Qentar Journal for Humanities and Applied Sciences

Educational and Psychology Studies Series - ISSN : 3105-7039 (Online)

توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري في المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمديرين

الباحثة: دنيا نزار حداد الباحثة: سناء إسماعيل نجار

doniahaddad99@icloud.com sana1987anas@gmail.com

مدارس وزارة التربية والتعليم/ فلسطين/ الضفة الغربية

بحث مقدم الى مؤتمر المؤتمر الثقافي العلمي الدولي الثالث للتنوع المعرفي - الأجيال الشابة في الوطن العربي و اقعٌ واستشراف، جمعية التفكير الثقافي للموهبة والابداع، عمان - الاردن ، 26-2026/7/28

تاريخ الارسال: 2026/5/30- تاريخ القبول 2026/6/10- تاريخ النشر 2026/6/30

الملخص: هدف البحث إلى تعرف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري في المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية، ورصد أبرز المعوقات التي تواجه مديري المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية عند توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري، ولتحقيق أهداف البحث ، تم اعتماد المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، باستخدام أسلوبيّ المقابلة، وتحليل المضمون، واختيرت عينة قصدية قوامها (10) من مديري ومعلمي المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية ؛ وذلك وفقاً للأساليب، والخطوات الإحصائية في اختيار العينات غير الاحتمالية.

وأظهرت أبرز النتائج وجود معوقات رئيسة تُسهم في إعاقة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية تمثلت بالمعوقات التقنية، والبشرية، والتنظيمية، وأشارت أبرز التوصيات إلى أن يهتم مديرو المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية، ومعلموها بالحد من المعوقات التي تواجههم عند توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتعيق تعزيز الإبداع الإداري لديهم، وذلك بالاطلاع على تجارب الدول المتقدمة، والاستفادة منها.

الكلمات المفتاحية: تطبيقات الذكاء الاصطناعي، الإبداع الإداري.

The employment of artificial intelligence applications in enhancing administrative creativity in Palestinian schools in the West Bank from the perspective of teachers and principals

Abstract: The research aimed to identify artificial intelligence applications that enhance administrative creativity in Palestinian schools in the West Bank, and to monitor the most prominent obstacles facing Palestinian school principals in the West Bank when employing artificial intelligence applications that enhance administrative creativity. To achieve the research objectives, the descriptive approach with its analytical aspect was adopted, using the interview method and content analysis, and a purposive sample of (10) principals and teachers of Palestinian schools in the West Bank was selected, in accordance with the methods and statistical steps in selecting non-probability samples. The most prominent results showed the existence of major obstacles that contribute to hindering administrative creativity among Palestinian school principals in the West Bank, represented by technical, human, and organizational obstacles. The most prominent recommendations indicated that Palestinian school principals and teachers in the West Bank should pay attention to reducing the obstacles they face when employing artificial intelligence applications, which hinder the enhancement of their administrative creativity, by learning from the experiences of developed countries and benefiting from them.

Keywords: Artificial Intelligence Applications, Managerial Creativiy.

6/30/2026

1. المقدمة

في ظل التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات بمجالات الحياة كافة، يعيش العالم تحولاً واضحًا، لمواكبة هذه التطورات عن طريق تحديث أنظمتها، وتطبيقاتها، ووظائفها بما يتلاءم مع متطلبات العصر؛ لتوفير خدمات سريعة ذات جودة.

وأصبح التوجه إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي، واستخدامها في المجال التعليمي، توجهاً مهماً لتحسين جودة التعليم، وتقديم خدمات تعليمية متطورة، وتوفير تقنيات الذكاء الاصطناعي كأدوات لتحليل أداء الطلبة، وتحديد حاجاتهم، وإتاحة الفرصة للمعلمين باتخاذ القرارات الفاعلة، فضلًا عن إسهام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير برامج تعليمية تعتمد على التعلم الآلي، وتقديم خطط تدريسية وفق الحاجات. (Popenici & Kerr,2017)

وقد تبلورت رؤية الإدارة التربوية في عصر الذكاء الاصطناعي؛ بوصفها رؤية مستقلة واضحة تهدف إلى تطوير مهارات قيادية جديدة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية وفق تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتطبيقاته عن طريق دمج التقنيات الذكية في الأنظمة التعليمية؛ ما يظهر الحاجة إلى إعادة التفكير في دور القيادة التربوية ومهامها، ومسؤولياتها، وأهدافها في ظل التغيرات المتسارعة. (Chen et al., 2020)

وترى حمام (2025) أن الذكاء الاصطناعي علم يركز على تصميم الآلة التي تشارك الإنسان سلوكات ذكية في مجالات كالتعليم، لما يقدمه من حلول تتسم بالكفاءة، والسرعة، والدقة، ما يخفف الأعباء الإدارية ومهامها، ويدعم تقديم خدمة ذات جودة عالية، ويتحقق ذلك في نظام الإدارة المدرسية عند تحويله نحو توظيف التطبيقات الإدارية فيه.

بناءً على ما تقدم؛ يُمكن استنباط الحاجة لمثل هذا البحث الذي يسعى إلى توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الإبداع الإداري في المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، والمديرين

مشكلة البحث وأسئلته

تكمن مشكلة البحث فيما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة الحسنات وسلهب (2024) التي أظهرت نتائجها حيازة عملية توظيف مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على الدرجة المنخفضة، ودراسة رجوب وآخرون (2025) التي أظهرت نتائجها حيازة جاهزية المدارس الحكومية في محافظة الخليل لتبني توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري على الدرجة المتوسطة، كذلك تكمن المشكلة فيما تمت ملاحظته أثناء العمل في المدارس الفلسطينية في الضفة الغربية في القدس، والخليل؛ إذ لوحظ أن الإدارة المدرسية ما زالت تقليدية في المجال الإداري؛ ما يشير إلى وجود فجوة بين الأداء الحالي ومتطلبات العصر الرقمي؛ وهذا يؤثر سلباً في مقدرة المدارس على التكيف مع التطورات المعرفية، والتكنولوجية.

ولإظهار قابلية المشكلة للبحث والدراسة؛ يُمكن بلورتها بالسؤال الآتي: كيف يُمكن توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري في المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

أسئلة البحث: يُمكن توضيح مشكلة البحث بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: برأيك، ما تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري في المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية ؟

السؤال الثاني: برأيك: كيف يوظف مديرو المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري ؟

السؤال الثالث: برأيك، ما أبرز المعوقات التي تواجه مديري المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية عند توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري؟

السؤال الرابع: برأيك، كيف يتمكن مديرو المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية من الحد من معوقات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري ؟

أهداف البحث: للإجابة عن أسئلة البحث ، يُمكن التوجه إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعرف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري في المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية.
- إظهار كيفية توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري من قبل مديري المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية .
- رصد أبرز المعوقات التي تواجه مديري المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية عند توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري.
- الكشف عن كيفية الحد من معوقات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري، من قبل مديري المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية .

أهمية البحث

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للبحث في إثراء المكتبات العربية، والفلسطينية بمعلومات تدعم أهمية توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري في العملية التربوية التعليمية والعينة؛ إذ يُمثل البحث مرجعًا للباحثين، والمهتمين للاستفادة .

الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية في تقديم نتائج البحث بصورة معمقة لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري في جوانب واقع كيفية الاستخدام، والحد من المعوقات، وسبل حلها، وكذلك في تعرف تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري؛ ما يساعد صناع القرار على توفير التدريب المناسب لمديري المدارس الفلسطينية حول أهم هذه التطبيقات، ومجالات استخدامها.

مصطلحات البحث

تطبيقات الذكاء الاصطناعي(Artificial intelligence applications): " مجموعة من الأنظمة، أو البرمجيات التي تم تطويرها باستخدام خوارزميات معينة تمكنها من محاكاة القدرات الذهنية البشرية مثل: القدرة على التحليل، والتعلم الآلي، والاستنتاج، واتخاذ القرارات" (Wang, 2018: 661)

وتُعرف تطبيقات الذكاء الاصطناعي إجرائيًا بأنها: البرمجيات، والتطبيقات التي يستخدمها مديرو المدرسات الفلسطينية بالضفة الغربية في إنجاز الأعمال الإدارية الخاصة بمدارسهم من (تحليل، واستنتاج، واتخاذ القرارات).

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

ويُعرف الإبداع الإداري إجرائيًا بأنه: الأساليب التربوية واستراتيجيات التغيير التي يستخدمها مدير المدرسة في أعماله الإدارية؛ لتتميز بالأصالة والمرونة، وتقبل المخاطرة، وحل المشكلات بأبسط الطرق الممكنة، والمتاحة.

حدود البحث، ومحدداته: اقتصر البحث في إمكانية تعميم نتائجه في الالتزام بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** وتتمثل في موضوع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع الإداري في المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
- **الحدود البشرية:** تمثلت في عينة البحث من مديري، ومعلمي المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية البالغ عددهم (10) .
- **الحدود المكانية:** تمثلت في المواقع الجغرافية التي استُخدمت؛ لتطبيق أدة البحث في فلسطين بالضفة الغربية.
- **الحدود الزمنية:** وتتمثل بالمدة الزمنية لتطبيق أداة البحث المتمثلة بالفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2026/2025).

وتمثلت محددات البحث بدرجة صدق أداته، وصدق استجابات المبحوثين.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً:الإطار النظري

تؤدي تطبيقات الذكاء الاصطناعي دوراً حيوياً في دعم الإدارة المدرسية عن طريق توفير حلول تقنية متقدمة تعزز الكفاءة الإدارية، واتخاذ القرارات الصائبة، وتوفير الوقت، والجهد في تنفيذ المهام الروتينية بالإضافة إلى الدعم الفني، وتسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وتطوير الأداء المهني، وتسهيل الوصول إلى البيانات، وبناء بيئة تفاعلية؛ لتحليل الحاجات، والخروج بالتوصيات. (حمام، 2025)

ويُبنى دور الإدارة التربوية في عصر الذكاء الاصطناعي على ممارسة القائد التربوي للقيادة التحويلية، والقيادة الاستراتيجية؛ بحيث يكون قادراً على وضع رؤية واضحة للمستقبل التعليمي في عصر الذكاء الاصطناعي؛ بتحديد الأهداف، وتشجيع الابتكار في دعم التجريب، واستكشاف إمكانات هذه التطبيقات بالاعتماد على الشراكات التكنولوجية، والمؤسسات البحثية؛ لتطوير الحلول الذكية التي تُلبي حاجات المؤسسة التعليمية؛ مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية للتعليم. (كبي،2024)

كما تواجه عملية توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز إدارة المؤسسات التربوية تحديات عديدة تتمثل في تكلفة التكنولوجيا العالية، وتحديات الخصوصية، والأمن، وحاجة الكوادر التربوية إلى التدريب الخاص بتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مهامهم. (تركي،2023)

وللذكاء الاصطناعي وتطبيقاته دوراً مهماً في رفع المستوى التعليمي، والإداري في المؤسسات التربوية إلى مستوى الإبداع؛ باستخدام التقنيات الذكية المدعومة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وهذا يؤدي إلى تطوير العمليتين التعليمية، والإدارية، وتحديثهما. (حسن،2020)

ويعد مفهوم الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية حديثاً في مجال الإدارة؛ إذ ظهر نتيجة التحديات العالمية الجديدة، وازدياد التنافس، فقد أشار الزهراني (2020) إلى أن الإبداع الإداري ينتج عنه عمل مميز يتصف بالأصالة، والمرونة، والطلاقة، وتحسس المشكلات؛ وهذا يؤدي إلى ظهور استراتيجية إدارية تحقق أهداف المؤسسة، وتتفاعل مع مستجدات العصر.

وتنبع أهمية الإبداع الإداري كونه يُمثل توصيفًا مهمًا لإدارة المعرفة في المؤسسات التي تسعى للحصول على المعلومات، واستخدامها؛ لمواجهة التحديات الجديدة، وحلها عن طريق تطوير أفكارٍ جديدة؛ لتوسيع استراتيجيات الإدارة وفق التغييرات المتسارعة، ومساعدتها على استمرارية التنظيم، وتطويره، وتنمية الأفراد، والمنظمات. (Aljawarneh & Masad,2020)

فيما تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية بالأصالة المتمثلة في ابتكار حلول إبداعية، والمرونة؛ بالنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة؛ لتجنب القصور الذهني، والحساسية للمشكلات بامتلاك مدير المدرسة المقدرة على الشعور بالمشكلة قبل وقوعها بحيث يطرح حلولاً قبل تشكلها، كما تعد الطلاقة من أهم مكونات الإبداع الإداري. (السبيعي، 2021)

ويرى عطوان (2024) أن ممارسات مديري المدارس هي المحك الأساس؛ لتوليد الإبداع الإداري عن طريق تشجيع المعلمين على القيام بأعمال مبتكرة، وإعطائهم أحكاماً موضوعية في الجوانب العملية، ورسم خطط بديلة لمواجهة عقبات الإبداع التربوي بتوزيع الصلاحيات على المعلمين وفق تخصصاتهم، إضافة إلى الاستعانة بالتقارير الدورية في رسم الخطط لمواجهة المشكلات التي قد تطرأ .

ثانيًا: الدراسات السابقة

أظهرت عدد من الدراسات السابقة واقع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة المدرسية، إذ أشارت دراسة الخروصية (2025) إلى واقع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر مديري المدارس في عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (77) مديراً، وأظهرت النتائج أن واقع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة المدرسية جاء بمستوى مرتفع.

وقدم طيفور (2025) دراسة لاستكشاف مستوى تمكين قادة المدارس الأردنية الخاصة في توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المهام الإدارية، باعتماد المنهج المسحي واستخدام أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (48) قائداً تربوياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن تمكين القادة في توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المهام الإدارية جاء بمستوى منخفض.

وهدفت دراسة نويل (Noel, 2023) إلى تقصي أثر استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي كأداة لإدارة التعليم بكفاءة التعليم الجامعي في ولاية ريفرز في نيجيريا، وتم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدام أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (154) إدارياً، وأظهرت النتائج أن أدوات الذكاء الاصطناعي تساعد في التنظيم، والإدارة التعليمية، وتبسيط المسؤولية الأكاديمية، والإدارية، وتقليل الوقت، والجهد؛ لإنجاز المهام الصعبة.

وهدفت دراسة سيمث (Smith, 2021) إلى الكشف عن كيفية توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز القيادة التعليمية في منطقة مدرسية في كندا، وتم اعتماد المنهج النوعي بأسلوبيّ: دراسة الحالة، والمقابلات، وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في القيادة التعليمية يزيد كفاءة العمليات الإدارية، ويسهم في تحسين الأداء، واتخاذ القرارات الفاعلة.

وفي مجال الإبداع الإداري، هدفت دراسة أبو أسعد (2025) إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين فيها، وتم اعتماد المنهج الوصفي، باستخدام أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (269) فرداً من العاملين في المدارس داخل الخط الأخضر، وأظهرت النتائج حيازة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري على درجة مرتفعة.

وأشارت دراسة أبو رميلة (2022) إلى دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس، إذ تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (318) معلماً، وأظهرت النتائج حيازة دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع الإداري على المستوى المرتفع.

وهدفت دراسة ويدودو وجوستاري (Widodo & Gustari,2020) إلى تعرف دور إدارة المعرفة في الإبداع على السلوك الابتكاري لدى المعلمين في إندونيسيا، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (363) معلماً، وأظهرت النتائج أن المعرفة والإبداع لهما تأثير إيجابي على السلوك الابتكاري للمعلمين.

فيما سعت دراسة أورابيلنج (Orapeleng, 2017) إلى تقصي دور الإبداع الإداري في قدرة مديري المدارس على استحضار الثقة، وتعلم كيفية إيجاد بيئة عمل نوعية، وحلول إبداعية داخل المدارس في ولاية تبسوانا، وذلك باعتماد المنهج النوعي، وباستخدام أساليب: المقابلة، والملاحظة، وتحليل الوثائق، وتكونت عينة الدراسة من (37) مديراً و(115) معلماً، و(10) ضباط ارتباط من وزارة التربية والتعليم، وأظهرت النتائج أن قدرة القائد الإبداعية في حل المشكلات، والتكيف معها تؤدي إلى تحسين أداء الطلبة، والمؤسسة التعليمية، وتحسين بيئة العمل للمعلمين.

3. الإطار الإجرائي للبحث

منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي بجانبه التحليلي باستخدام أسلوبيّ المقابلة، وتحليل المضمون، واعتُمِدَ المنهج الوصفي؛ من أجل توصيف واقع بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعيّ البحث: (الذكاء الاصطناعي، والإبداع الإداري)، أما الجانب التحليلي فقد استُخدِم ؛ من أجل تحليل إجابات المبحوثين، وقناعاتهم أثناء المقابلة حول توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع الإداري في المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، واستُخدم أسلوب تحليل المضمون؛ من أجل تحليل محتوى الدراسات السابقة، ومضمونها؛ إذ يرى عبيدات وعدس (2002) أن تحليل المضمون هو أحد أساليب البحث العلمي الذي يندرج تحت منهج البحث الوصفي ، إذ يقوم على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً.

عينة البحث

اختيرت عينة قصدية قوامها (10) من مديري ومعلمي المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية؛ وذلك وفقاً للأساليب، والخطوات الإحصائية في اختيار العينات غير الاحتمالية وفق المعايير الآتية : الجنس (5 ذكور، 5 إناث)، والمسمى الوظيفي (

5 معلمين، 5 مديرين)، والمؤهل العلمي(4 دكتوراه، 3 ماجستير، 3 بكالوريس)، جهة الإشراف على المدارس(5 حكومة، 3 وكالة، 2 خاصة)،عدد سنوات الخدمة تزيد عن (5) سنوات، ممن هم على رأس عملهم.

أدوات البحث: تم تطوير أسئلة مفتوحة باستخدام أسلوب المقابلة شبه المعمقة، وبالاستفادة من أدوات تحليل المضمون لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، كدراسة الحمام (2025)، ودراسة رجوب وآخرون (2025)، ودراسة الحسنات وسلهب (2024) ودراسة عواودة (2023).

إجراءات البحث

- تم الاطلاع على أدبيات الإطار النظري للبحث، بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعي البحث الحالي: تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والإبداع الإداري في المدارس.
- تم تطوير أداة (الأسئلة المفتوحة)، وعرضها على خمسة محكمين مختصين في المجال التربوي؛ إذ اقترح بعضهم إضافة سؤال حول سبل مواجهة المعوقات، وبعض التعديلات اللغوية.
- بعد اختيار العينة القصدية في ضوء بعض المعايير، تم التواصل مع أفراد الدراسة؛ للحصول على موافقتهم للإجابة عن أسئلة المقابلة.
- تم تنفيذ المقابلة باستخدام أسلوبين (الوجاهي، بالاتصال الهاتفي)، واستغرقت (30-45) .
- تم تحليل خمس مقابلات، ورصد الموضوعات مع استمرار تطبيق المقابلات حتى الوصول إلى مرحلة التشبع في المقابلة التاسعة قبل الأخيرة ، ثم نُفذت المقابلة العاشرة بوصفها المقابلة الأخيرة.
- تم تحليل نتائج المقابلات باعتماد أسلوب تحليل المضمون، بحساب عدد التكرارات لكل موضوع ثم حساب النسبة المئوية وفق المعادلة: النسبة المئوية للموضوع= عدد التكرارات للموضوع/ عدد العينة * (100%)
- تم التأكد من ثبات المقابلة بحساب نسبة الاتفاق بين المحللين وفق معادلة هستولي التي بلغت (82)%، وهي نسبة تشير إلى قيمة عالية لثبات الأداة، ثم نظمت النتائج في جداول وفق الأسئلة المعدة سابقًا
- عُرضت النتائج على إحدى المشاركات التي أكدت أن النتائج جيدة، وتمثل استجابتها؛ وأنها تضمنت اقتباسات من أقوال المشاركين؛ ما يحقق الموضوعية، والمصداقية لنتائج البحث الحالي.
- تم تحليل النتائج، وتفسيرها ؛ للوصول إلى مؤشرات النتائج ، والتوصيات.

النتائج: تحليلها وتفسيرها

نتيجة السؤال الأول الذي نص على :" برأيك، ما تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري لدى مديري المدارس في الضفة الغربية؟"

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات وترميزها لأربعة تطبيقات تتعلق بمحور تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري، هي: (Chat GPT) و(Note Book LM)، و (M365)، و(Gemini)، كما هو موضح في جدول (1):

جدول(1): نتائج تحليل أداة المقابلة لمحور تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري لدى مديري المدارس بالضفة الغربية

الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
Chat GPT	9	90
Note Book LM	7	70
M365	6	60
Gemini	5	50

أظهر الجدول حيازة تطبيق (Chat GPT) على المرتبة الأولى بوصفه من تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري لدى مديري المدارس بالضفة الغربية؛ وفقًا لآراء المبحوثين، وقناعاتهم؛ إذ حاز على نسبة قوامها (90%) ، يليه تطبيق (Note Book LM) بنسبة (70%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء تطبيق (M365) بنسبة (60%) ويُمكن أن يعود السبب إلى أهمية الجهد الفردي لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي من قبل مديري المدارس في الأعمال الإدارية وفق أبسط التطبيقات المتاحة؛ ما يعكس وعي المديرين بأهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع الإداري.

نتيجة السؤال الثاني الذي نص على :" برأيك: كيف يوظف مديري المدارس الفلسطينية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع الإداري في الضفة الغربية؟"

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات وتحليل المضمون للدراسات السابقة وترميزها لخمسة توجهات تتعلق بمحور كيفية توظيف مديري المدارس الفلسطينية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع الإداري، بالتوجهات الآتية: التخطيط، وتحليل البيانات التعليمية، وتطوير الاتصال المدرسي، تنظيم البيانات وإعداد التقارير، ودعم اتخاذ القرارات، كما هو موضح في جدول (2).

جدول(2): نتائج تحليل أداة المقابلة لمحور كيفية توظيف مديري المدارس الفلسطينية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع الإداري مرتبة تنازلياً

الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
التخطيط	10	100
تطوير الاتصال المدرسي	9	90
تنظيم البيانات وإعداد التقارير	8	80
تحليل البيانات التعليمية	8	80

دعم اتخاذ القرارات	7	70

أظهر الجدول السابق حيازة توجهات مديرو المدارس الفلسطينية إلى توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي من أجل تعزيز الإبداع الإداري على نسبٍ فوق المتوسط؛ إذ حاز توجههم للتخطيط على المرتبة الأولى بنسبة (100%)، يلية توجههم لتطوير الاتصال المدرسي بنسبة (90%)، وفي المرتبة الأخيرة، حاز توجههم لدعم اتخاذ القرارات بنسبة (70%)؛ ما يُشير إلى تفهم مديري المدارس الفلسطينية لمقدرة تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تلبية الحاجات الإدارية الأساسية بدقة؛ وهذا التوجه يعكس التحليل الدقيق للبيانات بالاستعانة بالخوارزميات لتحليل الأداء المدرسي، والتنبؤ بالنتائج، وأتمتة المهام الروتينية بتوفير أدوات تساعد في تنظيم الجداول المدرسية ، وإدارة الموارد، والوقت؛ ما يُؤكد الاستجابة السريعة للأزمات بتقديم نماذج محاكاة تسهم في التخطيط البديل لإدارة الطوارئ بشكل استباقي؛ ويُسهم ذلك في سهولة عملية وضع الخطط التشغيلية، والاستراتيجية، ويُسهم في إتاحة الفرصة للتركيز على الإبداع التخطيطي؛ ما يُعزز أهمية توجه مديري المدارس الفلسطينية إلى (التخطيط ، وتطوير الاتصال المدرسي، وتنظيم البيانات، وتحليلها، وإعداد التقارير، ودعم اتخاذ القرارات)؛ باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الإبداع الإداري ، إذ حازت هذه المحاور مجتمعة على نسب مئوية فوق المتوسط (90%، 80%، 80%، 70%) على التوالي .

ولعل السبب يعود أيضًا إلى توجه مديري المدارس الفلسطينية لرقمنة الأعمال الإدارية؛ وهذا يسهل من عملية تعديل الملفات، وتنظيمها وفق المستجدات التربوية، ولعل توفر قواعد بيانات خاصة بالمداس مثل: نظام الاي سكول، والايميس في المدارس الفلسطينية يزيد من دقة البيانات المدخلة من أجل تحقيق فاعلية القرارات الناتجة عن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي ؛ ما يُؤكد وعي مديري المدارس، وإدراكهم بمقدرة تطبيقات الذكاء الاصطناعي على استثمار الإمكانات المتاحة؛ لتحقيق أهداف العملية التعليمية .

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخروصية (2025) التي أظهرت مستوىً مرتفعًا لواقع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة المدرسية، واتفقت هذه النتيجة أيضًا مع نتائج دراسة أبو أسعد (2025) التي أظهرت درجة مرتفعة لممارسة مديري المدارس للإبداع ، كذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو رميلة (2022) التي أظهرت حيازة دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع الإداري على المستوى المرتفع

نتيجة السؤال الثالث الذي نصّ على:" برأيك، ما أبرز المعوقات التي تواجه مديري المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية عند توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الإبداع الإداري ؟"

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات، وتحليل المضمون للدراسات السابقة وترميزها لثلاثة موضوعات تتعلق بمحور المعوقات التي تواجه مديري المدارس الفلسطينية عند توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع الإداري، هي: معوقات تنظيمية، ومعوقات بشرية، ومعوقات تقنية، كما هو موضح في جدول (3).

جدول (3)

نتائج تحليل أداة المقابلة لمحور المعوقات التي تواجه مديري المدارس الفلسطينية عند توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الإبداع الإداري مرتبة تنازلياً

الموضوع	التكرار	النسبة المئوية

معوقات تقنية	8	80
معوقات بشرية	6	60
معوقات تنظيمية	6	60

أظهر الجدول السابق حيازة المعوقات التي تواجه مديري المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية عند توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الإبداع الإداري على نسب عالية، والمتمثلة بالمعوقات: (التقنية، والبشرية، والتنظيمية)؛ إذ حازت المعقوقات التقنية على المرتبة الأولى بنسبة (80)، تليها المعوقات البشرية، والتنظيمية بنسبة (60).

ولعل السبب يعود إلى واقع المدارس الفلسطينية، الذي يُجسد المعوقات، والمشكلات التي تمر بها؛ نظرًا لتفاقم الأزمة المالية التي تمر بها السلطة الفلسطينية؛ إضافة إلى مقاومة عدد من المعلمين لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في أعمالهم الإدارية؛ من أجل الحفاظ على الروتين المدرسي، ولغياب استقرار الوضع الأمني؛ لتفاقم الممارسات اللاإنسانية من قبل الاحتلال المتمثلة باقتحام المدارس، وتحطيم الاجهزة، والاعتقالات غير المبررة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة طيفور (2025) التي أظهرت نتائجها أن تمكين القادة في توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المهام الإدارية جاء بمستوى منخفض، واتفقت أيضًا مع نتائج دراسة الحسنات وسلهب (2024) التي أظهرت نتائجها حيازة عملية توظيف مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على الدرجة المنخفضة؛ ما يُؤكد وجود معوقات بمستويات عالية .

نتيجة السؤال الرابع الذي نص على:"برأيك، كيف يتغلب مديرو المدارس الفلسطينية على معوقات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع الإداري بالضفة الغربية؟"

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات، وترميزها لثلاثة توجهات تُمثل محور كيفية تغلب مديرو المدارس الفلسطينية على معوقات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع الإداري، هي: تطوير القدرات، وتحسين البنية التقنية، وبناء الثقافة الرقمية، كما هو موضح في جدول (4).

جدول(4): نتائج تحليل أداة المقابلة لمحور كيفية تغلب مديري المدارس الفلسطينية على معوقات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الإبداع الإداري لديهم مرتبة تنازلياً

الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
تطوير القدرات	8	80
تحسين البنية التقنية	7	70
بناء الثقافة الرقمية	6	60

تبين من معطيات الجدول السابق، أن مديري المدارس الفلسطينية يتغلبون على معوقات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الإبداع الإداري لديهم، بالتوجه إلى تطوير قدراتهم، إذ حاز هذا التوجه على المرتبة الأولى بنسبة (80%)،

يليه توجههم إلى تحسين البنية التقنية بنسبة (70%) ، في حين حاز توجههم إلى بناء الثقافة الرقمية على المرتبة الثالثة بنسبة (60) ، ويلاحظ أن هذه النسب المئوية عالية المستوى (فوق المتوسط) ؛ ما يدعم تفهم مديري المدارس المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية لأهمية تطوير قدراتهم، وتحسين البنية التقنية، وبناء الثقافة الرقمية لديهم من أجل توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الابتكار والابداع في أعمالهم الإدارية ، والاستفادة من هذه التطبيقات لتحقيق جودة التعليم.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو أسعد (2024) في ضرورة نشر ثقافة الإبداع الإداري، واتفقت أيضًا مع نتائج دراسة سيمث (Smith, 2021) التي أظهرت أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في القيادة التعليمية يزيد كفاءة العمليات الإدارية، ويُسهم في تحسين الأداء، واتخاذ القرارات الفاعلة.

4. خلاصة نتائج البحث

- أظهرت خلاصة النتائج أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعززة للإبداع الإداري لدى مديري المدارس في الضفة الغربية ، قد تمثلت بتطبيق (Chat GPT)، و(Note Book LM) ، (M365)؛ نظرًا لحيازتها على نسب مئوية فوق المتوسط ، إذ حازت على نسب (90%)، و(70%)، و(60%) على التوالي.
- وأظهرت أيضًا أن مديري المدارس الفلسطينية يوظفون تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الإبداع الإداري بالضفة الغربية بالتوجه إلى التخطيط، وتطوير الاتصال المدرسي، وتنظيم البيانات واعداد التقارير، وتحليل البيانات التعليمية، ودعم اتخاذ القرارات بنسب مئوية عالية المستوى (100%، 90%، 80%، 80%،70%) على التوالي.
- أظهرت خلاصة النتائج حيازة المعوقات المتمثلة بالمعوقات (التقنية، والبشرية، والتنظيمية) التي تواجه مديري المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية عند توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الإبداع الإداري لديهم على نسب مرتفعة المستوى (80%، 60%، 60%) على التوالي؛ إذ يُشير ذلك إلى وجود معوقات رئيسة تُسهم في إعاقة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية تتمثل بالمعوقات التقنية، والبشرية، والتنظيمية.
- كما أظهرت أن مديري المدارس الفلسطينية يتغلبون على معوقات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الإبداع الإداري لديهم، بالتوجه إلى تطوير قدراتهم، وتحسين البنية الرقمية ، وبناء الثقافة الرقمية، بنسب مئوية مرتفعة المستوى (80%، 70%، 60%) على التوالي؛ ما يدعم تفهم مديري المدارس المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية لأهمية تطوير قدراتهم، وتحسين البنية التقنية ، وبناء الثقافة الرقمية لديهم من أجل توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الابتكار والابداع في أعمالهم الإدارية، والاستفادة من هذه التطبيقات لتحقيق جودة التعليم.

5. التوصيات: يُمكن التوجه إلى التوصيات الآتية:

- أن يولي مديرو المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية، ومعلموها الأهمية القصوى بالالتحاق بالورش، والدورات التدريبية التي تتعلق بتوصيف فوائد استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ لتعزيز عملية انتقاء التطبيقات المناسبة لتحقيق الإبداع الإداري.
- أن يهتم مديرو المدارس الفلسطينية بالضفة الغربية، ومعلموها بالحد من المعوقات التي تواجههم عند توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتعيق تعزيز الإبداع الإداري لديهم، وذلك بالاطلاع على تجارب الدول المتقدمة، والاستفادة منها.

- أن تتعاون المؤسسات التربوية التعليمية، والإعلامية، ومؤسسات القطاع الخاص في بناء الثقافة الرقمية، ونشرها بإجراء المحاضرات، والملتقيات، والندوات، والمؤتمرات المختصة بالتثقيف الرقمي.
- أن يهتم الباحثون بإجراء دراسات تبحث في موضوع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الإبداع الإداري باستخدام متغيرات أخرى.

قائمة المراجع

أبو أسعد، ميسون (2025). *درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للإبداع الإداري من وجهة نظر من وجهة نظر العاملين فيها*. إربد للبحوث والدراسات الإنسانية. 27(1): 1-19.

أبو رميلة، دلال (2022). *دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية: نابلس. فلسطين.

أبو شرخ، مجدولين (2024). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*. 15(44): 104-119.

تركي، جهاد. (2023). التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في تعليم الموهوبين. *المجلة التربوية. كلية التربية*. جامعة سوهاج. 110: 1-37.

الحسنات، أسيل وسلهب، منال. (2024). تصور مقترح لمتطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم في فلسطين. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*. 79:23-121.

حسن، مصطفى(2020). *الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في التعليم: الواقع والمأمول*.القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة ، والنشر، والتوزيع.

الحمام، غادة (2025). واقع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي بإدارة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء. *مجلة العلوم التربوية*. 12(1): 619-650.

الحواري، كاتيوشا ونجار، سناء (2025). رؤية تربوية مقترحة لتطبيق الذكاء الاصطناعي في مدرسة المستقبل وتجويده. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*. 84(6): 1-39.

الخروصية، حنان. (2025). *واقع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر مديري المدارس*. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية والآداب. جامعة صحار، عُمان.

رجوب، سلسبيل وزامل، مجدي وأبو خيران، أشرف (2025). جاهزية مدارس محافظة الخليل الحكومية لتبني توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري. *المجلة التربوية الأردنية*. 10(عدد خاص): 182-204.

الزهراني، ضيف الله (2020). مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف. *مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث*، 4(6): 1-28.

سبتان، مثقال (2024). المعوقات التي تواجه مديري مدارس القدس الحكومية في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*. 20: 121-154.

السبيعي، تهاني (2021). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت. *مجلة الطفولة والتربية*. 13(46): 495-533.

طيفور، أمل (2025). مستوى تمكن قادة المدارس الأردنية الخاصة في توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المهام الإدارية. *مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. 12(4): 463-498.

عبيدات ، ذوقان وعدس، عبد الرحمن و عبد الحق، كايد (2002). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه*. عمّان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .

عطوان، ولاء (2024) دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة القدس الشرقية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*. 15(45): 34-47.

عواودة، ميسون (2023). درجة امتلاك مديري المدارس داخل الخط الأخضر لمهارات توظيف الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري من وجهة نظرهم. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*. 24(1): 309-329.

مرشود، جمال ومربوع، سحر (2021). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 29(3): 499-648.

Aljawarneh, N., & Masad, F. (2020). Administrative creativity and job performance: An empirical study at Jadara University. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24*(8), 9574–9584.

Chen, L., Chen, P., & Lin, Z. (2020). Artificial intelligence in education: A review. *IEEE Access, 8*, 75264–75278.

Johanna, V., Mohammed, T., Nuno, O., & Marcelo, M. (2021). Artificial intelligence in K-12 education: Eliciting and reflecting on Swedish teachers' understanding of AI and its implications for teaching and learning. *Education and Information Technologies, 29*, 4085–4105. https://doi.org/10.1007/s10639-023-11990-4

Noel, S. (2023). Artificial intelligence and robotic tools for effective educational administration in state-owned universities in Rivers State, Nigeria.

Orapeleng, S. R. (2017). *Innovative leadership in managing conflict at selected senior secondary schools in Botswana* (Unpublished dissertation). University of South Africa.

Popenici, S. A. D., & Kerr, S. (2017). Exploring the impact of artificial intelligence on teaching and learning in higher education. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning, 12*, Article 22.

Smith, J. (2021). Enhancing educational leadership through AI: Lessons learned from a Canadian school district. *Educational Leadership Journal, 5*(5), 155–176.

Wang, P. (2019). On defining artificial intelligence. *Journal of Artificial General Intelligence, 10*(2), 1–37.

Widodo, W., & Gustari, I. (2020). Teachers' innovative behavior in Indonesian schools: The role of knowledge management, creativity, and OCB. *Universal Journal of Educational Research, 8*(11), 4784–4791.

Yusof, M., & Rakha, K. (2017). Entrepreneurial leadership and academic entrepreneurship in Malaysian public research universities. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 11*(3), 11–20.