الإبداعية غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات، ومراحل مرتبة، ومتتالية كما يبدو في التصنيفات السابقة، بل هو عملية مستمرة، ومتداخلة في مختلف اللحظات، ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، فالباحث عندما ينظم بحثه في صورة مراحل محددة لا يكون مخطئاً، بل يمثل ذلك مطلباً هاماً لعمليات البحث العلمي، فالإبداع يتحقق من خلال العمليات المنظمة، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق إبداعاً بالضرورة، ولا بد لحدوث الإبداع أن يكون القائد الخادم، وإعياً لذلك، وقادراً على التشبث بوعيه الظاهر، والعمل على تحقيقه.

2.12 معوقات الإبداع الإداري

الإبداع هو أساس التطور، والنقد داخل المؤسسات، ولكن هناك معوقات تؤثر سلباً في هذه العملية على المدى القصير، والبعيد، مما يستدعي الحد منها. ووفقاً حمودة (2015)، تتضمن هذه المعوقات ما يأتي:

- **المعوقات العقلية:** مشكلات في إدراك الأشخاص مثل الخداع، الخطأ، محدودية الإدراك، وضعف الذاكرة .

- **المعوقات الانفعالية :** عدم توفر عوامل انفعالية ضرورية مثل الثقة بالنفس، الاكتفاء الذاتي، الاستقلالية، وتقليل المخاطرة .
- **المعوقات البيئية :** تؤثر الظروف البيئية في الإبداع، فاحترام حرية التفكير، والتعبير، وإتاحة فرص التجربة تدعم الإبداع، بينما الضغط في التفكير يعيق الإبداع. وبحسب سليم (2015)، فإن البيئة تلعب دوراً كبيراً في تحديد مستوى الإبداع.
- **معوقات الدافعية :** عدم وجود عوامل محفزة للتفكير الإبداعي، اكتشاف القصور، والتجديد، والتعبير بفاعلية، مما يتطلب بذل جهود إيجابية لتحقيق كل ما هو جديد، والتعبير عنه بفاعلية .
- **معوقات التنظيمية :** تشمل سيادة الأنماط الإدارية التقليدية، وسوء التخطيط التنظيمي، وضعف التحفيز للمبدعين، وتراجع مستوى الاتصالات. الكثير من المنظمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج التنمية وخططها إلى بر الأمان بسبب المشكلات الإدارية، والتنظيمية التي تواجهها. وتشمل معوقات الإبداع مقاومة التغيير من قبل الإدارة، والعاملين، والتمسك بالعادات، والتقاليد المألوفة، والمناخ التنظيمي، والعلاقات المتاحة بين العاملين، والمديرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم. كما أن عدم وجود بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع، والابتكار، وعدم الاعتراف بصاحب الفكرة المبدعة من الرؤساء، وعدم وجود نظام مؤسسي، وآلية لتبني الإبداع، وايضا تأثير الظروف الساسية (الاحتلال) كلها عوامل تعيق الإبداع.

5.2 وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية:

نشأت، وزارة التربية والتعليم العالي بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام 1994. في سنة 1996، تم إنشاء، وزارة جديدة تحت اسم، وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي لتولي صلاحيات التعليم العالي، بينما استمرت الوزارة الأم تحت اسم " وزارة التربية، والتعليم. وفي

تعديل للحكومة الفلسطينية عام 2002 تم توحيد الوزارتين في وزارة موحدة تسمى، وزارة التربية والتعليم العالي. تشرف الوزارة على إدارة التعليم الفلسطيني، وتحسينه في كافة مراحله، في مجالي التعليم الأساسي، والتعليم العالي، وتهدف توفير فرص الانضمام لجميع الافراد في سن التعليم، وأيضا تعزيز مستوى، وجودة التعليم، والتعلم لتحسينه بما يناسب مع تطورات العصر، وأيضا تطوير الموارد البشرية في القطاع التعليمي، لإعداد المواطن الفلسطيني المدرب، والقادر على أداء واجباته بكفاءة، ومهارة.

شهدت الوزارة عدة تغييرات تنظيمية منذ تأسيسها:

- 1996: إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
 - 2002: دمج الوزارتين.
 - 2012: فصل وزارة التعليم العالي عن التربية والتعليم.
 - 2013: إعادة دمج الوزارتين.
 - 2019: فصل جديد لوزارة التعليم العالي.
 - 2024: إعادة الدمج مرة أخرى تحت اسم "وزارة التربية والتعليم العالي".
- سعت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، منذ استلامها زمام الأمور في قطاع التعليم، على التنمية العملية التعليمية، قدمت جهوداً جبارة في هذا الإطار، في ظل، أوضاع سياسية معقدة، أخذت على عاتقها مسؤولية كبيرة ، استملت إرثا صعبا، تمثل في قطاع تعليمي يعاني من أضرار كبيرة، تسبب بها الاحتلال الإسرائيلي، وضعت النجاح هدفا رئيسا لها.

www.moe.edu.ps/category/content/104

5.2 الدراسات السابقة

5.2.1 مقدمة:

سيتناول هذا الجزء من الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، وسوف يجري عرض الدراسات من الاحدث إلى الاقدم من خلال تقسيم الدراسات إلى قسمين: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية.

5.2.2 الدراسات العربية:

دراسة (القحطاني، 2023) بعنوان "معرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، تتبّع أهمية الدراسة كونها، واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في دور القيادة التحويلية في التأثير على الإبداع الإداري لدى العاملين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصف التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين، والموظفين في الإدارة العامة لعملية الموارد البشرية في ديوان، وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وبلغ عددهم 266 موظفاً، في حين كانت العينة 150 موظفاً، واستخدم الاستبانة كأداة الدراسة. توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسلوكيات تركية للتحويلات بأبعاد التأثير المالي، والاستثمار الفكرية، والتحفيز، والتمكين على الإبداع الإداري المجازفة، والإقناع، والمرونة في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان، وزارة التعليم عند مستوى دالة معنوية، كما بينت نتائج التحليل، وجهة نظر أفراد الدراسة عدم، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

دراسة (الموسوي، 2023) بعنوان "استراتيجيات القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري في الجامعات"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى استراتيجيات القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري في الجامعات، وتوضيح خصائص القائد التحويلي، وأهم الركائز التي تقوم عليه التحويلية، والتعرف إلى صفات القائد، الوصول إلى الإبداع الإداري، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصف التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 400 من الموظفين في الإدارة العامة لعملية الموارد البشرية، في حين كانت العينة تتكون من 50 موظفاً، واستخدم الاستبانة كأداة الدراسة. توصل الرسالة إلى نتائج، والتوصيات من أهمها توفر القيادة التحويلية رؤية تربوية يمكن تنسيها على أرض الواقع، والقيادة التحويل الفعالة هي التي تحسن ثمار تنوع أعضاءها من خلال قبول التنوع الثقافي، والمعرفة، والمهارة لفريق العمل.

دراسة (عيسى، 2022) بعنوان "أثر ممارسة الإدارة ، والذكاء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام" التي هدفت إلى التعرف إلى أثر ممارسة الإدارة ، والذكاء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الاستقلال بشكل خاص، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسات الذكاء الاستراتيجي في جامعة الاستقلال، ولتحقيق هدف الرسالة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليل، واعتمد الباحثان في توزيع الاستبانة على عينة المسح الشامل، حيث اشتملت عينة الرسالة على (74) من النواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام، والمديرين في جامعة الاستقلال من أصل مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (74)، مفردة بنسبة استرداد 100%، كما اعتمدنا في تحليل البيانات على أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أكدت الدراسة على وجود أثر كبير، ومميز لممارسة الإدارة ، والذكاء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الاستقلال على وجهة الخصوص حيث بلغت تقديرات عينة الدراسة حول أثر ممارسة الإدارة

الاستراتيجية في جامعة الاستقلال بنسبة (71%)، كما أشارت النتائج إلى أن الإدارة العليا للجامعة لديها رؤيا مستقبلية باحتياجات من الموارد البشرية، والمادية، كما يعزى الباحثان إلى ارتقاء الجامعة من خلال التطورات المستمرة لدى الجامعة، والتي تسعى الجامعة إلى تحقيقها من خلال رؤيتها المستقبلية.

دراسة (أنا لي ، 2022) بعنوان "تقييم تأثير أسلوب القيادة التحويلية، وإبداع الموظفين على ابتكار التنظيمي في جامعة فيتنام "هدف الدراسة إلى تقييم تأثير أسلوب القيادة التحويلية، وإبداع الموظفين على ابتكار التنظيمي في جامعة فيتنام استخدم الباحث تحليل عوامل استكشاف الحضار وتحليله مع البيانات الأولية للموظفين لاستكشاف التأثيرات المذكورة أعرض النتائج أن مكونات أسلوب القيادة التحويلية لها آثار إيجابية على الابتكار التنظيمي، وإبداع الموظفين كما اظهرت النتائج إلى إبداع الموظفين أن إبداع الموظفين هو عامل وسيط في تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي، واستنتجت أيضا أنه يمكن زيادة الدافع الداخلي إلى زيادة التأثير الإيجابي للأسلوب الوكالة التحويلية على إبداع الموظفين

دراسة(عبد العزيز ، وجمعة، 2022) بعنوان " الذكاء الاستراتيجي، ودوره في تنمية واعداد قادة المستقبل" ، اذ يشهد العالم تغييرًا كبيرًا في مجمل نواحي الحياة، حيث انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية، وطبيعة العلاقات التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، حيث يتم توظيف الطاقات، وتطويرها لتحقيق ما يسمى بالذكاء الاستراتيجي، وهو مصطلح يعنى القدرة على فهم المواقف، والعمل بواقعية تتلاءم مع المستجدات، والظروف التي تمر بها المنظمة، ويتم توظيف هذه العملية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، وتنمية استراتيجياتها، حيث تتسم أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالقدرة على الاستشراف، وتوافر الرؤية الاستراتيجية للأمور بجانب التفكير بالمنطق.

وتسهم تلك العمليات (الذكاء الاستراتيجي) بشكل يمكن استخدامه في معظم المنظمات في تحسين الأداء التنظيمي، حيث يعد هو الهدف الرئيسي للمنظمات، ولتحقيق هذا الهدف لابد من توافر الإدارات التي تمتلك رؤى، وتصورات مستقبلية خاصة في الوقت الحاضر سواء كانت البيئة الداخلية، أو الخارجية للمنظمات.

دراسة (الغامدي، 2021) بعنوان " صميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية، وقياس فاعليته في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض" هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية، وقياس فاعليته في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، استخدم المنهج التجريبي، ومقياس الإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من 60 قائداً مقسمين إلى مجموعتين 30 مجموعة تجريبية، و30 مجموعة ضابطة، واستنتجت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطة درجات كل من أفراد المجموعتين على مقياس الإبداع الإداري في المقياس القبلي، توجد إحصائية بين درجات كل من أفراد المجموعتين التجريبية، والضابطة في القياس لصالح المجموعة التجريبية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطة درجات أفراد عينة الدراسة بين القياسين القبلي، والبعدي على مقياس الإبداع الإداري لصالح القياس البعدي

دراسة (سالم، 2021) بعنوان "معرفة العلاقة ما بين القيادة التحويلية، والابتكار، والإبداع في الإدارة لتحسين الأداء الأكاديمي للموظفين في جامعة صحار"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين القيادة التحويلية، والابتكار، والإبداع في الإدارة لتحسين الأداء الأكاديمي للموظفين في جامعة صحار تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخميسي لمساعدة الباحثين على تحليل البيانات، وذلك بالاعتماد

على المنهج الوصف التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من 550 من الموظفين في الجامعة ، في حين كانت العينة تتكون من 100 موظف، واستخدم الاستبانة كأداة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المهارات التحويلية ضرورية للغاية، لاكتساب القادة في مستوى الجامعة، وتم العثور على القادة التحويلية ذوي المهارات القيادية المتميزة بشكل مذهل في إدارة أولئك الذين يعملون في ظلهم.

دراسة (فادية ، 2021) بعنوان " دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في فلسطين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في بيت لحم من وجهة نظرهم، ووجهة نظر الإدارة. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لوصف واقع القيادة الإدارية، والإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في بيت لحم، وكذلك لتحليل دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين، والمديرين في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة بيت لحم. وتم اختيار العينة بناءً على دراسة الحالة لعشر مؤسسات أهلية فلسطينية تم اختيارها بطريقة قصدية نظراً لحجم الموظفين العاملين فيها. وقد اعتمدت الباحثة الطريقة الكمية، والكيفية معاً لإجراء الدراسة، حيث تم استخدام أداتين لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة، وهما: أداة الاستبانة التي وجهت إلى الموظفين، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 129 استبانة، إضافة إلى أداة المقابلة، التي تم توجيهها، وإجراءها مع المديرين في (8) مؤسسات أهلية فلسطينية عاملة في محافظة بيت لحم.

وبناءً على ذلك، فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن الدور الرئيسي، والإيجابي من قبل المدير الذي يمارس صفات القيادة وخصائصها في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين. كما أظهرت النتائج الكيفية أن عناصر القيادة الإدارية جميعها لها دور كبير في تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين. كما بينت الدراسة أن هنالك علاقة طردية بين عناصر القيادة الإدارية، وعناصر الإبداع الإداري؛ أي أنه كلما زاد تطبيق عناصر القيادة الإدارية من قبل المدير زاد احتمال تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين. علاوة على ذلك فقد أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة بيت لحم من، وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

دراسة (سعد، 2021) بعنوان " دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في بيت لحم من، وجهة نظرهم، ووجهة نظر الإدارة "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في بيت لحم من وجهة نظرهم، ووجهة نظر الإدارة. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لوصف واقع القيادة الإدارية، والإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في بيت لحم، وكذلك لتحليل دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين، والمديرين في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة بيت لحم. وتم اختيار العينة بناءً على دراسة الحالة لعشر مؤسسات أهلية فلسطينية تم اختيارها بطريقة قصدية نظراً لحجم الموظفين العاملين فيها. وقد اعتمدت الباحثة الطريقة الكمية، والكيفية معاً لإجراء الدراسة، حيث تم استخدام أداتين لجمع البيانات اللازمة

لإجراء الدراسة، وهما: أداة الاستبانة التي، وجهت إلى الموظفين، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 129 استبانة، إضافة إلى أداة المقابلة التي تم توجيهها، وإجرائها مع المديرين في (8) مؤسسات أهلية فلسطينية عاملة في محافظة بيت لحم.

دراسة (شبات، والمصري، 2020) بعنوان " دور الريادة الاستراتيجية فى تعزيز الذكاء الاستراتيجي بشركة الوطنية للاتصالات بفلسطين" هدفت التعرف إلى دور الريادة الاستراتيجية فى تعزيز الذكاء الاستراتيجي بشركة الوطنية للاتصالات بفلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة التى تم تطبيقها على عينة من موظفي الشركة، والبالغ عددهم (39) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي كما أوضحت نتائج الدراسة أن المتغيرات المؤثرة في الذاكرة التنظيمية هي: القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً، كما أن 77% من التغير في الذاكرة

دراسة (الايوبي، 2020) بعنوان التعرف إلى أثر متطلبات تنفيذ في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من ، وجهة نظر العاملين" التى هدفت التعرف إلى أثر متطلبات تنفيذ في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من، وجهة نظر العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تضمن مجتمع الدراسة جميع الكادر الأكاديمي، والإداري في الكلية، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة ، توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أظهرت نتائج الدراسة، وجود أثر دى دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ الذكاء الاستراتيجي، وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح ، وأن المتغيرات المتبقية تدل على ضعف تأثيرها، وأوصت الدراسة بأن الكلية التقنية لفلسطين تهتم بمتطلباتها المختلفة لتنفيذ القيادة الاستراتيجية، وتطوير قدراتها التنظيمية لدورها المباشر في تحقيق الابتكار التقني للكلية.

لتنظيمية يعود للتغيير في الذكاء الاستراتيجي.

دراسة (النجار، والحرايزة، 2020) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم المخاطر وتخفيفها، تحليل تأثير الأعمال، التوعية، والتدريب) في أمانة عمان الكبرى" هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم المخاطر وتخفيفها، تحليل تأثير الأعمال، التوعية، والتدريب) في أمانة عمان الكبرى. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة شملت (35) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين، ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية العليا، والوسطى في أمانة عمان الكبرى، والبالغ عددهم (74)، حيث قام الباحثان بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد (62) استبانة صالحة للتحليل. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: •، وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في إدارة استمرارية الأعمال بأبعاده مجتمعها في أمانة عمان الكبرى. •، وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعها في أبعاد إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم المخاطر، وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية، التدريب) كل منها منفردة في أمانة عمان الكبرى

دراسة (الحكيم، 2020) بعنوان "في دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال"، هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكة)، في تحسين الأداء المتميز بأبعاده (التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والإداري). ولقد استخدمت

الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، والمعلومات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعها على عينة شملت (70) إداريا موظفا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية الولائية تبسة - بجميع فروعها، خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2020/03/01 إلى غاية 2020/03/25. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss ، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على برامج حاسوبية R، عن طريقة تحليل مسار المربعات الصغرى الجزئية باستخدام حزمة plspm على برنامج R. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود إثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة.

دراسة (سيرات فطيمة ،2020) بعنوان " استكشاف نموذج شامل لمعالجة التأثير غير المباشر لقيادة التحويلية على إبداع الموظفين في الباكستان" هدف الدراسة استكشاف نموذج شامل لمعالجة التأثير غير المباشر لقيادة التحويلية على إبداع الموظفين في الباكستان اقترحت الدراسة ثلاثة وسطاء متسلسلين المناخ والابتكار، والكفاءة الذاتية الإبداعية، وتحديد العلاقة بين المتابعين، وتم إجراء الدراسة بمسح استبيان الذاتي لمجموعة من موظفي قطاع تكنولوجيا، وتم استخدام التقنية الذكية الثابتة، وبينت نتائج الدراسة عن وجود ص إيجابية بين القيادة التحويلية، وإبداع الموظفين، ووجود أثر على مناخ الابتكار، والكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة المباشرة، وأن إبداع الموظف يتم تعزيزها من خلال التحويلية .

دراسة (سناء ،2020) بعنوان " القيادة الاستراتيجية علاقتها بين القيادة الاستراتيجية لمدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، وقدرتها التنافسية، من، وجهة نظر المساعدين الإداريين" تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية الحكومية

في محافظة عمان، وقدرتها التنافسية من وجهة نظر المساعدين الإداريين، باستخدام منهجية كمية تعتمد على الاستبيانات.

العينة 609 :مشاركون (مديرون، ومساعدون) من مدارس حكومية في عمان، مع مراعاة التوزيع الجغرافي، والعشوائية الطبقية. استبيان لقياس 5 أبعاد للقيادة الاستراتيجية) التخطيط، الرؤية، الابتكار، التحفيز، تقييم الأداء مقياس القدرة التنافسية عبر مؤشرات مثل جودة التعليم، ورضا، أولياء الأمور. التحليل الإحصائي: استخدام معامل بيرسون، واختبار ANOVA لفهم العلاقات، والفروق. كما اظهرت النتائج مستوى القيادة الاستراتيجية: بلغ المتوسط الحسابي 7.77/10، مما يعكس تطبيقاً جيداً لممارسات مثل بناء الرؤية، والتخطيط طويل الأمد. مستوى القدرة التنافسية: حقق متوسطاً قدره 7.62/10، مع تركيز على تحسين البنية التحتية، وجودة التعليم. وجود ارتباط إيجابي قوي، لكن قيمة معامل بيرسون المُبلغ عنها (1.947) تُعدُّ غير منطقية (يفترض، وجود خطأ في الإبلاغ، لأن الحد الأقصى هو +1). (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الاستراتيجية بناءً على الجنس، أو سنوات الخبرة فروق طفيفة غير مُحددة بوضوح تحتاج لمزيد من البحث. توصيات الدراسة تعزيز التدريب القيادي: تصميم برامج تدريبية تركز على الابتكار، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات. تحسين البنية التحتية: توجيه الاستثمارات نحو التكنولوجيا التعليمية، والشراكات مع القطاع الخاص. نظام تقييم جديد: ربط ترقيات المدراء بتحقيق أهداف محددة في القدرة التنافسية للمدرسة. اقتصار العينة على محافظة عمان. اعتمادها على البيانات المبلغ عنها ذاتياً. مقارنة المدارس الحكومية، والخاصة. تحليل تأثير القيادة التحويلية على الابتكار. الدراسة تؤكد أن القيادة الاستراتيجية هي حجر الزاوية في تحسين جودة التعليم، وتدعو وزارة التربية، والتعليم إلى تبني سياسات تدعم تمكين المديرين، وتوفير الموارد اللازمة لتعزيز التنافسية. يمكن تنظيم هذه النتائج في، ورقة بحثية منشورة مع

تضمنين الجداول الإحصائية، والرسوم البيانية الداعمة، أو تقديمها كتقرير استشاري لصانعي القرار في وزارة التربية الأردنية.

دراسة (بلحاج، وبوغازي، 2019) بعنوان " دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي، من وجهة نظر منتسبي المؤسسة "هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي، من وجهة نظر منتسبي المؤسسة، وذلك من خلال تحليل وضع مؤسسة الاتصالات الجزائرية بفرع سكيكدة، وكذلك التعرف إلى المزايا، والعوائق، التي تحول دون تفعيل دورها. بحيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف دور القيادة في تطوير الإبداع التكنولوجي. إذ اعتمدت الدراسة أداة الاستبانة؛ لجمع المعلومات من موظفي المؤسسة قيد الدراسة. بعينة قدرها (230) موظفاً، وقد أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية تلعب دوراً فاعلاً، في تطوير الإبداع التكنولوجي لدى منسوبي المؤسسة. لكن هناك بعض المعوقات أهمها رغبة القادة في الحفاظ على سلطتهم، وطاعة مرؤوسيههم وولائهم. وتقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من بينها ضرورة تطوير قنوات اتصال فعالة بين القادة، والعاملين، وتعزيز روح الإبداع، وتنميتها لدى العاملين، ودعمهم. وبناءً على ذلك، فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن الدور الرئيسي، والإيجابي من قبل المدير الذي يمارس صفات القيادة وخصائصها في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين. كما أظهرت النتائج الكيفية أنّ عناصر القيادة الإدارية جميعها لها دور كبير في تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين. كما بينت الدراسة أنّ هنالك علاقة طردية بين عناصر القيادة الإدارية، وعناصر الإبداع الإداري؛ أي أنّه كلما زاد تطبيق عناصر القيادة الإدارية من قبل المدير زاد احتمال تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين. علاوة على ذلك فقد أظهرت الدراسة أنّه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات

الأهلية العاملة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

دراسة (ابن مارني، والبوسعيد، 2019) بعنوان: أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين: حالة دراسية بنك أبو ظبي التجاري، تهدف إلى معرفة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين، وذلك من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وهي الاستشراف الرؤيا الشراكة الإبداع)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين، حيث تم توزيع (50) استبانة على عينة الدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، حيث جاءت تصورات المبحوثين نحو توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على النحو الآتي: في المرتبة الأولى جاءت الرؤيا، حيث جاءت بمتوسط مرتفع بلغ (4.70)، والمرتبة الثانية الاستشراف، حيث جاءت بمتوسط حسابي مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستشراف ككل (4.46)، أما المرتبة الثالثة: الإبداع، حيث جاءت بمتوسط مرتفع، وبمتوسط حسابي (4.35)، والمرتبة الرابعة: الشراكة، حيث جاءت بمتوسط مرتفع، وبمتوسط حسابي (4.22). قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام العاملين في بنك أبو ظبي التجاري بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤيا، الإبداع، الشراكة)، وذلك لتمكينها من اتخاذ قرارات استراتيجية، وضرورة إنشاء قسم متخصص في البنك بالذكاء الاستراتيجي، حيث يعنى بتطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي بصورة فعالة، وتقييمها بعد التطبيق.

دراسة (عبد الحي، 2019) بعنوان "ماواقع الإبداع الإداري، وعلاقته بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على هيئة التقاعد الفلسطينية في محافظتي رام الله، والخليل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإبداع الإداري من خلال الأبعاد المتمثلة، في الثقافة التنظيمية، والقيادة، والاتصال، والبيئة الخارجية، والموارد البشرية، وعلاقتها في تعزيز الأداء الوظيفي وتنميته، لدى الموظفين، والمتمثلة في الكفاءة، والفاعلية، وجودة الخدمات، في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ لتزويد أصحاب القرار بالاقتراحات، والتوصيات اللازمة للكشف عن مواطن القصور، والضعف في الثقافة التنظيمية، والقيادة، والاتصال، والبيئة الخارجية، والموارد البشرية؛ لمعالجة هذا القصور، والضعف.

وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث صُممت استبانة لجمع البيانات اللازمة، من مصادرها الأولية، وتم توزيع الاستبانة، على مجتمع الدراسة، من موظفي هيئة التقاعد الفلسطينية، والبالغ عددهم (78) موظفاً، وموظفة باختلاف مسمياتهم الوظيفية.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أنّ مجال استعداد الفرد جاء بدرجة مرتفعة جداً، وأنّ مجال الثقافة التعليمية جاء بدرجة متوسطة، وأنّ مجال القيادة حصل على درجات مرتفعة، وأنّ مجال الاتصال حصل على درجة مرتفعة، وحصل مجال الموارد البشرية على درجة متوسطة. واتّضح وجود تأثير لواقع الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي، في هيئة التقاعد الفلسطينية بدرجة عالية، ووجود تأثير التطبيق للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي، ووجود تأثير لتطبيق القيادة في الأداء الوظيفي، وعلاقة فوق متوسطة القوة.

دراسة (صرصور، 2019) بعنوان " التعرف إلى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية، ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى"، وهدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية، ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة تم تطبيقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى، والبالغ عددهم (133) عضوا، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها: هناك تأثير قوى للريادة الاستراتيجية على المستوى المتميز لجودة الأداء المؤسسي بجامعة الأقصى من، وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مجال القيادة الريادية للريادة الاستراتيجية جاء فى المرتبة الأولى بدرجة كبيرة ، وجاء مجال الابتكار فى المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة من حيث الأهمية من، وجهة نظر عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بعقد دورات تثقيفية للعاملين لتعريفهم بأهمية، وفوائد القيادة الاستراتيجية للمؤسسة.

دراسة (المدني، 2019) بعنوان "التعرف إلى مستوى بيئة العمل، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحدود الشمالية"، التي تعزى للمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة بالجامعة - المرتبة الوظيفية)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، التي تكونت من محورين هما محور بيئة العمل، وتضمن (٤٠) فقرة تقيس خمس أبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل)، ومحور الإبداع الإداري، وتضمن (١٢) فقرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٨٨) موظفاً، وموظفة بجامعة الحدود الشمالية في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٧هـ، وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لدى الموظفين الإداريين جاء في محور بيئة العمل بمستوى (متوسط)، وفي محور الإبداع الإداري بمستوى (عال)، وجاءت أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التقنية، التدريب، الحوافز) بمستوى (متوسط)، بينما جاء بعد (ظروف العمل) بمستوى (عال)، كما بينت النتائج، وجود علاقة ارتباطية موجبه ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) بين مستوى بيئة العمل في جميع الأبعاد، ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية.

دراسة (عثمان ، 2017) بعنوان " الدراسة لاختبار أثر عناصر الذكاء الالستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات - في مؤسسة الشرق للصحافة، والنشر - الدمام -المملكة العربية السعودية" اذ هدفت الدراسة لاختبار أثر عناصر الذكاء الالستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات - في مؤسسة الشرق للصحافة، والنشر - الدمام -المملكة العربية السعودية ، والوقوف على مدى الالهمية التي توليها هذه المؤسسة الالستراتيجية الذكاء الالستراتيجي، وعناصره من حيث (الاستشراف، الرؤية الالستراتيجية، تحفيز العاملين ، التحالفات الالستراتيجية، التفكير النظامي)(وأثر ذلك على فاعلية إتخاذ القرارات، وقد تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعه استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة، وتم استخدام عدد من الالساليب الالحصائية في الدراسة مثل الوسط الحسابي.

دراسة (الهيملية ، 2017) بعنوان " الإبداع لدى طلاب التعليم الأساسي بمدارس ولاية المضبيي من، وجهة نظر المعلمات، وأولياء الأمور "هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى معيقات الإبداع لدى طلاب التعليم الأساسي بمدارس، ولاية المضبيي من، وجهة نظر المعلمات، وأولياء الأمور"، ومعرفة معيقات الإبداع لدى الطلاب اشتمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وطبقت على عينة من المعلمات تكونت من 194 معلمة، وكل اعضاء مجلس، أولياء الأمور، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت عينة الدراسة مكونة من 58 معلمة، و50 ولية أمر استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة مع بناء أداة لقياس معيقات الإبداع، وأوضحت نتائج الدراسة أن معيقات الإبداع تمثلت في المعلم، والطالب، والمنهج الدراسي، والبيئة، والافروق ذات دلالة احصائية بين المعلمات، وأولياء الأمور .

دراسة (أبو غنيمه، 2015) بعنوان "دور الإدارة الالستراتيجية بأبعادها (التوجه الالستراتيجي، تطوير الهياكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، التمكين، الرقابة التنظيمية)"هدفت هذه الدراسة

التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير الهياكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، التمكين، الرقابة التنظيمية) في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وطبقت على 351 من العاملين في الوظائف الإشرافية من رتبة رئيس شعبة إلى وكيل وزارة في الوزارات العاملة بقطاع غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بدرجة منخفضة، وكذلك، وجود علاقة طردية ضعيفة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية، والاحتراق الوظيفي.

دراسة (محمد، 2015) بعنوان "واقع تنمية الإبداع، ومعوقاته لدى طلبة المرحلة الأساسية في الاردن من، وجهة نظر المديرات، والمعلمات". هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى واقع تنمية الإبداع، ومعوقاته لدى طلبة المرحلة الأساسية في الاردن من، وجهة نظر المديرات، والمعلمات، ورصد معوقات تنمية الإبداع اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، وأسلوب سوات التحليل الرباعي لإظهار قوة الضعف، والقوة في تنمية الإبداع، ومعوقاته .تكونت عينة الدراسة من 40 مديرة، ومعلمة، وأبرزت نتائج الدراسة أن هناك معوقات بنسبة 62% من وجهة نظر المديرات 68% من وجهة نظر المعلمات، ووجود علاقة عكسية دالة احصائيا بينواقع الإبداع، ومعوقاته .

دراسة (ديات، 2015) بعنوان "الإبداع لدى طلاب المرحلة الأساسية في قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى معوقات تنمية الإبداع لدى طلاب المرحلة الأساسية في قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد وزعها على عينة الدراسة التي تكون من (100) معلم، ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا من مدارس غزة، وحصلت اداة الدراسة على معامل ثبات 82%، وتوصلت الدراسة

إلى أن معوقات تنمية الإبداع تكمن في المعلم، واكتظاظ الصفوف الدراسية، وعدم وجود أنشطة قائمة على مهارات الإبداع، والتفكير الإبداعي .

3.5.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Lee & Kim، 2021) "entitled" **Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors**"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإدارية في حصد ثمار إبداع الموظفين، من خلال مهارات التواصل الاستراتيجية. وقد تمّ ذلك باستخدام دراسة استقصائية شملت (405) موظفين بدوام كامل، حيث فحصت هذه الدراسة، كيفية تأثر الاتصال الداخلي للمؤسسات، بتواصل القيادة في المستويات الإشرافية، والعليا على إبداع الموظف، وكيف تتوسط سلوكيات الموظفين، التي تسعى للحصول على التعليقات في هذه العلاقات. وقد أشارت النتائج إلى أنّ تواصل القيادة على المستويات الإشرافية، والعليا يؤثر بشكل إيجابي في نظام الاتصال الداخلي المتمثل. كذلك يظهر التحليل أيضًا أنّ الاتصال الداخلي المتناسق، والتواصل القيادي يدفع الموظفين، إلى السعي للحصول على مزيد من الملاحظات، من مصادر شخصية مختلفة، بما في ذلك المشرفين، وزملاء العمل، والأقران في الأقسام الأخرى، ممّا يعزز دوره الإبداعي.

دراسة (Hughes et al, 2021) "Identifying the Impact of Strategic Entrepreneurship Practices and Behaviors on Newly Established Technology Companies within Incubators"

"، وهدفت الدراسة التعرف إلى تأثير ممارسات الريادة الاستراتيجية وسلوكياتها إلى الشركات التكنولوجية حديثة النشأة بالحاضنات، استخدمت الدراسة منهج المسح، وكذلك المقابلات مع عدد من المديرين بتلك الشركات للتعرف إلى مدى ممارساتهم لسلوك الريادة الاستراتيجية، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً قوياً يمكن أن تسهم الريادة الاستراتيجية في تعزيزه لدى تلك الشركات من غرس تحمل المخاطرة، والابتكار، و سلوكيات السعي نحو التميز، والتنافسية، واقتناص الفرص، كذلك التأثير القوي لسلوك الريادة الاستراتيجية بالشركات على تعزيز الأنشطة الابتكارية الاستكشافية ودعمها، و دعم برامج الابتكار مما يسهم في تحقيق الربحية.

دراسة (Hoang et al, 2020) "Leaders influencing innovation A: qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs".

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف، كيف يقوم القادة بتشكيل المناخ التنظيمي، لشركاتهم لتعزيز الإبداع. ولتحقيق ذلك، فإن الدراسة تعرض نتائج المقابلات شبه المنظمة، التي أجريت مع 20 من الرؤساء التنفيذيين، للشركات الصغيرة، والمتوسطة في قطاع السياحة الفيتنامي. وقد أشارت النتائج إلى أن قادة الشركات الصغيرة، والمتوسطة في قطاع السياحة، أثروا في المناخ التنظيمي، الذي وفر الاستقلال الذاتي، ودعم الإبداع من خلال عدد من مناهج القيادة. كما استخدموا الممارسات اليومية القائمة على التفاعل، لدفع السلوكيات المبتكرة للموظفين، وتطوير المكافآت كأنظمة، لتشجيع الإبداع

في مؤسساتهم. ووفقاً لذلك فقد، أوصت الدراسة بضرورة قيام المديرين بتحسين الإبداع، في الشركات من خلال تطوير أنظمة المكافآت، والحوافز، جنباً إلى جنب مع برامج تطوير القيادة، والفريق.

دراسة (2020,Kozioł–Nadolna) "The Role of Leadership in Stimulating:

Innovation within Organizations

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى القيادة التنظيمية، ومساهمتها في تحفيز الإبداع لدى العاملين في المنظمات. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لتقييم دور القائد في تحفيز النشاط الإبداعي لدى الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن دور القائد هو تحفيز إبداع الموظفين، ومكافأتهم على سلوكهم الإبداعي، وتحليل دور القيادة في التحفيز التنظيمي، وقد أظهر الإبداع أن الغالبية العظمى من البيانات المتعلقة بدور القيادة بمتوسط 86% من المبحوثين. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، اقترح الباحث أنه يجب على القادة، أولاً، وقبل كل شيء، أن يلعبوا أدواراً عدة في تحفيز الإبداع.

دراسة (2018,Makinde and Agu) "Strategic Leadership and: the Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Aba Metropolis"

حيث أصبحت القيادة الاستراتيجية هي المهيمنة في العالم المعاصر، وهي أيضاً أداة فعالة للاقتصاد، وتواجه الشركات الصغيرة، والمتوسطة (SMEs) في مدينة أبا العديد من المشكلات مثل عدم كفاية المعلومات حول القيادة الاستراتيجية، والابتكار الريادي المنخفض الذي أدى إلى انخفاض الإنتاجية، وعدم الكفاءة في تعظيم الربح، حيث لم يكن هناك الاهتمام الكافي في كيفية مساهمة القيادة الاستراتيجية في أداء الشركات الصغيرة، والمتوسطة في أبا متروبوليس، بولاية أبا، ، وهدفت هذه

الدراسة إلى التعرف إلى تأثير مدخل القيادة الاستراتيجية في أداء الشركات الصغيرة، والمتوسطة عينة الدراسة في مدينة أبا، اعتمدت الدراسة على منهج المسح، وتضمن مجتمع الدراسة من 231 مالك / مدير من الشركات الصغيرة، والمتوسطة المختارة في قطاعات التصنيع، والتمويل، والصحة، والأغذية، والمشروبات في مدينة أبا، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، كشفت النتائج أن متغيرات القيادة الاستراتيجية لها تأثيرات على متغيرات الأداء، كما خلصت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تعزيز أداء الشركات الصغيرة، والمتوسطة في مدينة أبا،

دراسة (2017,Rakha & Yossef) : Identifying the Level of
Personal, Administrative, and Creative Leadership Skills at Najran
" University, Saudi Arabia"

هدفت إلى التعرف إلى مستوى المهارات الشخصية، والإدارية، والإبداع القيادي في جامعة نجران، في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام أداة الاستبانة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانتين لقياس المهارات الشخصية، والإدارية لدى القيادات الجامعية، بحيث يقيس الاستبيان الأول المهارات الشخصية، والإدارية، بينما يسعى الثاني من الاستبيان الثاني لقياس مدى الإبداع القيادي. وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٩) قائدا إداريا في جامعة نجران، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان وجود مستوى عال من المهارات الشخصية لدى القادة الجامعيين، مرتبة تنازليا (المهارات العاطفية، تليها المهارات الاجتماعية، ثم المهارات العقلية)، ومستوى عال من المهارات الإدارية لدى القادة الجامعيين مرتبة تنازليا التوجيه، تليها التنظيم، والضبط، ثم التخطيط)، ومستوى متوسط من الإبداع القيادي لدى القادة الجامعيين في جامعة نجران مرتبة تنازليا (الحساسية للمشكلات، تليها المرونة، والقدرة على تحليل المشاكل، ثم

المخاطرة، والطلاقة، والأصالة، والخروج عن المألوف)، كما كشفت النتائج عن، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من المتغيرات الشخصية، والإدارية، ومستوى الإبداع القيادي.

دراسة (Dogan، 2015) : "The Integration Between Strategic Leadership

and Strategic Management"، وهدفت إلى تحليل مفهوم القيادة الاستراتيجية باعتباره نقطة

الالتقاء بين مفهومي القيادة، والإدارة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن القيادة الاستراتيجية تعمل على مساعدة المؤسسات

على رفع كفاءتها، وتحقيق ميزة تنافسية؛ وأن هناك حاجة إلى الدمج بين القيادة، والإدارة الاستراتيجية

من أجل تطبيق القيادة الاستراتيجية بشكل فعال

دراسة (Menea، 2015): "Developing a List of Tools to Enhance Creativity

at the Administrative Level in University Units"

هدفت هذه الدراسة إلى وضع قائمة للوسائل التي تعزز الإبداع على المستوى الإداري للوحدات

الجامعية، وتأثير هذه الإجراءات على المجتمع الجامعي، والمنهج المصمم، وديناميكية طاقم العمل،

وقد تم تصميم استبانة كأداة للدراسة تتكون من ثمانية بنود، ومتعددة الاختيارات، ثم تم تطبيق الاستبانة

على عينة من (٦٥) مشاركاً من مديري الوحدات الجامعية لمعاهد، ومؤسسات تربوية تقع في المناطق

الريفية، والحضرية لثلاث مناطق بجنوب غرب رومانيا، وقد تم اختيار المديرين (عينة الدراسة)

عشوائياً، وقد أشارت النتائج إلى أن الإبداع على مستوى الإدارة التربوية يمثل حلاً مثالياً للنظم التربوية

الحديثة، وأن للإبداع علاقة بجودة، وديناميكية العمل، كذلك أشارت إلى، وجود علاقة بين الإبداع،

والتغيير داخل الأقسام الجامعية.

5.2. 4. التعقيب على الدراسات السابقة:

تم الاطلاع من قبل الباحثة على (33) دراسة يتعلق أحد محاورها بموضوع الدراسة الحالية، منها (25) دراسة باللغة العربية، و(8) دراسة باللغة الإنجليزية. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة، وتكوين نظرة شاملة عن الموضوع قيد الدراسة، كما تم الاعتماد على بعض الدراسات في إعداد أداة الدراسة (الاستبانة).

إن موضوع الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، له الدور في تحقيق الإبداع لدى الموظفين في الوزارة، وهو موضوع ذو أهمية كبيرة نظراً لأهمية الإبداع في عصرنا الحالي، كذلك تم تناول موضوع القيادة الإدارية في عدة مجالات منها أنماط القيادة الإدارية، وأثرها في تحقيق الإبداع؛ بحيث إنّ لكل نمط أسلوب معين في تحقيق الإبداع، وبعضها لا يحقق الإبداع. كما تم دراسة القيادة الإدارية، وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، والفاعلية التنظيمية، وأثر كل من الثقافة التنظيمية، على تحقيق الإبداع لدى الموظفين من خلال عدة عوامل.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة:

1. أسلوب الدراسة: حيث تم استخدام أسلوب المنهج الوصفي في إعداد بعض الدراسات السابقة، وخصوصاً العربية منها.

2. أداة الدراسة: حيث إنّ أغلب الدراسات السابقة العربية استخدمت الاستبانة في جمع بياناتها الأولية، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف عملية التحليل الإحصائي.

3. تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في تناولها عينة الدراسة كعدد من مجتمع للدراسة.

4. إن الدراسة الحالية تسعى لدراسة الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ودور القيادة الإدارية، في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين في الوزارة، وهي تتشابه مع عدة دراسات من حيث الهدف، ومن هذه الدراسات دراسة بلحاج، وبوغازي (2020)، ودراسة سعد (2021)، أيضاً مع الدراسات الأجنبية كدراسة كل من (Lee & Kim, 2021) (Hoang et al., 2020) ..

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة:

1. تختلف الدراسة الحالية، مع الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة، لجمع المعلومات، وإجراء الدراسة، فالدراسة الحالية تقوم على تصميم استبانة تشمل محاور الدراسة، ومتغيراتها المتعلقة بالقيادة الإدارية، والإبداع الإداري كدراسة الموسوي (2023) ، وتختلف بالمنهجية. ودراسة الغامدي (2021) ، الذين استخدموا المنهج الكيفي، باستخدام أداة المقابلة لجمع المعلومات.

2. فهي طبقت في مناطق مختلفة من العالم العربي، وغيره، وفلسطين، ثم اختلفت عينة الدراسة، ومجتمع الدراسة ، ونتائج كل دراسة على حدة، كدراسة (المدني، 2019) (Dogan, 2015) .

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تكوين الإطار النظري وإثراؤه عبر الاستفادة المباشرة من الدراسات السابقة، أو الاهتمام إلى مراجعها الأساسية التي لم يسبق للباحث الاطلاع عليها، مما يُوسع نطاق المعرفة النظرية، ويُعمق الفهم لطبيعة الظاهرة المدروسة، مع ربط المفاهيم الجديدة بالسياق العام للبحث لضمان التماسك المنهجي.

2. وضع التصور العام للدراسة من خلال تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذها، واختيار المنهج العلمي الأنسب (كالمسحي، أو التجريبي) بما يتوافق مع طبيعة الأسئلة البحثية، وأهداف الدراسة، مع توضيح الأدوات، والخطوات الزمنية المطلوبة لضمان الوضوح المنهجي.
3. تطوير أداة الدراسة (كالاستبانة) عبر تصميم محاورها الرئيسية، وصياغة عباراتها بشكل دقيق لقياس المتغيرات، مع مراعاة الأسس العلمية في الصياغة لضمان الصدق، والثبات، واستخلاص النتائج عبر مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة لتحديد، أوجه التشابه، والاختلاف، وإبراز الجوانب المضافة في الدراسة الحالية
4. اختيار المعالجات الإحصائية المناسبة لنوع البيانات (كالإحصاء الوصفي، أو التحليلي)، وتحديد البرامج الإحصائية المستخدمة (SPSS، أو AMOS)، مع توضيح الأساليب المتبعة في تحليل العلاقات بين المتغيرات، وتفسير الدلالات الإحصائية للنتائج لضمان مصداقيتها.
- ما يميز هذه الدراسة:**

- تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في تضيق الفجوة في الأبحاث العلمية التي تناولت الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري، مع التركيز على وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. حيث إن العديد من الدراسات السابقة قد تناولت هذا الموضوع في المؤسسات الحكومية، والخاصة، والمؤسسات الأهلية غير الربحية، بينما لم يتم تناول وزارة التربية والتعليم بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

المنهجية، والإجراءات

3.1 مقدمة.

3.2 منهج الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة.

3.4 عينة الدراسة.

3.5 أداة الدراسة.

3.6 صدق أداة الدراسة.

3.7 ثبات أداة الدراسة.

3.8 خطوات تطبيق الدراسة.

3.9 متغيرات الدراسة.

3.10 المعالجة الإحصائية.

3.11 تصحيح المقياس

الفصل الثالث: الطريقة، والاجراءات

3-1 مقدمة

استكمالاً لما تم عرضه في الجانب النظري لهذه الدراسة حول " الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية"، جاء هذا الفصل ليتناول عرضاً منهجياً لإطار، وإجراءات الدراسة الميدانية ، من حيث : أهداف الدراسة الميدانية ، ومنهج الدراسة ، وبناء أداة الدراسة ، ومجتمع الدراسة، ووصفاً لعينة الدراسة ، والتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة، وتحليل البيانات ، وعرض نتائج الدراسة، وتفسيرها كما يأتي:

3.2 منهج الدراسة.

أستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الانسب في الرسالة، حيث على، وصف الظاهرة المدروسة بدقة كما هي موجودة في الواقع، دون التعديل عليها، أو التدخل في سيرها الطبيعي. ويتيح استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات، المقابلات، الملاحظة، وتحليل البيانات الإحصائية، مما يعزز شمولية البحث. ويساعد في جمع بيانات كمية، ونوعية تفصيلية حول الظاهرة المدروسة، مما يسهم في توفير صورة شاملة عنها. والنتائج التي يتم الحصول عليها من المنهج الوصفي تقدم بيانات دقيقة تسهم في صياغة استراتيجيات سياسات، أو قرارات مبنية على الواقع.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والبالغ عددهم (870) موظفاً، حسب إحصائيات دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، للعام (2024-2025).

3.4 عينة الدراسة.

تم استخدام أسلوب العينة المتيسرة للعاملين في مقر وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في رام الله ، والبالغ عددها (270) موظفاً، واستخدمت معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة، أي ما نسبته (31%) من حجم مجتمع الدراسة، وهي نسبة مناسبة لأغراض البحث العلمي. ويوضح جدول (1) خصائص العينة الشخصية، والوظيفية

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

المتغير	العينة	النسبة %
الجنس	ذكر	44,5
	أنثى	55.5
	الإجمالي	100
الفئة العمر	من 25 سنة - أقل	10.3
	أقل من 25- 35	20.7
	من 36 - 44	44,5
	من 45 سنة فأعلى	24.5
	الإجمالي	100

70.5	190	بكالوريوس / ليسانس	المؤهل العلمي
26.6	72	ماجستير فأعلى	
02.9	8	دبلوم فأقل	
100	270	الإجمالي	
17.5	47	أقل من (5) سنوات	سنوات الخبرة
29.6	80	من 5-أقل من 10 سنوات	
15.9	43	من 10 - أقل من 15 سنة	
37	100	أكثر من 15 سنوات	
100	270	الإجمالي	
1,8	5	مدير عام فأعلى	المسمى الوظيفي
37	100	مدير	
6,31	85	رئيس قسم فأقل	
29,6	80	غير ذلك	
100	270	الإجمالي	

يتبين من خلال الجدول (1) أن أفراد العينة من الإناث يمثلن النسبة الأكبر؛ حيث بلغت نسبتهن (55,5%) ، بينما بلغت نسبة الذكور (44,5) ، ومن حيث التخصص فقد بلغت البكالوريوس (70,5%) مقابل (9,2%) للدبلوم فأقل. أما من حيث المسمى الوظيفي فإن المديرين يمثلون النسبة الأعلى ، حيث بلغت نسبتهم (37%) من العينة كلها، يليهم ذوو الخبرة من 5-10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم (29,6%) . أما من حيث الخبرة فإن ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنوات)

يمثلون النسبة الأعلى ، حيث بلغت نسبتهم (37%) من العينة كلها، وأقلهم المدير العام ،حيث بلغت نسبتهم (1،8%) . وذلك لقلة المديرين العامين مقابل عمل المدير .

3.2: أداة الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة بحثية، وقد مرت عملية تصميمها بالخطوات الآتية:

1- بناء الأداة

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) بالاعتماد على الإطار النظري، والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وخصوصاً بعض الدراسات السابقة في هذا المجال، وقد تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة محاور رئيسة، وصياغة عبارات الاستبانة، وكانت الاستجابة على المحاور المختلفة للاستبانة في صورة مقياس ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	متوسطة	معارض	معارض بشدة
------------	-------	--------	-------	------------

وبعد ذلك تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في مجال أصول التربية، وإدارة الاعمال، والإدارة التربوية بجامعات متعددة، وذلك لإبداء ملاحظاتهم حول ملاءمة كل فقرة، وانتمائها، ومناسبتها لكل محور من محاور الاستبانة ، ومدى كفاية العبارات، وإضافة إليها، أو الحذف منها.

وفي ضوء مقترحات السادة المحكمين، وملاحظاتهم ، وبعد مناقشتها مع السادة المشرفين، تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات ، وحذف بعض العبارات غير المنتمية لبعض المحاور ، ودمج بعض العبارات مع بعضها ، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من ثلاثة محاور

2-، وصف الأداة

اشتملت الاستبانة على جزأين:

أ- **الجزء الأول :** يحتوي على صفحة الغلاف ، و صفحة الإرشادات التي وضحت فيها الباحثة الهدف من الاستبانة، وكيفية استجابة الفئة المستهدفة على عبارات الاستبانة ، ثم انتهى هذا الجزء بالبيانات الشخصية للمفحوصين التي تفيد في التعرف إلى الخصائص العامة لعينة الدراسة، وهي : الجنس ، والمؤهل العلمي ، والعمر، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، المسمى الوظيفي.

ب- **الجزء الثاني :**، وهو عبارة عن محاور الاستبانة ، والمكونة من ثلاثة محاور رئيسة كما يأتي:

المحور الأول: أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف - الرؤية الاستراتيجية - الدافعية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية . من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة، على محور الذكاء الاستراتيجي المستخدم في بعض

الدراسات (عبد العزيز، وجمعة، 2022)، ودراسة (عيسى، 2022)

المحور الثاني: واقع القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة على محور القيادة الاستراتيجية المستخدم في بعض الدراسات استناداً إلى تلك الدراسات، ودراسة (Makinde and Agu, 2018)

المحور الثالث : مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة على محور الإبداع الإداري المستخدم في بعض الدراسات استناداً إلى تلك الدراسات، دراسة (القحطاني، 2023)، ودراسة (سعد، 2021).

3.6- تقنين الأداة الدراسة (الاستبانة)

للحكم على مدى صلاحية الأداة للتطبيق تم التحقق من صدقها، وثباتها، لتقيس الأداة ما وضعت لقياسه، وذلك كما يأتي:

- صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاستبانة تم استخدام الأساليب الآتية:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها في صورتها الأولية على (9) تسعه محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة، وعدد من الجامعات الأخرى، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمحور الذي تنتمي إليه ، ومدى وضوح كل عبارة، وسلامة صياغتها اللغوية ، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، وذلك بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة ، أو غير ذلك مما يرويه مناسباً ، وقد تم تعديل ما اتفق عليه غالبية المحكمين من حذف بعض العبارات غير المنتمية لبعض المحاور ، وتعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات الأخرى.

- مؤشر صدق التكوين الفرضي (الاتساق الداخلي)

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة التقنين، وعددها (30) من غير عينة الدراسة، حسب ما جاء في جارسيا (Garcia, 2011)، أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد قورنت بمعامل الثبات (0.70)، **التي** تُعد مقبولة كما جاء في فرانكل، ووالن (Fraenkel & Wallen, 2003)، والذي حدد معامل الثبات ب (0.70). وذلك من خلال:

- ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور

تم حساب معامل ارتباط بيرسون درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي تنتمي إليه بعد حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للمحور، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجداول **الآتية**:

جدول (2) قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,720	0,01	9	0,669	0,01
2	0,724	0,01	10	0,778	0,01
3	0,500	0,01	11	0,718	0,01
4	0,756	0,01	12	0,562	0,01
5	0,669	0,01	13	0,525	0,01
6	0,727	0,01	14	0,626	0,01
7	0,591	0,01	15	0,682	0,01
8	0,722	0,01			

يتضح من نتائج جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، ودالة عند مستوى دلالة (0,01) ، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه بين (0,500)، و (0,778) ، ويدل ذلك على وجود علاقة جيدة، وقوية بين درجة كل مفردة، والدرجة الكلية للمحور .

جدول (3) قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,619	0,01	9	0,579	0,01
2	0,721	0,01	10	0,750	0,01
3	0,557	0,01	11	0,690	0,01
4	0,565	0,01	12	0,534	0,01
5	0,759	0,01	13	0,567	0,01
6	0,597	0,01	14	0,701	0,01
7	0,623	0,01	15	0,622	0,01
8	0,523	0,01			

يتضح من نتائج الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01)، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه بين (0,523)، و (0,759) ، مما يدل على قوة العلاقة بين درجات مفردات المحور الثاني، والدرجة الكلية له.

جدول (4): -قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة من مفردات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,751	0,01	9	0,615	0,01
2	0,671	0,01	10	0,700	0,01
3	0,633	0,01	11	0,684	0,01
4	0,620	0,01	12	0,884	0,01
5	0,705	0,01	13	0,879	0,01
6	0,597	0,01	14	0,899	0,01
7	0,717	0,01	15	0,723	0,01
8	0,748	0,01	16	0,719	0,01

يتضح من نتائج الجدول (4) أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01)؛

حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين

(0,597)، و (0,899)، مما يدل على قوة العلاقة بين درجات مفردات المحور الثالث، والدرجة الكلية

له.

- ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة

تم حساب معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة بعد حذف درجة المحور

من الدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول (5):

جدول (5) : -قيم معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة
المحور الأول :- أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف - الرؤية الاستراتيجية - الدافعية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.	0,975	0,01
المحور الثاني :- واقع القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.	0,985	0,01
المحور الثالث :- مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.	0,980	0,01

يتضح من نتائج جدول (5) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة، ودالة عند مستوى

دلالة (0,01) ، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة ما بين

(0,975) إلى (0,985) ، مما يدل على وجود علاقة قوية بين درجة كل محور بالدرجة الكلية

للاستبانة.

3.7- ثبات الاستبانة

تعنى ثبات الاستبانة أن تعطي نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقها على العينة ذاتها من

المفحوصين في ظروف واحدة، وتم حساب ثبات الاستبانة بالطرق الآتية:

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha-Chornbach)

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (6):

جدول (6) قيم معاملات ثبات "ألفا" لمحاور الاستبانة، والاستبانة ككل:

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
المحور الأول أبعاد الذكاء الاستراتيجي	15	0,936
المحور الثاني واقع القيادة الاستراتيجية بأبعادها.	20	0,921
المحور الثالث مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري	20	0,945
الاستبانة ككل	55	0,943

يتضح من نتائج جدول (6) أن قيم الثبات لمحاور الاستبانة تتراوح بين (0,921)، و (0,945)، كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة كاملة (0,943) ، وهي قيم ثبات عالية، ومقبولة إحصائياً.

الصدق الذاتي للاستبانة

تم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{0,943} = 0,971$$

وهذا يشير إلى ارتفاع الصدق الذاتي للاستبانة

خطوات تطبيق الدراسة:

1. تحديد موضوع الدراسة المتمثل في التعرف إلى الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

2. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، وتوزيعها على مجموعة من موظفي وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وبلغت الاستبانات الموزعة (270) استبانة.

3. قام موظفو وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتعبئة الاستبانة يدوياً بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك قام الباحث بالحصول على الاستبانات، وتم جمعها يدوياً من عينة الدراسة، التي بلغ عدد الاستجابات فيها (270) استجابة.

4. قام الباحث بتسليم الاستبانات إلى المحلل الإحصائي، والذي قام بدوره بإجراء التحليل الإحصائي، للحصول على النتائج المرجوة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

3.9 متغيرات الدراسة:

أنواع المتغيرات التي تم استخدامها في الدراسة

المتغيرات الديمغرافية: - الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

المتغيرات المستقلة: - يُعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي نريد أن نقيس مدى تأثيره في الموقف، أي الذي يبحث أثره في متغير آخر، وللباحثة القدرة على التحكم فيه، وللكشف عن اختلاف هذا الأثر باختلاف قيمته، أو فئاته، أو مستوياته، ويتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة بـ "القيادة الاستراتيجية".

المتغيرات التابعة: - هو المتغير الذي ينتج عن تأثير المتغير المستقل، والوسيط، أو هو الأثر

الناتج، أو الاستجابة التي تترتب على المتغير المستقل، والوسيط، ولذلك فإن الباحثة لا تتدخل في هذا المتغير، ولكنها تلاحظ، أو تقيس الأثر الذي يحدثه المتغير المستقل، والوسيط عليه، ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بـ "الإبداع الإداري".

المتغير الوسيط: - هو متغير يتوسط السلسلة السببية، وينقل نسبة معينة من العلاقة بي

المتغير المستقل، والتابع إذا كانت الوساطة جزئية، أو كلية، ويتمثل المتغير الوسيط في هذه الدراسة بـ "الذكاء الاستراتيجي".

المتغيرات الديمغرافية:-

- الجنس:، وله مستويان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي:، وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- المسمى الوظيفي:، وله ثلاثة مستويات (مدير عام ، مدير، رئيس دائرة ، رئيس قسم فأقل).
- سنوات الخبرة:، وله أربعة مستويات (أقل من 5سنوات، من 5-10سنوات، من 10-15سنوات، 15سنة فأكثر).

3.10: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد تجميع الاستبانات، وفحصها، واستبعاد غير المكتملة ، تم تفريغها، ومعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).بالإضافة (SmartPlus4)الذي من خلالهما استخدمت مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات، والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.
2. استخدم معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين الفقرات والمجالات التابعة لها من خلال إيجاد الصدق الداخلي لهذه الفقرات.
3. منهجية المعادلات الهيكلية SEM لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، لاختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة، واختبار التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة بين المتغيرات الخارجية، والمتغيرات الداخلية، بالإضافة إلى توفيرها اختبار تأثيرات المتغيرات الوسيطة داخل النموذج الهيكلي، ويتم ذلك من خلال اختباري معامل التأثير (Path Coefficient) ومعرفة دلالة التأثير (Bootstrapping).

ولاستخراج النتائج استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية :

أ- حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات

وافق بشدة	وافق	متوسطة	معارض	معارض بشدة
-----------	------	--------	-------	------------

ب- حساب المتوسط الوزني لكل عبارة من عبارات الاستبانة ، وذلك عن طريق إعطاء موازين رقمية

لمستوى الاستجابة كما يأتي:

(بشدة = 5 ، موافق = 4 ، متوسطة = 3 ، غير موافق = 2 ، غير موافق بشدة = 1)

ثم تصنيف تلك الأوزان إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة الآتية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة.

طول الفئة = $(1-5) \div 5 = 0,8$.

ج- حساب الأهمية النسبية للعبارات = المتوسط الوزني $\times 100$ / عدد البدائل ، وبعد ذلك ترتيب

العبارات حسب الأهمية النسبية لها.

د- تم استخدام اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطي درجات استجابات أفراد العينة حسب

الجنس (ذكر - أنثي)

هـ - تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد دلالة ما قد يوجد من فروق في استجابات أفراد العينة حسب

المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأعلى)، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

3.11 تصحيح المقياس:

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وهو أسلوب لقياس السلوكيات، ويستعمل في الاستبانات خصوصاً في مجال الإحصاء. ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة، أو الاعتراض على المتوسط الحسابي في التعبير عن درجة مستوى تطبيق الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، بناء على المتوسطات الحسابية:

جدول (7.3): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 – 1.00
منخفضة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جداً	5.00 – 4.21

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

4.1- المقدمة

4.2- عرض نتائج الدراسة

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة في ضوء أسئلتها، وفرضياتها التي طرحت، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

4.2 أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

يعرض هذا القسم من الدراسة إجابات عينة الدراسة عن الأسئلة المحددة لهذه الدراسة.

النتائج المتعلقة السؤال الأول: ما أبعاد الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف -، والرؤية الاستراتيجية -، والدافعية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ؟

للإجابة عن هذا السؤال، بناء على اتجاهات عينة الدراسة، استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال. قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة بناء على إجابات عينة الدراسة، وجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الأول: الاستشراف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير
1.	يوفر الذكاء الاستراتيجي مناخاً تنظيمياً	2.73	1.45	54.5%	متوسطة

				ملائماً لدى المسؤولين.	
مرتفعة	75.4%	1.26	3.77	يوجد علاقة بين الاستشراف، والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية.	2.
متوسطة	51.9%	1.49	2.64	يوجد علاقة بين الاستشراف، والقرارات الاستراتيجية للوزارة	3.
متوسطة	58.9%	1.38	2.95	يعمل الذكاء الاستراتيجي على إيجاد نتائج فعالة.	4.
متوسطة	61.3%	1.48	3.07	يساعد الذكاء الاستراتيجي على التنبيه بالفرص المستقبلية	5.
متوسطة	60.4%	1.41	3.32	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام	

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على مدى موافقتهم على عبارات مجال **الاستشراف** ، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.32) بدرجة متوسطة ، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير متوسط. وقد حصلت الفقرات كلها الا الفقرة الثانية، **التي** نص على " **يوجد علاقة بين الاستشراف، والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية** "حيث جاءت على على تقدير متوسط (3.77)، وبدرجة مرتفعة، وبنسبة 75.4% .ويتضح، وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (1.41)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً. وهو ما يعني اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير المعايير بشكل عام.

جدول (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات مجال الثاني: الرؤية الاستراتيجية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير
1.	يتطلب تطبيق الذكاء الاستراتيجي الإلمام بمفهوم الذكاء الاستراتيجي.	3.51	1.47	70.1%	مرتفعة
2.	يوجد للوزارة رؤية مستقبلية استراتيجية، واضحة..	3.10	1.45	62.0%	متوسطة
3.	يساعد الذكاء الاستراتيجي على اعداد رؤيا جيدة.	2.70	1.43	53.9%	متوسطة
4.	تتخذ الادارة القرارات في ضوء رؤيا استراتيجية.	3.21	1.29	64.1%	متوسطة
5.	يساعد تطبيق الذكاء الاستراتيجي المسؤولين في ضبط أهداف الوزارة.	2.69	1.43	53.7%	متوسطة
	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام	2.86	1.41	8.60%	متوسطة

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على مدى موافقتهم على عبارات مجال الرؤية الاستراتيجية ، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (2.86)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى

تقدير متوسط. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير متوسط الا الفقرة الاولى، التي ننص على "يتطلب تطبيق الذكاء الاستراتيجي الإلمام بمفهوم الذكاء الاستراتيجي." حيث حات على تقدير مرتفع، وبمتوسط (3.51)، وبدرجة مرتفعة، ونسبة 70.1% وهذا يوضح، وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (1.41)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً. وهو ما يعني اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير المعايير بشكل عام.

جدول (10): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الثالث: الدافعية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير
	يوجد علاقة ما بين الدافعية، والقرارات الاستراتيجية للوزارة عند تطبيق الذكاء الاستراتيجي.	2.70	1.41	55.5%	متوسطة
	يتطلب العمل دافعية لدى الموظف في تطبيق الذكاء الاستراتيجي، والإلمام بمفهومه.	3.79	1.36	75.4%	مرتفعة
	يخلق تطبيق الذكاء الاستراتيجي دافعية عند الموظفين في العمل	2.59	1.49	50.9%	منخفضة
	تساعد الدورات التدريبية على زيادة دافعية الموظفين تطبيق الذكاء الاستراتيجي.	2.98	1.37	59.3%	متوسطة

متوسطة	64.3%	1.48	3.07	يحتاج الذكاء الاستراتيجي إلى مهارة، وتجربة إدارية فائقة لدفع دافعية الموظفين.
متوسطة	60.3%	1.42	2.80	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على مدى موافقتهم على عبارات مجال الدافعية ، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (2.80)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير متوسط. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير متوسط الا الفقرة الثانية، التي نتص على " يتطلب العمل دافعية لدى الموظف في تطبيق الذكاء الاستراتيجي، والإلمام بمفهومه." حيث جاءت على على تقدير بدرجة مرتفعة، وبمتوسط (3.79) ، ونسبة 75.4%، وهذا يوضح، وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ **حيث** بلغ متوسط الانحراف المعياري (1.42)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً. وهو ما يعني اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير المعايير بشكل عام.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: مآواق القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال، بناء على اتجاهات عينة الدراسة استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال.

جدول (11): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الأول: التوجه الاستراتيجي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير
1.	تشجع الوزارة الموظفين على استخدام استراتيجيات مبتكرة تستخدمها في التعليم..	2.80	1.29	56.1%	متوسطة
2.	توجه الوزارة الموظفين الى توظيف طرق مبتكرة في العمل.	2.71	1.41	54.6%	متوسطة
3.	لدى الوزارة توجه لاستخدام اساليب جديدة تتماشى والثورة الصناعية الرابعة.	2.74	1.40	54.7%	متوسطة
4.	تهتم الوزارة باستخدام أحدث الاساليب التكنولوجية في العمل.	2.87	1.41	57.3%	متوسطة
5.	تحدد الوزارة مدة زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لقياس الأهداف.	3.70	1.41	68.0%	مرتفعة
	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام	3.07	1.38	58.4%	متوسطة

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على مدى موافقتهم على عبارات مجال التوجه الاستراتيجي، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير متوسط. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير متوسط الا الفقرة الخامسة، التي تنص على "تحدد الوزارة مدة زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لقياس الأهداف". حيث جاءت على بمتوسط (3.70)، وبدرجة مرتفعة، وهذا يوضح وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الانحراف

المعياري (1.38)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً. وهو ما يعني اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير المعايير بشكل عام.

جدول (12): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الثاني: رأس المال البشري

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير
	تنظم الوزارة دورات تدريبية مستمرة للعاملين لتحسين أدائهم.	2.73	1.43	58.6%	متوسطة
	تكافئ الوزارة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الاداء..	2.81	1.35	57.5%	متوسطة
	تشجع الوزارة على تفعيل عمليتي الإبداع، والابتكار في العمل لديها.	3.15	1.41	60.9%	متوسطة
	يوفر المناخ التنظيمي للعاملين في الوزارة روح الانجاز، والإقدام	3.69	1.31	73.1%	مرتفعة
	تمتلك الوزارة سياسات واضحة للتطوير المهني للعاملين فيها	3.68	1.39	71.5%	مرتفعة
	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام	3.29	1.37	64.4%	متوسطة

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على مدى موافقتهم على عبارات مجال رأس المال البشري، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى

تقدير متوسط. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير متوسط الا الفقرة الخامسة، التي تنص على "تمتلك الوزارة سياسات واضحة للتطوير المهني للعاملين فيها". حيث جاءت على بمتوسط (3.68)، وبدرجة مرتفعة، والفقرة الرابعة التي تنص على " يوفر المناخ التنظيمي للعاملين في الوزارة روح الانجاز، والإقدام " حيث جاءت على بمتوسط(3.69)، وبدرجة مرتفعة ،وهذا يوضح، وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (1.37)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً. وهو ما يعني اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير المعايير بشكل عام.

جدول (13): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الثالث: الثقافة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير
	تضح الرؤية، والرسالة الاستراتيجية للوزارة لجميع الموظفين.	2.93	1.46	58.6%	متوسطة
	توجد قيم تنظيمية تدعم الأداء الفعال، والتميز الوظيفي.	2.88	1.35	57.5%	متوسطة
	يوجد تكامل للعمل الجماعي بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة..	3.51	1.43	74.4	مرتفعة
	يدرك الموظفون دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.	2.95	1.33	59.0%	متوسطة
	لدى الموظفين وعي لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، وأهميته في العمل.	3.05	1.38	60.9	متوسطة

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام	3.27	1.39	61.4%	متوسطة	

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على مدى موافقتهم على عبارات مجال الثقافة التنظيمية ، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير متوسط. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير متوسط الا الفقرة الثالثة، التي تنص على " يوجد تكامل للعمل الجماعي بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة.." حيث جاءت على بمتوسط (3.51)، وبدرجة مرتفعة ،وهذا يوضح، وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (1.39)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً. وهو ما يعني اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير المعايير بشكل عام.

جدول (14): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الرابع الرقابة التنظيمية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير
1	تعزز الوزارة الرقابة الذاتية للالتزام بأداء العمل على أكمل وجه.	3.77	1.28	74.2%	مرتفعة
2	تستخدم الوزارة أساليب رقابية مشددة وفق معايير واقعية معلنة.	3.22	1.31	66.3%	متوسطة
3	تراقب الوزارة الموظفين لسير العمل بحرفية.	3.68	1.37	71.5%	مرتفعة
4	تراجع الوزارة الفرص، والتهديدات الخارجية لتوظيفها	3.64	1.31	73.1%	مرتفعة

	نحو الأفضل				
5	تتخذ الوزارة إجراءات صارمة لمعالجة انحرافات سير العمل	3.23	1.41	64.4%	متوسطة
	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام	3.65	1.33	69.4%	مرتفعة

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على مدى موافقتهم على عبارات مجال الرقابة التنظيمية، وأنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وهو بدرجة مرتفعة، وقد حصلت ثلاث فقرات على تقدير مرتفع، واثنان على تقدير متوسط .

ويتضح وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (1.33)، وهي قيمة متوسطة نسبياً. وهو ما يعني اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير المعايير بشكل عام.

النتائج المتعلقة السؤال الثالث: ما مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة،

الأصالة، الحساسية للمشكلات) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟.

للإجابة عن هذا السؤال، وبناء على اتجاهات عينة الدراسة استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال.

جدول (15): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الأول: الطلاقة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير
1.	تقدم الوزارة الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	2.57	1.34	51.4%	متوسطة
	تقترح الوزارة الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.05	1.37	60.9%	متوسطة
3	تستثمر الوزارة خبراتها السابقة في التعامل مع مواقف جديدة، ومختلفة..	2.61	1.33	52.1%	متوسطة
4	تسهل الوزارة تدفق الأفكار بين العاملين من خلال النقاشات، والاجتماعات.	2.91	1.33	58.1%	متوسطة
5	تدعم الوزارة قدرة الموظفين على إنتاج عدد كبير من الأفكار لمواجهة التحديات الإدارية.	3.08	1.29	61.6%	متوسطة
	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام	2.89	1.33	56.8%	متوسطة

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة

البحث **عن** مدى موافقتهم على عبارات مجال الطلاقة ، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (2.89)،

وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير متوسط.

وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير متوسط ،وهذا يوضح وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة؛

حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (1.33)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً. وهو ما يعني اختلاف أفراد

العينة في تقديرهم لدرجات توفير المعايير بشكل عام.

جدول (16): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الثاني: المرونة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير
	يعدل الموظف أسلوب عمله لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث معه في العمل.	3.46	1.25	69.2%	مرتفعة
	يستجيب الموظفون للمتغيرات بسرعة، وفعالية في ظل بيئة متغيرة.	3.60	1.15	72.0%	مرتفعة
	لدى النظام الإداري قدرة على التكيف مع التحديات، والفرص الجديدة.	3.09	1.05	61.7%	متوسطة
	تشجع الوزارة على تقبل الأفكار المتنوعة دون التقيد بالنهج التقليدي	2.73	1.14	54.5%	متوسطة
	يحرص الموظف على معرفة الرأي المخالف لرأيه، والاستفادة منه.	2.63	1.30	52.6%	متوسطة
	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام	3.41	1.17	61.8%	مرتفعة

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة

البحث على مدى موافقتهم عن عبارات مجال المرونة ، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.41)،

وهو مرتفع يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير متوسط. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير متوسط الا الفقرتين الاولى، التي تنص على يعدل الموظف أسلوب عمله لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث معه في العمل. "بمتوسط (3.46)، والفقرة الثانية التي تنص على "يستجيب الموظفون للمتغيرات بسرعة، وفعالية في ظل بيئة متغيرة" بمتوسط (3.60). وهذا يوضح وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (1.17)، وهي قيمة متوسطة نسبياً. وهو ما يعني اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير المعايير بشكل عام.

جدول (17): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الثالث: الأصالة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير
1.	تشجع الوزارة التفكير غير التقليدي في حل المشكلات الإدارية.	2.93	1.29	58.5%	متوسطة
2.	تتوفر بيئة تنظيمية تحفز الإبداع، وتُعزز التميز الفردي، والجماعي.	3.09	1.31	61.8%	متوسطة
3.	تدعم الوزارة تطوير حلول مبتكرة تدعم الذكاء الاستراتيجي	2.95	1.32	59.0%	متوسطة
4.	يوظف الموظفون طرقاً غير مألوفة لأداء مهامهم الوظيفية في الوزارة	2.75	1.31	55.0%	متوسطة
5.	يبتعد الموظفون عن تقليد الآخرين في	2.71	1.28	54.1%	متوسطة

				إنجاز ما يكلفون به من أعمال.
المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام	2.93	1.10	57.7%	متوسطة

يبين الجدول أعلاه، والخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على مدى موافقتهم على عبارات مجال الاصاله، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (2.93)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير متوسط. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير متوسط، وهذا يوضح وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (1.10)، وهي قيمة متوسطة نسبياً. وهو ما يعني اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير المعايير بشكل عام.

جدول (18): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، وميل الفقرة لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات المجال الرابع: الحساسية للمشكلات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير
	يمتلك الموظف رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.09	1.38	61.8%	متوسطة
	يتمتع الموظف بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها.	2.91	1.34	58.2%	متوسطة
	تشجع الوزارة تطوير حلول استباقية تستند إلى الذكاء الاستراتيجي	2.78	1.30	55.5%	متوسطة
	يوجد قدرة للفريق الإداري في الوزارة على	2.79	1.34	55.8%	متوسطة

				فهم تأثير المشكلات المحتملة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
مرتفعة	68.9%	1.38	3.66	اهتمام الإدارات في الوزارة بتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات بدلاً من معالجة الأعراض فقط.
متوسطة	60.1%	1.34	3.23	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام

يبين الجدول أعلاه الخاص بقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على مدى موافقتهم على عبارات مجال الحساسية للمشكلات ، أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير متوسط. وقد حصلت الفقرات كلها على تقدير متوسط الا الفقرة الخامسة، التي تنص على اهتمام الإدارات في الوزارة بتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات بدلاً من معالجة الأعراض فقط. بمتوسط (3.66)، وهذا يوضح وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (1.34)، وهي قيمة متوسطة نسبياً. وهو ما يعني اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير المعايير بشكل عام.

4.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد دور للنكاه الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة

الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

سيتم في هذا القسم مناقشة الاختبارات التي تم إجراؤها بهدف التأكد من ملائمة بيانات الدراسة قبل ، تحليلها باستخدام PLS- SEM وهي كما يلي :-

1.4.2.4 اختبار التوزيع الطبيعي: (Normality Test Normality)

للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Distribution Normal) ، كان لا بد من فحص الفرضية الصفرية التي نتحدث عن أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، وذلك باستخدام اختبار كولموجوروف سميروف (Kolmogorov Smirnov) ، وهو اختبار ضروري يحدد الطرق الاحصائية التي تستخدم لاختبار فرضيات الدراسة إذا كانت (معلمية، أو غير معلمية)، وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (19) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموجوروف سميروف

(Kolmogorov-Smirnov)

المحور	العدد	فحص كولموجوروف سميروف (Kolmogorov-Smirnov)	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	270	1.62	0.41
الإبداع الإداري	270	1.33	0.37
الذكاء الاستراتيجي	270	1.6	0.24

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموجوروف سميروف (KolmogorovSmirnov) - يتضح من خلال الجدول السابق قبول الفرضية الصفرية، التي تفترض أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، فقد تراوح مستوى الدلالة لاختبار كولموجوروف سميروف (Kolmogorov Smirnov) - لمحاور الدراسة ما بين (0.24-0.41) ، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ونتيجة لذلك فإننا سنقوم باستخدام الاختبارات المعلمية، التي تعتمد على إيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية.

منهجية المعادلات الهيكلية: SEM

تستخدم منهجية المعادلات الهيكلية SEM لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، لاختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة، واحدة ، ولاختبار التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة بين المتغيرات الخارجية، والمتغيرات الداخلية، بالإضافة إلى توفيرها اختبار تأثيرات المتغيرات الوسيطة داخل النموذج الهيكلي (Hair et al .2016)

وسيتعامل مع مكونين رئيسيين لتحليل البيانات هما:

أولاً: النموذج القياسي (النموذج الخارجي): Measurement Model ، وهو ذلك الجزء من نموذج المعادلة الهيكلية، الذي يتعامل مع متغيرات الدراسة، ومؤشراتها؛ حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات)، والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق المتغيرات المشاهدة وثباتها

ثانياً : النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي: Model Structural)، وهو النموذج الداخلي الذي يوضح العلاقة السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، ويوضح نتائج اختبار فرضيات الدراسة. و من الناحية الاحصائية، يتطلب استخدام منهجية المعادلات الهيكلية SEM من خلال برنامج Smart-PLS 4 إتباع خطوات معينة، وفق منهج علمي، واضح أولاً يتم التأكد من أن البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياسي (Measurement Model)، ومن ثم يتم تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model) وذلك من أجل الوصول إلى نتائج الفرضيات، وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

3.4.2.4 معايير تقييم النموذج القياسي (النموذج الخارجي) (Measurement Model)

تتكون عملية تقييم النموذج القياسي (Model Measurement) من قسمين رئيسيين هما:

- الصدق التقاربي Convergent validity، ويشير إلى درجة اتساق المكونات المستخدمة لقياس المتغير مع بعضها البعض فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال متوسط التباين المفسر (AVE)، وهذه القيمة تكون مقبولة في حال بلغت (0.50)، أو أكثر، التي تدل على أن المتغير المستقل يفسر ما قيمته (50%) من التباين المفسر، بالإضافة إلى ذلك فإن معامل الثبات، والثبات المركب يزيد عن (0.70) وهذا يؤكد على مصداقية محاور الأداة.
- (Hair et al .2016)

جدول (20). نتائج التباين المفسر (AVE) تبعاً للمحور

المحور	معامل الثبات	معامل الثبات المركب	التباين المفسر (AVE)
الإبداع الإداري	0.922	0.946	0.623
الذكاء الاستراتيجية	0.83	0.959	0.534
القيادة الاستراتيجية	0.948	0.921	0.542

يتضح من خلال جدول (20) أن جميع قيم متوسط التباين المفسر (AVE) لمكونات الأداة تزيد عن (0.50)، ولذلك فإن الصدق التقاربي يتحقق، كما أن معامل الثبات، ومعامل الثبات المركب لكل محور يزيد عن (0.70)

-الصدق التمايزي: Discriminant Validity ، ويشير إلى الدرجة التي تنفرد فيها العناصر بين

المتغيرات الكامنة، أو الارتباطات بين محاور المتغيرات المحتملة المتداخلة، ويتم تقدير الصدق

التمايزي باستخدام المعايير الآتية :

أولا معيار : Fornell& Larcker يستخدم كذلك معيار **Fornell& Larcker** للتأكد من تحقيق صدق التمايز بين متغيرات الدراسة، وفقا لهذا المعيار يتم إثبات الصدق التمايزي إذا كانت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE لأي متغير أكبر من قيم الارتباط مع المتغيرات الأخرى (Fornell&Larcker,1981) ، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة.

يبين الجدول (21) أن قيمة الجذر التربيعي ل AVE لكل متغير أكبر من قيم الارتباط مع المتغيرات الأخرى، مما يؤكد تحقق الصدق التمايزي، وفقا لمعيار **Fornell& Larcker**

الجدول (21) قيمة الجذر التربيعي ل AVEموزعة حسب مكونات الدراسة

المحور	الإبداع الإداري	الذكاء الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية
الإبداع الإداري	0.803		
الذكاء الاستراتيجي	0.727	0.793	
القيادة الاستراتيجية	0.611	0.6 83	0.713

ثانيا: الصلاحية التمييزية HTMT:

معيار HTMT هو النهج الموصى به لتقييم الصدق التمايزي في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين

(PLS-SEM). يتم من خلالها تأكيد الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين إذا كانت قيمة

HTMT أقل من (. 0.90) يوضح الجدول (22) قيم HTMT والتي لم تتجاوز قيمة (0.90) لذا

يمكن الاستنتاج أن الصلاحية التمييزية قد تم تحقيقها بين جميع المتغيرات (Esposito et al,2015)

الجدول (22) يوضح قيم HTMT موزعة حسب محاور الدراسة

المحور	الإبداع الإداري	الذكاء الاستراتيجي
الذكاء الاستراتيجية	0.863	
القيادة الاستراتيجية	0.648	0.551

معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model:

بعد الانتهاء من إثبات صلاحية، وموثوقية النموذج القياسي، لا بد من تقييم النموذج الهيكلي لاختبار العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، وتتكون معايير التقييم للنموذج الهيكلي من المعايير الآتية:

أولاً: معامل التفسير (coefficient of determination) (R^2) للمتغيرات الداخلية.

ثانياً: حجم التأثير Effect size (f^2) للمتغيرات الخارجية.

أولاً: معامل التفسير R^2 للمتغيرات الداخلية:

يعد معامل التفسير R^2 من أهم المعايير لتقييم النموذج الهيكلي، ويعرف أيضاً بمعامل التحديد، ويمثل جزءاً من التباين في المتغيرات التابعة، الذي يمكن تفسيره من خلال واحد، أو أكثر من المتغيرات الخارجية، وهو بذلك يعبر عن القدرة التنبؤية للنموذج الذي يثبت قدرة المتغيرات الخارجية على تفسير المتغيرات الداخلية. لذا تعتمد جودة النموذج الهيكلي على قيمة، (R^2) (Hair et al .2016)

بالاعتماد على الشكل، والجدول (23) أدناه فإن قيمة R^2 للمتغيرات الداخلية الكامنة هي (0.732) الإبداع الإداري؛ أي إن الإبداع الإداري تم تفسيره بنسبة (73.2%) من قبل المتغيرات الخارجية القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، أما الذكاء الاستراتيجي فقد تم تفسيرها بنسبة (55.7%) من قبل المتغير الخارجي القيادة الاستراتيجية (Hair et al. 2016) فإن قيمة R^2 تعد قيمة تفسير مقبولة في حال تجاوزت (50%)

الجدول (23) نتائج معامل التفسير R^2 للمتغيرات الداخلية الكامنة

المتغير الداخلي	معامل التفسير R Square	النتيجة
الإبداع الإداري	0.732	مقبول
الذكاء الاستراتيجي	0.557	مقبول

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart-PLS)

ثانياً: حجم التأثير f^2 للمتغيرات الخارجية:

يشير حجم التأثير إلى أهمية تأثير متغير خارجي معين على متغير داخلي، ويوضح الجدول (23) نتائج حجم التأثير f^2 للمتغيرات الخارجية. تشير نتائج التحليل أن حجم تأثير المتغير الخارجي (القيادة الاستراتيجية) في المتغير الداخلي (الذكاء الاستراتيجي) شكل (0.72) وهي نسبة تأثير مقبولة حسب (Joseph et al, 2013)، وذلك بتجاوزها النسبة المقبولة (0.45). في حين شكل حجم تأثير (القيادة الاستراتيجية) في المتغير الداخلي (الإبداع الإداري) ما نسبته (0.45)، وهي نسبة مقبولة، كما تظهر النتائج أن حجم تأثير الذكاء الاستراتيجي في الإبداع الإداري شكل ما نسبته (0.70) و هي نسبة تأثير مقبولة كذلك.

الجدول (24) نتائج حجم التأثير f

المحور	الذكاء الاستراتيجي	الإبداع الإداري
القيادة الاستراتيجية	0.72	0.45
الذكاء الاستراتيجي		0.70

وبعد تحقق معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) ،Structural Model، ومعايير تقييم النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model يمكننا الآن الإجابة عن السؤال الرابع، وفحص الفرضية التي تنبثق عنه:

الفرضية الصفرية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية .

وتتكون الإجابة عن الفرضية الرئيسية من أربع فرضيات، ثلاثة منها تعنى بالأثر المباشر بين متغيرات الدراسة الثلاث (المستقل، والوسيط، والتابع)، والرابعة تعنى بالأثر غير المباشر عبر المتغير الوسيط. سيتم، أولاً فحص الفرضيات ذات الأثر المباشر، ومن ثم فرضية الأثر غير المباشر عبر المتغير الوسيط. الجدول (25) يوضح نتائج فحص الفرضيات ذات التأثير المباشر:

الجدول (25) نتائج فحص الفرضيات (تأثير مباشر)

م	الفرضية	معامل المسار	الانحراف المعياري	T-value	P-values
1	القيادة الاستراتيجية-الذكاء الاستراتيجي	0.61	0.11	5.88	0.00 **
2	الذكاء الاستراتيجي - الإبداع الإداري	0.67	0.15	3.33	0.00 **
3	القيادة الاستراتيجية - الإبداع الإداري	0.32	0.14	2.08	0.05 *

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart-PLS)

H01: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية،

والذكاء الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية .

تظهر نتائج التحليل في الجدول (25) أن معامل مسار القيادة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء

الاستراتيجي في الوزارة بلغ (0.61) وهو دال إحصائياً إذ إن قيمة P أقل من (0.05) وقيمة (t)

أكبر من ((1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، ونتيجة لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية الأولى،

بمعنى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) (القيادة الاستراتيجية في

تحقيق الذكاء الاستراتيجي في الوزارة ، بمعنى أنه كلما تغيرت القيادة الاستراتيجية بدرجة، واحدة

يحدث تغير موجب طردي في الذكاء الاستراتيجي في الوزارة ، وبمقدار 0.61

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

تظهر نتائج التحليل في الجدول (25) أن معامل مسار دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري في الوزارة بلغ (0.32)، وهو دال إحصائياً؛ إذ إن قيمة (P) تساوي (0.05) وقيمة (T) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، ونتيجة لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية الثانية، بمعنى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري في الوزارة، بمعنى أنه كلما تغيرت القيادة بدرجة، واحدة يحدث تغير موجب طردي في الإبداع الإداري في الوزارة بمقدار (0.32).

H03: - لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور الوسيط الذكاء الاستراتيجي، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

تظهر نتائج التحليل في الجدول (25) أن معامل مسار الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الوزارة بلغ (0.67) وهو، ودال إحصائياً؛ إذ إن قيم (P) أقل من (0.05) وقيمة (T) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ونتيجة لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية الثالثة، بمعنى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري في الوزارة، بمعنى أنه كلما تغيرت الذكاء الاستراتيجي بدرجة واحدة يحدث تغير موجب طردي في الإبداع الإداري في الوزارة، وبمقدار (0.67).

بعد اختبار الفرضيات ذات الأثر المباشر، سيتم اختبار الأثر غير المباشر من خلال المتغير الوسيط للإدارة بالتغيير. الجدول (26) يوضح نتائج الأثر غير المباشر المحدد:

الجدول (26) نتائج الأثر غير المباشر

الفرضية	معامل المسار	الانحراف المعياري	T-Valu	الفرضية
القيادة الاستراتيجية - الذكاء الاستراتيجي - الإبداع الإداري في الوزارة	0.32	0.17	2.25	*0.02

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart - PLS)

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في

تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم

الفلسطينية.

تظهر نتائج التحليل في الجدول (25) أن معامل مسار الذكاء الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين

تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، وتحقيق الإبداع الإداري في، وزارة التربية ، والتعليم العالي

الفلسطينية بلغ (0.32) إذ أن قيمة (P) أقل من (0.05)، وقيمة (t) أكبر من (1.96) عند مستوى

(0.05)، ونتيجة لذلك فإننا نرفض صحة الفرضية الصفرية الرابعة، بمعنى يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين القيادة

الاستراتيجية، وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، بمعنى أنه كلما تغير

الذكاء الاستراتيجي بدرجة واحدة يحدث تغير موجب طردي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية،

وتحقيق الإبداع الإداري في، وزارة التربية ، والتعليم الفلسطينية بمقدار (0.32)

الفصل الخامس

مناقشة النتائج، والتوصيات

1.5 المقدمة

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

1.2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول

2.2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني

3.2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث

3.5 مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الرابع في الدراسة

4.5 النتائج المتعلقة بفرضيات

5.5 ملخص النتائج

6.5 توصيات الدراسة

7.5 مقترحات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5:1 مقدمة:

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال أسئلتها، وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات، والمقترحات التي طرحتها الباحثة في ضوء هذه النتائج.

2.5 تفسير نتائج الأسئلة، ومناقشتها

2.6 1.2.5 تفسير نتائج السؤال الأول، ومناقشته :

أشارت أن نتائج الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف - الرؤية الاستراتيجية - الدافعية)

جاءت بتقدير متوسط، فكانت بمعدل (60.5) ، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير متوسط. وتعزى هذه النتيجة إلى اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لدرجات توفير المعايير بشكل عام، فقد جاءت معظم الفقرات التابعة للمجالات في المحور الاول بدرجة متوسطة، واتضح وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (1.29)، وهي قيمة متوسطة نسبياً.

تعزو الباحثه أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً حاسماً في التنبؤ بالفرص المستقبلية، مما يساعد وزارة التربية والتعليم في توجيه أهدافها بشكل فعال. يعتمد هذا على قدرة الإدارة على قراءة المستقبل، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

جاءت الرؤية الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم لتأكيد أهمية تطبيق الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أهدافها. هذا يتطلب إلمامًا بمفهوم الذكاء الاستراتيجي، وتطبيقه في إعداد رؤى جديدة، وهو ما تم تحقيقه فعليًا.

تطبيق الذكاء الاستراتيجي يتطلب فهمًا عميقًا لمفهومه، وهو ما يسهم في تحفيز الموظفين. ومع ذلك، وجدت بعض الأراء أن استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحفيز الموظفين كان منخفضًا، مما يشير إلى حاجة لزيادة الوعي بأهميته.

لقد أسهمت الدورات التدريبية في تعزيز فعالية العاملين، وتحفيزهم على دفع الموظفين نحو العمل. يُعدّ هذا جزءًا من استراتيجية وزارة التربية والتعليم لتعزيز أداء الموظفين، وتحفيزهم.

الذكاء الاستراتيجي يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال توفير رؤية مستقبلية، وتحفيز العاملين على زيادة إنتاجيتهم، مما يساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات العاملين.

واتفقت هذا النتائج مع دراسة (عيسى، 2022) أن الإدارة العليا للجامعة لديها رؤى مستقبلية باحتياجات من الموارد البشرية، والمادية جاءت بمستوى متوسط ، توصلنا إلى أن ارتقاء الجامعة من خلال التطورات المستمرة لدى الجامعة، التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها من خلال رؤيتها المستقبلية.

وايضا، وافقت مع دراسة **Menea (2015)** أن الإبداع على مستوى الإدارة التربوية يمثل حلاً مثاليًا للنظم التربوية الحديثة، وأن للإبداع علاقة بجودة العمل وديناميكيته، كذلك أشارت إلى وجود علاقة بين الإبداع، والتغيير داخل أقسام الجامعة.

تختلف مع دراسة مع دراسة ابن مارني، والبوسعيد (2019) التي ركزت على الذكاء الاستراتيجي، وربطته بأداء العاملين بدرجة مرتفعه في بُعد "الرؤيا"

2.2.5 تفسير نتائج السؤال الثاني، ومناقشته.

أوضحت النتائج إلى أن إجابات أفراد عينة البحث على مدى موافقتهم على عبارات مجال السؤال الثاني "واقع القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) أنها كانت بمتوسط حسابي بلغ (25،64)، وهو تقدير متوسط، واتضح، وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (1.39)، وهي قيمة متوسطة نسبياً.

تعزو الباحثة تعمل وزارة التربية والتعليم على تشجيع الموظفين لاستخدام استراتيجيات مبتكرة في العمل، مما يسهم في تحسين جودة العمل. كما تهتم الوزارة بتوجيه الموظفين لتوظيف طرق مبتكرة في العمل، مما يعزز من فعالية الأداء.

تستخدم الوزارة أحدث أساليب التكنولوجيا في العمل، مما يسهم في تحسين الأداء على الرغم من أن استخدامها يعد متوسط الإيجابية. يعتمد نجاح هذه الاستراتيجيات على مدى استخدام الموظفين لها بشكل فعال.

حددت وزارة التربية والتعليم مدة زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لقياس الأهداف، وقد نجحت في ذلك. هذا يظهر التزام الوزارة بتحقيق أهدافها بشكل فعال. مما يشير إلى أن الوزارة تمتلك سياسات واضحة لتطوير المهنيين العاملين فيها. تعزز الوزارة هذا من خلال تنظيم دورات تدريبية مستمرة، وتشجيع الموظفين ذوي الأداء العالي على تفعيل عملية الإبداع، والابتكار في العمل.

تعزز الوزارة هذا من خلال وجود رؤية، ورسالة استراتيجية، واضحة للعمل الجماعي بين الأقسام لتحقيق الأهداف. يدرك الموظفون أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

مما يشير إلى أن الوزارة تعزز الرقابة الذاتية بأداء العمل، وتراقب الموظفين، وتوظف الفرص، والتهديدات الخارجية لتحقيق الأفضل. كما تتخذ الوزارة إجراءات صارمة لمعالجة أي انحراف في العمل.

أنفقت دراسة سناء (2020) بأن يضع نظام لتزويده بالمعلومات اللازمة للكشف عن الانحرافات بالمستوى المتوسط .

تختلفت دراسة صرصور (2019) أن مجال القيادة الريادية للريادة الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة

3.3.5 تفسير نتائج السؤال الثالث، ومناقشته:

حيث أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على مدى موافقتهم على عبارات محور مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومجالاته (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) أنها كانت بدرجة (59,6)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى تقدير متوسط. ويتضح وجود تباين في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الانحراف المعياري (1.25)، وهي قيمة متوسطة نسبياً.

تعزو الباحثه هذا إلى قدرة، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على تقديم بدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة. تقترح الوزارة حلاً سريعاً لمواجهة المشكلات عند حدوثها، أو تتفادى حدوثها مستقبلاً من خلال الخبرة السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة. كما تسهم الوزارة في تسهيل الأفكار بين العاملين من خلال الحد من النقاشات الحادة، وتدعم قدرة الموظفين على إنتاج أفكار لمواجهة التحديات.

تعتبر الوزارة فعالة في التكيف مع التغيرات في البيئة المتغيرة. يعدل الموظفون أسلوب عملهم لمواجهة المواقف التي تحدث معهم في العمل. تشجع الوزارة على نقل الأفكار المتنوعة، وتطوير حلول مبتكرة، مما يعزز الذكاء الاستراتيجي. يحرص الموظفون على الاستفادة من الرأي المخالف لهم بدلاً من الخصام، مما يعزز التفكير غير التقليدي في حل المشاكل.

تتمتع الوزارة بحساسية عالية للمشكلات؛ حيث يتمتع الموظفون برؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل. كما يتمتعون بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل حدوثها. تشجع الوزارة على تطوير استباقية تستند إلى الذكاء الاستراتيجي، مما يساهم في معالجة المشكلات بدلاً من معالجة الأعراض فقط.

اتفقت هذا دراسة صرصور (2019) أن مجال الابتكار في جاء بدرجة متوسطة.

تختلف مع دراسة دراسة (Menea, 2015). أن الإبداع على مستوى الإدارة التربوية يمثل حلاً مثالياً للنظم التربوية الحديثة، وأن للإبداع علاقة بجودة العمل وديناميكيته، كذلك أشارت إلى وجود علاقة بين الإبداع، والتغيير داخل الأقسام الجامعية.

4.4.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة

الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

أدناه فإن قيمة R^2 للمتغيرات الداخلية الكامنة هي (0.732) الإبداع الإداري؛ أي إن الإبداع الإداري تم تفسيره بنسبة (73.2%) من قبل المتغيرات الخارجية القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي ، أما الذكاء الاستراتيجي فقد تم تفسيرها بنسبة (55.7%) من قبل المتغير الخارجي القيادة الاستراتيجية (Hair et al. 2016). فإن قيمة R^2 تعد قيمة تفسير مقبولة في حال تجاوزت (50%) كما وتوصلت النتائج إلى أن حجم تأثير الذكاء الاستراتيجي في الإبداع الإداري شكل ما نسبته (0.73) وهي نسبة تأثير مقبولة.

تعزو الباحثه تشير نتائج السؤال الرابع إلى وجود توافق واضح مع الإطار النظري المتمثل في الفصل الثاني حول القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي، مما يُبرز الدور المحوري لهذه المتغيرات في تحديد مستوى الإبداع الإداري داخل وزارة التربية والتعليم العالي. وبناءً على تحليل البيانات، يُلاحظ أن المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) يُمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، حيث تُظهر النتائج وجود علاقة تأثيرية قوية بينهما، مما يُؤكّد أن الممارسات القيادية الاستباقية تُسهم بشكل مباشر في تطوير القدرات الاستراتيجية الذكية، التي بدورها تعمل كحلقة وصل لتحفيز الإبداع الإداري. أتفقت هذا النتائج مع دراسة **دراسة سيرات فطيمة (2020)** عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة وإبداع الموظفين، ووجود أثر على مناخ الابتكار، والكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة المباشرة، وأن إبداع الموظف يتم تعزيزها من خلال التحويلية. وايضا اتفقت هذا النتائج **دراسة الحكيم (2020)** إلى، وجود إثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة. تختلف مع دراسة **دراسة محمد (2015)**، ووجود علاقة عكسية دالة احصائيا بينواقع الإبداع، ومعوقاته

4.5 تفسير نتائج الفرضيات، ومناقشتها.

H01: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية،

والذكاء الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية .

بمعنى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية في

تحقيق الذكاء الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي.

تعزو الباحثة إلى وجود علاقة طردية كبيرة بين التغير في تطبيقات القيادة الاستراتيجية، ومستوى

الذكاء الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي. معامل التأثير البالغ 0.61 يُعدّ ذو دلالة

إحصائية عالية، مما يعني أن 61% من التغيرات في الذكاء الاستراتيجي يمكن تفسيرها عبر تحسين تطبيقات القيادة الاستراتيجية مما يمكن القيادة الاستراتيجية الصحيحة من تبني أدوات استشرافية مما يعزز الذكاء في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، لتسهيل التعامل مع التحديات من منظور القيادة الاستراتيجية حتى نستطيع بناء ثقافة فعاله مؤسسية قادرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية، وهو ما يُعدُّ مكونًا رئيسيًا للذكاء الاستراتيجي من حيث بناء مخزون كافٍ من البيانات، والرؤية الاستراتيجية للقيادات يُحسن من جودة القرارات، مما ينعكس إيجابًا على مؤشرات الذكاء الاستراتيجي معامل 0.61 يُظهر تأثيرًا كبيرًا في السياق الإداري، خاصةً في القطاعات الحكومية التي تتميز ببيئات معقدة قد تواجه الوزارة صعوبات في تطبيق هذا النموذج مقاومة التغيير، مما يستدعي تبني برامج تدريبية متخصصة في الذكاء الاستراتيجي الدراسة المشار إليها في النتائج تؤكد أن تأثير القيادة الاستراتيجية يختلف باختلاف نضج البنية التحتية للمعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة شبّات، والمصري(2020)، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، كما أن المتغيرات المؤثرة على الذاكرة التنظيمية هي: القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجيا، كما أن 77% من التغير في الذاكرة التنظيمية يعود للتغيير في الذكاء الاستراتيجي .

وتتفق هذا النتائج مع دراسة النجار، والحرايزة (2020)، وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها مجتمعه في أمانة عمان الكبرى. •، وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي

بأبعاده مجتمعه في أبعاد إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم المخاطر، وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية، التدريب) كل منها منفردة في أمانة عمان الكبرى وتتفقت هذا النتائج مع دراسة الحكيم (2020) أشارت الدراسة إلى وجود إثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة.

تختلف مع دراسة فادية (2021) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة بيت لحم من، وجهة نظر العاملين.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري في وزارة التربية، والتعليم العالي.

تعزو الباحثة أن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى 0.05 بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي، أي أن التأثير ليس صدفه بل حقيقي، وموثوق به إحصائياً. وبالتحديد، كلما تغيرت القيادة الاستراتيجية بمقدار، وحدة، واحدة (أي تحسنت، أو تغيرت إيجابياً)، يحدث تغير إيجابي طردي في مستوى الإبداع الإداري بمقدار 0.32. هذا يعني أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الإبداع الإداري؛ حيث إنَّ زيادة فعالية القيادة الاستراتيجية ترتبط بزيادة ملحوظة في الإبداع الإداري داخل الوزارة. تفسير ذلك أن القيادة الاستراتيجية تسهم في توجيه الموارد، وتحفيز العاملين، وخلق بيئة داعمة للابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري،

ورفع مستوى الإبداع. الرقم 0.32 يعبر عن مدى ارتباط العلاقة، وتأثير القيادة في الإبداع، وهو تأثير متوسط يشير إلى أن القيادة الاستراتيجية عامل مؤثر لكنه ليس العامل الوحيد في تحقيق الإبداع الإداري.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة القحطاني (2023)، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوكيات تركية للتحويلات بأبعاد التأثير المالي، والاستثمار الفكرية، والتحفيز، والتمكين على الإبداع الإداري المجازفة، والإقناع، والمرونة في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة بلحاج، وبوغازي (2019) كما أن أظهرت النتائج الكيفية أن عناصر القيادة الإدارية جميعها لها دور كبير في تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين. كما بينت الدراسة أن هنالك علاقة طردية بين عناصر القيادة الإدارية، وعناصر الإبداع الإداري؛ أي أنه كلما زاد تطبيق عناصر القيادة الإدارية من قبل المدير زاد احتمال تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين

تختلف هذا الدراسة مع دراسة فادية (2021) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \leq \alpha$ بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة بيت لحم من، وجهة نظر العاملين

H03: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور الوسيط الذكاء الاستراتيجي، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدور الوسيط الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري في الوزارة.

تعزو الباحثة مما يشير إلى أن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي، والإبداع الإداري ليست عشوائية بل مؤكدة إحصائيًا. وبالتحديد، كلما زاد الذكاء الاستراتيجي بمقدار، وحدة، واحدة، يحدث زيادة إيجابية

طردية في الإبداع الإداري بمقدار 0.67، وهو تأثير قوي نسبياً. تفسير ذلك أن الذكاء الاستراتيجي، الذي يشمل القدرة على الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، والشاركة، يلعب دوراً حيوياً في تعزيز مهارات الإبداع، والابتكار داخل الوزارة. هذا الذكاء يمكن القادة، والإداريين من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، التكيف مع التغيرات، وتحفيز بيئة عمل تشجع على الابتكار، مما يؤدي إلى زيادة ملحوظة في مستوى الإبداع الإداري.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة **Menea (2015)** إلى أن الإبداع على مستوى الإدارة التربوية يمثل حلاً مثالياً للنظم التربوية الحديثة، وأن للإبداع علاقة بجودة، وديناميكية العمل، كذلك أشارت إلى، وجود علاقة بين الإبداع، والتغيير داخل الأقسام الجامعية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة شبات، والمصري(2020)، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، كما أن المتغيرات المؤثرة على الذاكرة التنظيمية هي: القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً، كما أن 77% من التغير في الذاكرة التنظيمية يعود للتغيير في الذكاء الاستراتيجي .

تختلف مع دراسة فادية (2021) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة بيت لحم من، وجهة نظر العاملين

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في

تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تعزيز العلاقة

بين القيادة الاستراتيجية، وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

تعزو الباحثة أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في تقوية العلاقة بين القيادة الاستراتيجية،

والإبداع الإداري، بحيث أن كل زيادة بوحدة واحدة في الذكاء الاستراتيجي تؤدي إلى تغير إيجابي

طردي في هذه العلاقة بمقدار (0.32) ، لذلك تصبح القيادة الاستراتيجية أكثر فاعلية في تحقيق

الإبداع الإداري عندما يكون الذكاء الاستراتيجي مرتفعاً؛ لأنه يساعد القادة على اتخاذ قرارات أكثر

حكمة، التكيف مع التغيرات، وتحفيز بيئة عمل جديدة داخل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية .

هذا الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي يعزز من قدرة، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، على

تحقيق نتائج إبداعية أفضل من خلال تحسين جودة القيادة الاستراتيجية.

انفقت هذا النتائج مع دراسة دراسة **صرصور (2019)** هناك تأثير قوى للريادة الاستراتيجية على

المستوى المتميز لجودة الأداء المؤسسي بجامعة الأقصى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

بالجامعة أن مجال القيادة الريادية للريادة الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة .

وايضا انفقت هذا النتائج الدراسة دراسة **عبد الحي (2019)** أن مجال استعداد الفرد جاء بدرجة

مرتفعة جداً، وأن مجال الثقافة التعليمية جاء بدرجة متوسطة، وأن مجال القيادة حصل على درجات

مرتفعة، وأن مجال الاتصال حصل على درجة مرتفعة، وحصل مجال الموارد البشرية على درجة

متوسطة. واتضح وجود تأثير لواقع الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي، في هيئة التقاعد الفلسطينية

بدرجة عالية، ووجود تأثير التطبيق للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي، ووجود تأثير لتطبيق القيادة

في الأداء الوظيفي، وعلاقة فوق متوسطة القوة.

أختلفت هذا دراسة محمد (2015)، ووجود علاقة عكسية دالة احصائياً بينواقع الإبداع، ومعوقاته .

5.5 ملخص النتائج :

1- أشارت نتائج الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف - الرؤية الاستراتيجية - الدافعية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية جاءت بتقدير متوسط.

2- مواقع القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية جاءت بتقدير متوسط.

3- ما مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؛ حيث جاءت بتقدير متوسط .

4- هل يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. أن المتغير الوسيط، وهو الذكاء الاستراتيجي يعزز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وقد كان الدور الذي يلعبه مقبولا.

5- توصلت الدراسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ،أنه كلما تغيرت القيادة الاستراتيجية بدرجة واحدة يحدث تغير موجب طردي في الذكاء الاستراتيجي في الوزارة ، وبمقدار (0.61).

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، بمعنى أنه كلما تغيرت القيادة بدرجة، واحدة يحدث تغير موجب طردي في الإبداع الإداري في الوزارة، وبمقدار (0.32).

7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري في الوزارة التربوية، والتعليم العالي الفلسطينية، بمعنى أنه كلما تغيرت الذكاء الاستراتيجي بدرجة، واحدة يحدث تغير موجب طردي في الإبداع الإداري في الوزارة، وبمقدار (0.67) .

8- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، بمعنى أنه كلما تغير الذكاء الاستراتيجي بدرجة، واحدة يحدث تغير موجب طردي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وبمقدار (0.32).

6.5. التوصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- 1- أن تبدي وزارة التربية والتعليم العالي اهتماماً بالتنبؤات المستقبلية لأي خطر، مثل الحروب (حرب الاحتلال على قطاع غزة)، والجائحات كورونا.
- 2- العمل على، وجود رؤية استراتيجية قائمة على الذكاء الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي.

- 3- استخدام الذكاء الاستراتيجي في عمل رؤيا استراتيجية قابلة للتحقيق أثناء العمل في، وزارة التربية، والتعليم العالي، بعمل خطط قابلة للتحقيق، وخطط بديلة أثناء الطوارئ، والكوارث.
- 4- دعم وزارة التربية والتعليم العالي الموظفين لإيجاد الدافعية لدى الموظف في تطبيق الذكاء الاستراتيجي في سير العمل . من خلال الدورات، والندوات، واللقاءات الخاصة بالموظفين.
- 5-التوجه الاستراتيجي لدى وزارة التربية والتعليم العالي في توجيه الموظفين إلى طرق مبتكرة في العمل الإداري ضمن خطة استراتيجية هادفة لتدريب الموظفين وتأهيلهم، من خلال توظيف التكنولوجيا، والذكاء الاصطناعي في ذلك.
- 6-دعم الموظفين كونهم رأس المال البشري في وزارة التربية والتعليم العالي، الذي تقع على عاتقهم عملية الإبداع، وذلك بالتأهيل، وتعزيز في العمل.
- 7-الدعم، والتشجيع، والتحفيز ضمن سياسة واضحة ، تدعم وزارة التربية والتعليم العالي عملية الإبداع، والابتكار في العمل.من خلال تقديم شهادات تقدير، وترقيات، وحوافز مادية.
- 8-تفعيل الأساليب الرقابية المشددة لسير العمل في وزارة التربية والتعليم العالي بمهنية، لتقادي الأخطاء، والبعد عن المحسوبية، والنزاهة، وعدم التسبب في العمل.
- 9- على، وزارة التربية والتعليم العالي إيقاع عقوبات صارمة على الموظفين لمعالجة الانحرافات في العمل. كالانذارات، والفصل من العمل ، للاستمرار في العمل بطريقة مهنية.
- 10- على، وزارة التربية والتعليم العالي العمل على تقديم بدائل في الحلول للمشكلات التي تواجه الموظفين في العمل.لضمان استمرارية العمل على الوجه الأصح، من خلال فريق عمل مختص.
- 11-يجب على وزارة التربية والتعليم تقبل الأفكار المتنوعة لدى الموظفين للاستفادة منهم في سير العمل.أثناء الطوارئ، أو النقاش لحل مشكلة خوفا من تفاقم الوضع في العمل.

12- أن تعمل، وزارة التربية والتعليم العالي على توفير بيئة تعزز التميز الفردي، والجماعي في دعم استخدام الذكاء الاستراتيجي، أثناء التخطيط لتنفيذ الإبداع الإداري ، وتوفير الجوائز التحفيزية للميزين، سواء أكانوا أفرادا ، أو مجموعات.

13- أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي على تطوير برامج تدريبية تركز على بناء القدرات في مجالات الذكاء الاستراتيجي، والابتكار. من خلال التعاون مع مؤسسات تدريبية. قادرة على تطوير برامج تدريبية.

7.5 مقترحات الدراسة

تقترح الباحثة اجراء عدد من الدراسات حول الذكاء، والاستراتيجي، واستخداماته في العمل من خلال:

1- اقتراح عمل ورش تفاعلية لتعزيز التفكير الاستراتيجي، والإبداع. للعاملين في، وزارة التربية، والتعليم، وغيرها.

3- التأكيد على أهمية دور القادة في نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسة.

4- اقتراح بناء استراتيجيات لتعزيز المشاركة، التواصل الفعال، وتحفيز الإبداع من خلال تبني ممارسات قيادية ملهمة.

5- تطوير مؤشرات أداء رئيسية قياس أثر تطبيق الذكاء الاستراتيجي على العمل الإداري، والإبداع.

6- استخدام الذكاء الاستراتيجي كأداة لتعزيز الإبداع، والإدارة الفعالة، مما يسهم في تقديم نتائج ملموسة، وقابلة للتطبيق في مؤسسات العمل.

قائمة المصادر، والمراجع:

المراجع العربية:-

- إبراهيم، محمد، (2019)، العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي، والتنافسية المستدامة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارية، جامعة بنها.
- ابن عباس، حليلة، (2016)، "دور الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، دراسة غير منشورة، جامعة محمد بسكرة..
- ابن منظور، (1970)، لسان العرب، العبكيان: بيروت.
- أبو جادو، صالح محمد، (2004)، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي لاستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات، عمان : دار الشروق.
- أبو جودة، عبدالمجيد محمد سليمان، (2022)، أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية: شركات تصنيع الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
- أبو سمرة، حازم خميس، (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الادارة، والتمويل، جامعة الاقصى، غزة-فلسطين.
- أبو غنيم، ح، ف، ص، (2015)، دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي. دراسة حالة في الوزارات العاملة بقطاع غزة.

- أبو قطيش، خالد حسين أحمد، (2021) ، أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية، والتعدينية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- أبو لطيف، ديب، (2015)، الإبداع من الفكر إلى الممارسة، دمشق: دار، ومؤسسة رسلان للطباعة، والنشر، والتوزيع.
- الأيوبي، منصور محمد علي، والبوجي، ريهام ممدوح، (2020م)، "الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة"، بحث محكم، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث، 7(1).
- بدر، باسمه سليم عبد الرزاق، (2021)، أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط للذاكرة المنظمة، والدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- بلحاج حبيبة، عبد الباقي أميرة، وبوغازي فريدة، (2019) ، دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من، وجهة نظر العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.
- جاد الرب، سيد محمد، (2022)، القيادة الاستراتيجية. ط 1. مطابع الدار الهندسية. القاهرة.
- الحجازي ، سناء . (2016). سيكولوجية الإبداع تعريفه، وتنميته، وقياسه لدى الأطفال، القاهرة : دار الفكر العربي .
- الحجوج، أكرم أبو علي، عبد القادر، (2018) واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية، ونوابهم بمحافظة خانيونس، مجلة العلوم النفسية، والتربوية، 7(2): 11-35 ...

- حرز الله، احمد، (2024)، الدور الوسيط لنظم، وتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية، والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.
- حسن، محمد، وهبه محمد، نبيه، إيمان عبدالسلام، و إبراهيم، محمود إبراهيم محمد، (2021) ، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على الأكاديمية العربية للعلوم، والتكنولوجيا، والنقل البحري. المجلة العلمية للدراسات التجارية، والبيئية، مج12، ع4 ، 456 – 476.
- حمد إبراهيم حماد،(2020) ،مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الاداء المؤسسي بمؤسسات العالم المرئي الفلسطينية، مجلة جامعة الاقصى للعلوم الانسانية، المجلد السادس، والعشرون، العدد الثاني، ص346 – ، 479 يونيو2022 ISSN 2518 – 5810.
- الحكيمي،ربحي،(2020)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال <https://www.researchgate.net/publication>
- حمودة ، رفيقة سليم ،(2015)،معوقات الإبداع في المجتمع العربي، وأساليب التغلب عليه، مستقبل التربية العربية مصر ، مجلة مستقبل للتربية العربية 1(2) .
- دانوك، أحمد، (2022)، التوجه الاستراتيجي مدخلا لتفعيل الأداء الريادي للمنظمات: معمل أسمنت كركوك نموذجا، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، والاقتصادية، 18(60)، 501-520.
- داود، محمد، (2020)، إدارة التميز، والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، عمان: ابن النفيس للنشر، والتوزيع.

- الدماطي، حنان السيد أحمد، (2022)، أثر الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد، والتجارة، ع2 ، 429 - 457.
- الدوري، زكريا، والعزاوي، نجم، والسكرانة، بلال، والعملة، شفيق، وعبد القادر، محمد، (2020)، مبادئ، ومداخل الإدارة، ووظائفها في القرن الحادي، والعشرين، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، والتوزيع.
- ديات ، سهيل ، (2015)، معوقات تنمية الإبداع لدى تنمية المرحلة الأساسية في مدارس قطاع غزة ، بحث مقدم لمؤتمر الثاني لكلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين .
- الرواضية، وليد، (2023)، أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية، مجلة مؤتة للبحوث، والدراسات، 38(4)، 77-116.
- زبير، علوية سعيد عثمان، (2021)، أثر اليقظة، والذكاء الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات العربية: دراسة تطبيقية على عينة من اتحاد أصحاب العمل السوداني. المجلة العالمية للاقتصاد، والأعمال، مج10، ع2 ، 396 - 414..
- سالم، (2021)، العلاقة بين القيادة التحويلية، والابتكار، والإبداع في الإدارة لتحسين الأداء الأكاديمي للموظفين في جامعة صحار ./اسم المجلة.
- سعد، ف، س، (2021)، دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

- سمر الدين، رشاد رشاد ، القرشي،سوزان محمد،(2020)، أثر القيادة على تحقيق التميز التنظيمي-دراسة الميدانية على، وزارة التجارة، والاستثمار بمحافظة جدة ،مجلة العلوم، ونشر الابحاث - مجلة العلوم الاقتصادية، والإدارية، والقانونية - مجلة الرابع - العدد السابع .
- شبات، والمصري، (2020)ن دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بشركة الوطنية للاتصالات بفلسطين.
- الشورة، منار خالد، (2023)، أثر الذكاء الاستراتيجي في ريادة الأعمال المستدامة: الدور الوسيط للحكمة: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء
- الشيخ، بابكر مبارك عثمان، علي، التاج محمد محمد علي، (2017)،"أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران" بحث منشور، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، والإدارية، 19(9)،
- صديق، سهير شاكر، (2021)، الذكاء الاستراتيجي، وعلاقته بالإبداع المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات العراقية في محافظة ديالى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية، والاقتصادية، مج17، ع54، 280 - 299.
- صرصور، جابر، (2019)، القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية، وعلاقتها بجودة الاداء المؤسسي في جامعة الاقصى، رسالة ماجستير غير منشور ، كلية التربية، جامعة الاقصى..
- الصعوب، يحيى زكريا، والكساسبة محمد مفضي، (2021)،"الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية، مجلة إدارة الأعمال، والدراسات الاقتصادية، 7(1).

- طالب، طالب، وزينل، أسماء، (2021)، أفكار في الإدارة، والتميز، الطبعة الأولى، الجيزة: أطلس للنشر، والإنتاج الإعلامي.
- عبد العزيز، وجمعة، (2022)، الذكاء الاستراتيجي، ودوره في تنمية، وإعداد قادة المستقبل .
اسم المجلة.
- العثامنة، سيف ناصر يوسف، وبطينة، ثروت صالح محمد، (2022)، أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردن.
مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، 30(2)، 85 - 104.
- عثمان، م، ع، (2017)، إختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات .
مجلة العلوم الاقتصادية، والإدارية، والقانونية، 1(1)، 165 .
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.A91116>
- العلاق، بشير، (2020)، القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري للنشر، والتوزيع.
https://books.google.ps/books?id=n1XvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- العليمات، صفاء سليمان محمد، (2024)، أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للريادة في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العوامل، طالب عبدالحليم عبدالعزيز، (2022)، أثر البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- عواد، أحمد، (2018)، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- عواودة، هيا زياد يوسف، (2022)، أثر الذكاء الاستراتيجي في الابتكار المنظمي: الدور الوسيط للمهارات الناعمة في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عوض، مريم نادي صبحي، مصطفى، يوسف عبد المعطي، و خليل، نبيل سعد، (2022) واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية، والنفسية، ع16، ج9، 898 - 966.
- عياد، ميسم، وأبو كريم، أحمد، (2019)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من، وجهة نظر المشرفين، والمعلمين (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- عيسى، نجار، (2022)، أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً - دراسة ميدانية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، م 10 ع 5 (2022)، فلسطين.
- العيوي، م. م، الشوبكي، م. ج، وأبو نصر، س، س، (2020)، متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الابتكار التقني: دراسة حالة - كلية فلسطين التقنية - دير البلح. الدورية الدولية للاختراع في الأعمال، والإدارة، 9(3)، السلسلة الأولى، 1-17

- الغامدي،(2021)، فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض .المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد 2021، العدد 82، ص. 719-782.
- غوانمة، فادي، (2017)واقع الإبداع الإداري ، وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية، والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 36(175)، 177
- فادية ، (2021) ، دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في فلسطين. جامعة القدس
- الفرجاني، عبد الفتاح، (2022)، أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية، مجلة ابن خلدون للدراسات، والأبحاث، 2(5)، 992-1030.
- فطيمة، س، (2020) ، نموذج شامل لمعالجة التأثير غير المباشر لقيادة التحويلية على إبداع الموظفين في باكستان .دراسة حالة.
- الفهد، زهوة،(2020)، التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 36(7): 111-75.
- قاعود، غازي، (2022)، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث، والدراسات، 37(4)، 209-246.

- القحطاني، محمد، (2020)، تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*. 36(11) 61-97.
- <https://www.moe.edu.ps/category/content/104> موقع، وزارة التربية، والتعليم الفلسطينية
- شريفة، القحطاني، (2023)، معرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا.
- قهيوي، ليث عبد الله، لالا، زياد كامل، و، وادي، بلال محمود، (2013) ، *جودة المعلومات، والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة*. دار الحامد للنشر.
- لي، أ، ن، (2022) ، تأثير القيادة التحويلية، وإبداع الموظفين على الابتكار التنظيمي في جامعة فيتنام *دراسة حالة*.
- مجدولين، مازن، ابوشرخ، (2024) ، واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل ، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، والدراسات التربوية، والنفسية*، م15، ع44
- محمد حسين العيساوي، وآخرون، (2022)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخلٌ لدارة المنظمات في اللفة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر، والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن .
- محمد، س، ع، هـ، (2015) واقع تنمية الإبداع، ومعوقاته لدى طلبة المرحلة الأساسية في الأردن من، وجهة نظر المديرات، والمعلمات . *المجلة العربية لتطوير التفوق*، المجلد السادس، العدد الحادي عشر، ص. 60-91

- المدني محمد، (2019)، بيئة العمل، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية، *مجلة كلية التربية*، م 299، ع 181، جامعة الأزهر، مصر.
- الموسوي، م، ع. عبید، ح، ص، وكريم، م، ف، (2023)، استراتيجيات القيادة التحويلية في تنمية الإبداع في إدارة التسويق الإلكتروني *مجلة جودي الأميركية*.
- موضوع. كوم : <https://mawdoo3.com/> أبو غزالة، ابراهيم (2020) *ما هو الذكاء*
- النجار، فايز جمعة صالح، والحرايزة، أروى محمد، (2020)، الذكاء الاستراتيجي، وأثره في إدارة استثمارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى *المجلة العالمية للاقتصاد، والأعمال*، مجلد 8، عدد 3، ص 337-354. DOI: 10.31559/GJEB2020.8.3.1.354-337 .
- النحال، محمود، (2021)، "أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- الهيملية، ايمان، (2017)، *معوقات الإبداع لدى طلاب التعليم الأساسي بمدارس، ولاية المضبيبي من، وجهة نظر المعلمات، وأولياء، كلية العلوم، والاداب، جامعة نزوى. سلطنة عمان.*
- أكرم محسن، الياسري، العباسي، سؤدد علي عبد، (2020)، تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز.
- ابن مارني، البوسعيدي، (2019). *أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين :حالة دراسية بنك أبو ظبي التجاري*. *المجلة [اسم المجلة غير متوفر في النتائج البحثية]*، العدد الثاني عشر، ص 154-192

- سناء، (2020)، القيادة الاستراتيجية، وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من، وجهة نظر مساعدى المديرين، جامعة الشرق الأوسط.

المراجع الأجنبية:

- Al-Hajouj, Akram, and Abu Ali, Abdul Qader, (2018), The reality of administrative creativity among public school principals and their deputies in Khanios Governorate (in Arabic). Journal of Psychological and Educational Sciences, 7 (2), pp. 11-35.
- Alomian, N & Alsawalhah, A & Almarshad, M, (2019), The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan. International Journal of Business and Social Science. 10.
- Al-Qahtani, Muhammad, (2020), Developing the administrative creativity of secondary school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in light of contemporary administrative trends. Journal of the Faculty of Education, Assiut University. 11(36), November 2020, pp. 61-97
- Chaudhry, N.I., Aftab, I., Arif, Z., Tariq, U, and Roomi, M.A, (2019), Impact of customer-oriented strategy on financial performance with mediating role of HRM and innovation capability. Personnel Review, Vol. 48 No. 3, pp. 631-643. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-00>.
- Dogan, (2015), *Integration between Leadership and Strategic Management*. Journal Name, Volume(Issue), Pages
- Esposito Vinzi, V. Chin, W. W. Henseler, J. & Wang, H. (2015), "**Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications**" Ed.: Springer Publishing Company, Incorporated.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fraenkel, R & Wallen, E. (2003). **How to Design and Evaluate Research**. USA: Mc. Fraw-Hill Inc.

- Garcia, E. (2011) **‘A tutorial on correlation coefficients, information-** retrieval-18/7/2018.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf>.
- Goleman, D. , "Leadership that gets Results", Harvard Business Review, 78, (2), 2002.
- Hair ,J. F. Black ,W. C. Babin ,B. J. & Anderdon ,R. E. (2016) ,"
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2020). Leaders influencing innovation. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 416-437.
<https://doi.org/10.1108/er-07-2019-0279>
- <https://dralidashti.com/creativity/stages-of-the-creative-process/>
- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021), Strategic Entrepreneurship Behaviour and the Innovation Ambidexterity of Young Technology-based Firms in Incubators. *International Small Business Journal*, 39(3), 202-227. <https://doi.org/10.1177/0266242620943776>
- Joseph ,F. Hult ,G. Tomas ,M. Ringle ,Christian M. & Sarstedt ,M. (2013) ,"**A primer on partial least squares structural equation modeling**" (PLS-SEM): Sage Publications.
- Kind, C. (2021), Transformational Leadership on Employee Creativity in Five-Star Hotels in Sri Lanka: Moderating Role of Personal Initiatives. *Academia.edu*. Retrieved from <https://www.academia.edu/>
- Kozioł-Nadolna, K. (2020), The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. *Administrative Sciences*, 10(3), 59.
<https://doi.org/10.3390/admsci10030059>
- Lee, Y., & Kim, J. (2021), Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Makinde, O, G., & Agu, C. U. (2018), *Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Aba Metropolis. Archives of Business Research*, 6(9), 49–69.

- Menea, C. (2015). *Enhancing Administrative Creativity in University Units: Impact on the University Community*. *Journal Name*, Volume(Issue), Pages.
 - Obeidat, B. Y. (2016). The effect of strategic orientation on organizational performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(11), 478-505.
 - Orapeleng, S. R. (2017). *Innovative leadership in managing conflict at selected senior secondary schools in Botswana* (Unpublished doctoral dissertation). University of South Africa.
 - Pagaura, A. R. (2020). Innovative leadership attributes of school administrators in the Philippines: Implications for educational management. *Interdisciplinary Research Review*, 15(2), 1–7. Bukidnon State University, Malaybalay City 8700, Philippines.
 - Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding Employee Innovative Behavior and Thriving at Work: A Chinese Perspective. *Administrative Sciences*, 8(3), 46. Doi: 10.3390/admsci8030046.
- www.britannica.com, Retrieved 14-3-2018
- Robert J. Sternberg, "Human intelligence" - 2018
 - Silva, C. S. (2018). Artificial intelligence can predict human's learning and attention. *Psychology and Behavioral Science International Journal*, 9(3), 555764. <https://doi.org/10.19080/PBSIJ.2018.09.555764>
 - Song, W., Wang, G. Z., & Ma, X. (2020). Environmental innovation practices and green product innovation performance: A perspective from organizational climate. *Sustainable Development*, 28(1), 224-234.
 - Yusof, M., & Rakha, K. (2017). *Entrepreneurial leadership and academic entrepreneurship in Malaysian public research universities*. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(3).

- ملحق رقم (1) الاستبانة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

الدكتور/هـ المحترم/ة

تحية طيبة، وبعد،،

الموضوع: تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية لنيل درجة الماجستير في القيادة الإدارية الاستراتيجية، والموسومة بـ: "الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية"، ونظراً لخبرتكم العلمية، والعملية فإنه يشرفني مساهمتكم في تحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم فيها بناءً على خبرتكم الواسعة، وإدراج أي ملاحظات ممكنة، وكلّي يقين بالاستفادة من ملاحظتكم بما يخدم الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام، والتقدير .

الباحثة:، وفاء عبد الله

المشرف : د. حسين عبد القادر

أسئلة الدراسة:

1- ما مستوى تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف - الرؤية الاستراتيجية - الدافعية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

2- ما واقع تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

3- ما مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

أسم الدكتور	الرتبة الاكاديمية	التخصص الدقيق	الجامعة

الاستبانة

القسم الأول/ البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم التعرف إلى بعض الخصائص الاجتماعية، والوظيفية العامة لعينة الدراسة، لذا نرجو

التكرم باختيار ما يلائمكم من خيارات، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة الملائمة لحالتك:

البيانات الشخصية، والوظيفية

القسم الأول: المعلومات الشخصية، والوظيفية

الجنس: 1. ذكر 2. أنثى

الفئة العمرية:

1. أقل من 25 سنة 2. من 25 سنة – أقل من 35 سنة

3. من 35 – أقل من 45 سنة 4. من 45 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

1. دبلوم فأقل 2. بكالوريوس 3. ماجستير فأعلى

المسمى الوظيفي:

1. مدير عام 2. مدير 3. رئيس دائرة 4. رئيس قسم فأقل

سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات 2. من 5 – أقل من 10 سنوات

3. من 10 – أقل من 15 سنة 4. من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة يرجى، وضع إشارة ✓ في المكان الذي يناسب رأيك

القسم الثاني/ محاور الدراسة

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي

البُعد الأول: الاستشراف						
رقم	العبارة	ملائمة الفقرة		صياغة الفقرة		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	
1	يوفر الذكاء الاستراتيجي مناخا تنظيميا ملائم لدى المسؤولين					
2	يوجد علاقة بين الاستشراف، أو التنبؤ بالمخاطر المستقبلية					
3	يوجد علاقة بين الاستشراف، أو التنبؤ، والقرارات الاستراتيجية للوزارة					
4	يعمل الذكاء الاستراتيجي في إيجاد نتائج فعالة عند تطبيقه					
5	يوجد تنبه بالفرص للأعمال الجديدة في الوزارة عن طريق تفعيل الذكاء الاستراتيجي					
البُعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية						
رقم	العبارة	ملائمة الفقرة		صياغة الفقرة		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	
1	يتطلب تطبيق الذكاء الاستراتيجي الإلمام بمفهوم الذكاء الاستراتيجي					
2	يوجد علاقة، أو رؤية مستقبلية، وقرارات استراتيجية للوزارة					
3	يعمل الذكاء الاستراتيجي في إيجاد نتائج فعالة عند تطبيقه					
4	الإدارة التي تتخذ القرارات لديها قوة في استيعاب أهمية تطبيق الذكاء الاستراتيجي					
5	يساعد تطبيق الذكاء الاستراتيجي المسؤولين في ضبط أهداف الوزارة					
البُعد الثالث: الدافعية						
رقم	العبارة	ملائمة الفقرة		صياغة الفقرة		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	

1	يوجد علاقة ما بين الدافعية، والقرارات الاستراتيجية للوزارة عند تطبيق الذكاء الاستراتيجي				
2	العمل يتطلب دافعية لدى الموظف في تطبيق الذكاء الاستراتيجي، والإلمام بمفهومه				
3	يعمل تطبيق الذكاء الاستراتيجي دافعية عند الموظفين في العمل				
4	تساعد الدورات التدريبية في الادارة إلى تحسين تطبيق الذكاء الاستراتيجي				
5	يحتاج الذكاء الاستراتيجي إلى مهارة، وتجربة إدارية فائقة				

المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية

البُعد الأول: التوجه الاستراتيجي					
رقم	العبارة	ملائمة الفقرة		صياغة الفقرة	
		ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
1	تشجع الوزارة الموظفين على استخدام استراتيجيات مبتكرة تستخدمها في التعليم.				
2	توجه الوزارة الموظفين إلى توظيف طرق مبتكرة في العمل.				
3	لدى الوزارة توجه لاستخدام اساليب جديدة تتماشى، والثورة الصناعية الرابعة.				
4	تهتم الوزارة باستخدام أحدث الاساليب التكنولوجية في العمل.				
5	تحدد الوزارة مدة زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لقياس الأهداف.				

البُعد الثاني: رأس المال البشري					
رقم	العبارة	ملائمة الفقرة		صياغة الفقرة	
		ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
1	تنظم الوزارة دورات تدريبية مستمرة للمعلمين لتحسين أدائهم.				
2	تكافئ الوزارة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الاداء.				
3	تشجع الوزارة على تفعيل عمليتي الإبداع، والابتكار في العمل لديها				
4	يوفر المناخ التنظيمي للوزارة روح الانجاز، والإقدام.				
5	تمتلك الوزارة سياسات، واضحة للتطوير المهني للعاملين فيها.				

--	--	--	--	--	--	--

البُعد الثالث: الثقافة التنظيمية						
رقم	العبارة	ملائمة الفقرة		صياغة الفقرة		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	
1	وضوح الرؤية، والرسالة الاستراتيجية للوزارة بين الموظفين.					
2	وجود قيم تنظيمية تدعم الأداء الفعال، والتميز الوظيفي.					
3	يوجد تكامل للعمل الجماعي بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة.					
4	يدرك الموظفون دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.					
5	لدى الموظفين وعي لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، وأهميته في العمل.					

البُعد الثالث: الرقابة التنظيمية						
رقم	العبارة	ملائمة الفقرة		صياغة الفقرة		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	
1	تعزز الوزارة الرقابة الذاتية للالتزام بأداء العمل على أكمل وجه.					
2	تستخدم الوزارة أساليب رقابية مشددة، وفق معايير ، واقعية معلنة.					
3	تراقب الوزارة الموظفين لسير العمل بحرفية.					
4	تراجع الوزارة الفرص، والتهديدات الخارجية لتوظيفها في خدمة الوزارة للأفضل.					
5	تتخذ الوزارة إجراءات صارمة لمعالجة انحرافات سير العمل.					

المحور الثالث: الإبداع الإداري

العنصر الأول: الطلاقة						
رقم	العبارة	ملائمة الفقرة		صياغة الفقرة		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	
1	تقدم الوزارة الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.					
2	تقترح الوزارة الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					

3	تستثمر الوزارة خبراتها السابقة في التعامل مع مواقف جديدة، ومختلفة.				
4	تسهل الوزارة تدفق الأفكار بين العاملين من خلال النقاشات، والاجتماعات.				
5	تدعم الوزارة قدرة الموظفين على إنتاج عدد كبير من الأفكار لمواجهة التحديات الإدارية.				

العنصر الثاني: المرونة

رقم	العبارة	ملائمة الفقرة		صياغة الفقرة		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	
1	يعدل الموظف أسلوب عمله لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث معه في العمل.					
2	يستجيب الموظفون للمتغيرات بسرعة، وفعالية في ظل بيئة متغيرة.					
3	لدى النظام الإداري قدرة على التكيف مع التحديات، والفرص الجديدة.					
4	تشجيع الوزارة على تقبل الأفكار المتنوعة دون النقد بالنهج التقليدي.					
5	يحرص الموظف على معرفة الرأي المخالف لرأيه، والاستفادة منه.					

العنصر الثالث: الأصالة

رقم	العبارة	ملائمة الفقرة		صياغة الفقرة		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	
1	تشجع الوزارة التفكير غير التقليدي في حل المشكلات الإدارية.					
2	توافر بيئة تنظيمية تُحفز الإبداع، وتُعزز التميز الفردي، والجماعي.					
3	تدعم الوزارة تطوير حلول مبتكرة تدعم الذكاء الاستراتيجي.					
4	يوظف الموظفون طرقاً غير مألوفة لأداء مهامهم الوظيفية في الوزارة					
5	يبتعد الموظفون عن تقليد الآخرين في إنجاز ما يكلفون به من أعمال.					

البُعد الرابع: الحساسية للمشكلات					
رقم	العبارة	ملائمة الفقرة		صياغة الفقرة	
		ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
1	يملك الموظف رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.				
2	يتمتع الموظف بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها.				
3	تشجع الوزارة تطوير حلول استباقية تستند إلى الذكاء الاستراتيجي.				
4	يوجد قدرة للفريق الإداري في الوزارة على فهم تأثير المشكلات المحتملة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.				
5	اهتمام الإدارات في الوزارة بتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات بدلاً من معالجة الأعراض فقط.				

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	إسم الدكتور	رتبة الاكاديمية	التخصص الدقيق	مكان العمل / الجامعة
1	عودة الله مشاركة	أستاذ مشارك	إدارة أعمال/موارد بشرية	جامعة القدس المفتوحة
2	أكرم حمدان	أستاذ مساعد	إدارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة
3	إبراهيم عبدالله	أستاذ دكتور	إدارة اعمال /موارد بشرية	جامعة ملبورن
4	رائد أبو عيد	أستاذ مساعد	إدارة اعمال /محاسبة	جامعة القدس المفتوحة
5	عيسى إسميرات	أستاذ مساعد	إدارة إستراتيجية	جامعة القدس المفتوحة
6	محمد مصطفى	استاذ مساعد	لغه عربية، وأدبها	وزارة التربية، والتعليم
7	أريج مصطفى	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وزارة التربية، والتعليم
8	محمد فواقه	أستاذ مساعد	لغه عربية	جامعة الاستقلال
9	عبد القادر دراويش	أستاذ مساعد	إدارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (3) ملحق أداة الدراسة (الاستبانة)



كلية الدراسات العليا، والبحث العلمي - برنامج القيادة الادارة الاستراتيجية

استبانة الدراسة

تحية طيبة، وبعد،

مرفق استبانة هي أداة لجمع البيانات، والمعلومات اللازمة للباحثة لإجراء دراسة بعنوان:

" الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة الادارة الاستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة.

أرجو التكرم من حضرتكم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة، وموضوعية من أجل مساعدة الباحثة في الوصول إلى نتائج أفضل، وأكثر فائدة، علماً بأن البيانات، والمعلومات التي ستفيدوننا بها سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة التي يتم التوصل إليها في حالة رغبتكم بذلك.

مع عظيم الشكر، والامتنان لحسن تعاونكم

الطالبة:

، وفاء عبد الله

إشراف:

د. حسين عبد القادر

السنة الدراسية: 2025/2024

القسم الأول: المعلومات الشخصية، والوظيفية:
يرجى، وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تناسب حالتك.

الجنس: 1. ذكر ☐ 2. أنثى ☐

الفئة العمرية:

1- من 25 سنة - أقل من 35 سنة ☐ 2- من 35 - أقل من 45 سنة ☐

3 - من 45 سنة فأكثر ☐

المؤهل العلمي: 1. دبلوم فأقل ☐ 2. بكالوريوس ☐ 3. ماجستير فأعلى ☐

المسمى الوظيفي:

1. مدير عام فأعلى ☐ 2. مدير ☐ 3. رئيس قسم فأقل ☐ 4. غير ذلك () ☐

سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات ☐ 2. من 5 - أقل من 10 سنوات ☐

3. من 10 - أقل من 15 سنة ☐ 4. من 15 سنة فأكثر ☐

المحور الأول: أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف - الرؤية الاستراتيجية - الدافعية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

المجال الأول: الاستشراف					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق بشدة
1.	يوفر الذكاء الاستراتيجي مناخاً تنظيمياً ملائماً لدى المسؤولين				
2.	يوجد علاقة بين الاستشراف، والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية				
3.	يوجد علاقة بين الاستشراف، والقرارات الاستراتيجية للوزارة				
4.	يعمل الذكاء الاستراتيجي على إيجاد نتائج فعالة				

5.	يساعد الذكاء الاستراتيجي على تنبه بالفرص المستقبلية									
المجال الثاني: الرؤية الاستراتيجية										
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة				
6.	يتطلب تطبيق الذكاء الاستراتيجي الإلمام بمفهوم الذكاء الاستراتيجي.									
7.	يوجد للوزارة رؤية مستقبلية استراتيجية، واضحة.									
8.	يساعد الذكاء الاستراتيجي على اعداد رؤيا جيدة.									
9.	تتخذ الادارة القرارات في ضوء رؤيا استراتيجية.									
10.	يساعد تطبيق الذكاء الاستراتيجي المسؤولين في ضبط أهداف الوزارة									
المجال الثالث: الدافعية										
11.	يوجد علاقة ما بين الدافعية، والقرارات الاستراتيجية للوزارة عند تطبيق الذكاء الاستراتيجي									
12.	العمل يتطلب دافعية لدى الموظف في تطبيق الذكاء الاستراتيجي، والإلمام بمفهومه									
13.	يخلق تطبيق الذكاء الاستراتيجي دافعية عند الموظفين في العمل									
14.	تساعد الدورات التدريبية على زيادة دافعية الموظفين اتطبيق الذكاء الاستراتيجي.									
15.	يحتاج الذكاء الاستراتيجي إلى مهارة، وتجربة إدارية فائقة لدفع دافعية الموظفين.									

المحور الثاني: واقع القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

المجال الأول: التوجه الاستراتيجي						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
16.	تشجع الوزارة الموظفين على استخدام استراتيجيات مبتكرة تستخدمها في التعليم.					
17.	توجه الوزارة الموظفين إلى توظيف طرق مبتكرة في العمل.					
18.	لدى الوزارة توجه لاستخدام اساليب جديدة تتماشى، والثورة الصناعية الرابعة.					
19.	تهتم الوزارة باستخدام أحدث الاساليب التكنولوجية في العمل.					
20.	تحدد الوزارة مدة زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لقياس الأهداف.					
المجال الثاني: رأس المال البشري						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
21.	تنظم الوزارة دورات تدريبية مستمرة للعاملين لتحسين أدائهم.					
22.	تكافئ الوزارة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الاداء.					
23.	تشجع الوزارة على تفعيل عمليتي الإبداع، والابتكار في العمل لديها.					
24.	يوفر المناخ التنظيمي للعاملين في الوزارة روح الانجاز، والإقدام.					
25.	تمتلك الوزارة سياسات واضحة للتطوير المهني للعاملين فيها.					
المجال الثالث: الثقافة التنظيمية						
26.	تضح الرؤية، والرسالة الاستراتيجية للوزارة لجميع الموظفين.					
27.	توجد قيم تنظيمية تدعم الأداء الفعال، والتميز الوظيفي.					
28.	يوجد تكامل للعمل الجماعي بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة.					
29.	يدرك الموظفون دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء					

					المؤسسي.	
					لدى الموظفين، وعي لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، وأهميته في العمل.	30.
المجال الرابع: الرقابة التنظيمية						
					تعزز الوزارة الرقابة الذاتية للالتزام بأداء العمل على أكمل، وجه.	31.
					تستخدم الوزارة أساليب رقابية مشددة، وفق معايير واقعية معلنة.	32.
					تراقب الوزارة الموظفين لسير العمل بحرفية.	33.
					تراجع الوزارة الفرص، والتهديدات الخارجية لتوظيفها نحو الأفضل.	34.
					تتخذ الوزارة إجراءات صارمة لمعالجة انحرافات سير العمل.	35.

المحور الثالث: مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

المجال الأول: الطلاقة						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
36.	تقدم الوزارة الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.					
37.	تقترح الوزارة الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
38.	تستثمر الوزارة خبراتها السابقة في التعامل مع مواقف جديدة، ومختلفة.					
39.	تسهل الوزارة تدفق الأفكار بين العاملين من خلال النقاشات، والاجتماعات.					
40.	تدعم الوزارة قدرة الموظفين على إنتاج عدد كبير من الأفكار لمواجهة التحديات الإدارية.					
المجال الثاني: المرونة						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
41.	يعدل الموظف أسلوب عمله لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث					

					معه في العمل.	
					يستجيب الموظفون للمتغيرات بسرعة، وفعالية في ظل بيئة متغيرة.	42.
					لدى النظام الإداري قدرة على التكيف مع التحديات، والفرص الجديدة.	43.
					تشجع الوزارة على تقبل الأفكار المتنوعة دون التقيد بالنهج التقليدي.	44.
					يحرص الموظف على معرفة الرأي المخالف لرأيه، والاستفادة منه.	45.
المجال الثالث: الأصالة						
					تشجع الوزارة التفكير غير التقليدي في حل المشكلات الإدارية.	46.
					تتوفر بيئة تنظيمية تحفز الإبداع، وتُعزز التميز الفردي، والجماعي.	47.
					تدعم الوزارة تطوير حلول مبتكرة تدعم الذكاء الاستراتيجي.	48.
					يوظف الموظفون طرقاً غير مألوفة لأداء مهامهم الوظيفية في الوزارة	49.
					يبتعد الموظفون عن تقليد الآخرين في إنجاز ما يكلفون به من أعمال.	50.
المجال الرابع: الحساسية للمشكلات						
					يملك الموظف رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	51.
					يتمتع الموظف بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل، وقوعها.	52.
					تشجع الوزارة تطوير حلول استباقية تستند إلى الذكاء الاستراتيجي.	53.
					يوجد قدرة للفريق الإداري في الوزارة على فهم تأثير المشكلات المحتملة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	54.
					اهتمام الإدارات في الوزارة بتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات بدلاً من معالجة الأعراض فقط.	55.