

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

رأفت محمد طالب أبو كلوب

اسم الطالب:

Date:

2017-12-30

12 ربيع الثاني، 1439 هـ

التاريخ:

Signature:

رأفت أبو كلوب

التوقيع:



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة - فلسطين
تخصص القيادة والإدارة



دراسة بعنوان

**القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية
في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة**

إعداد الطالب
رأفت محمد طالب أبو كلوب

إشراف الدكتور
درداح حسن الشاعر

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة

1439هـ / 2017م



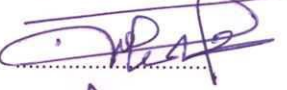
نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ رافت محمد طالب أبو كلوب، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية

في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 12 ربيع الثاني 1439هـ، الموافق 2017/12/30م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. درداح حسن الشاعر	مشرفاً ورئيساً	
د. محمد إبراهيم المدهون	مناقشاً داخلياً	
د. محمد عبد العزيز الجريسي	مناقشاً خارجياً	

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

(المجادلة: 11)

صدق الله العظيم

الإهداء

- ❖ إلى المعلم الأول معلم البشرية وشفيعها..... محمد صلى الله عليه وسلم.
- ❖ إلى منارة العلم والعلماء..... أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا.
- ❖ إلى رمز الرجولة و التضحية..... أبي الحنون رفع الله شأنه في الدنيا والآخرة.
- ❖ إلى نبع الحنان أُمي الحبيبة..... ألبسها الله ثوب الصحة والعافية.
- ❖ إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي..... زوجتي الغالية حفظها الله ورعاها.
- ❖ إلى أبنائي الأحباب قرة عيني..... (براء - ريهام - محمد - دانية - علاء - سمية).
- ❖ إلى من دفعوني للعلم والتقدم والإنجاز (إخوتي وأخواتي وأصدقائي)حفظهم الله.
- ❖ إلى زملائي في المدرسة وفي سلك التعليم حفظهم الله ورعاهم.
- ❖ إلى كل من ساعدني وشاركني وشجعني ووقف بجانبي في إنجاز هذه الرسالة.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الطالب

رأفت محمد أبو كلوب

شكر وتقدير

الحمدُ لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، فله الحمد على إنجاز هذا البحث المتواضع.

الشكر لله أولاً ثم شكري الجزيل لأستاذي ومشرفي الفاضل الدكتور/ درداح حسن الشاعر، الذي تكرم بالإشراف على رسالتي ولم يبخل علي بنصح أو إرشاد خلال فترة إعداد هذه الرسالة، وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إنجازها.

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من وزارة التربية والتعليم العالي، وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، عرفاناً عليّ بفضلهم عليّ لإتمام هذه الرسالة. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقّرين الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون، والدكتور/ محمد عبد العزيز الجريسي، على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة.

وختاماً إلى كل من ساعدني وقدم لي النصيحة، وللإخوة المحكمين من الأكاديميين وذوي الاختصاص، الذين ساهموا بآرائهم ونصائحهم الغالية الرشيدة بتحكيم أداة الدراسة، ولجميع من وقف معي وساعدني لهم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير.

فجزاهم الله عني خير الجزاء.

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كمقياس للدراسة، وهي من إعداد الباحث وبلغ عدد مجتمع الدراسة (879) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية بلغت (268) منهم.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن واقع القيادة الإبداعية تتوفر في مديري المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة بنسبة (73.523%)، وبدرجة موافقة (كبيرة).
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة، جاءت بنسبة (74.578%) وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي مديري المدارس بتعزيز الدافعية لدى المعلمين في المدارس الثانوية، وضرورة تفويض بعض الصلاحيات لمديري المدارس لرفع الروح المعنوية للمعلمين، وإشراك المعلمين باتخاذ القرارات، واعتبار الدافعية عنصر مهم في إنجاز الأعمال المطلوبة وتطوير المؤسسة التربوية.

ABSTRACT

- **Study Title:** Creation leadership and its relationship in enhancing motivation of secondary school teachers in the Ministry of Higher Education in Gaza Governorates.

By : **Rafat M. T. Kalloub** ,Supervised by : **Dr. Derdah Hassan Elshaeer**

This study aimed to:

- Identify the reality of leadership creation and its relationship in enhancing motivation of secondary school teachers in the Ministry of higher Education in Gaza Governorates.

The researcher relied on the descriptive curriculum to answer the questions of the study and choose its hypotheses this purpose, the study society was (876) teachers worked in secondary schools of western Gaza from which a stratified random sample was chosen with to tal number of (268).

- The study recommendations:

- The Democratic leadership is still available on the secondary school principals in the Ministry of Education in Gaza Governorates was (73.523%) highly appreciated.
- The study result showed that the level of enhancing motivation for secondary school teachers in the Ministry of Education in Gaza Governorates was (73.578%) appreciated highly.
- There is astatically significant relationship between creative leadership and enhancing motivation.

The study recommended the need to increase the awareness of school principals to increase the motivation of teachers in secondary schools and the need to delegate. some of the powers to school principals to raise the morale of teachers and involve them in decision making and consider the motivation as an important element in accomplishing the required work developing the Educational organization.

المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
آية قرآنية	د
الإهداء	هـ
شكر وتقدير	و
ملخص الدراسة باللغة العربية	ز
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ح
قائمة المحتويات	ط-ن
قائمة الأشكال	س
قائمة الجداول	ع
قائمة الملاحق	ف
الفصل الأول / الإطار العام للدراسة	
مقدمة	3-2
مشكلة الدراسة	4
تساؤلات الدراسة	4
أهداف الدراسة	5-4
أهمية الدراسة	5
متغيرات الدراسة	5
فرضيات الدراسة	6
حدود الدراسة	6
منهجية الدراسة	6
مجتمع وعينة الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	8-7
الفصل الثاني / الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: القيادة الإبداعية	10

العنوان	رقم الصفحة
مفهوم الإبداع	11
الإبداع لغةً	12
الإبداع اصطلاحاً	13-12
مفهوم القيادة في الإسلام	14-13
مفهوم القيادة الإبداعية	15
أهمية القيادة الإبداعية	16
علاقة الإبداع بالقيادة	17
خصائص الإبداع القيادي	18
صفات القائد المبدع	18
سمات القيادة الإبداعية	20-19
العوامل المؤثرة في القيادة الإبداعية	21
مهام القائد المبدع	21
مقومات القيادة الإبداعية	23-22
معوقات القيادة الإبداعية	24
أساليب قيادية إبداعية	25
نظريات القيادة	31-26
أنماط القيادة	32
أنواع القيادة	39-33
خلاصة المبحث	39
المبحث الثاني/ تعزيز الدافعية	
مقدمة المبحث	42
الدافعية لغةً	42
الدافعية اصطلاحاً	42
مفهوم الدافعية	44-42

العنوان	رقم الصفحة
الدافعية في المنهج الإسلامي	47-45
أهمية الدافعية	48
وظائف الدافعية	48
خصائص الدافعية	49
أنواع الدوافع	49
العوامل المؤثرة في الدافعية	50
قياس الدافعية	50
تصنيف الدوافع	51
نظريات الدافعية	57-52
تعقيب على نظريات الدافعية	57
خلاصة المبحث	58
المبحث الثالث / التعليم الثانوي	
التعليم في فلسطين	60
نبذة عن مرحلة الثانوية والإدارة المدرسية	60
مفهوم الإدارة المدرسية	60
خصائص الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية	61
الصعوبات التي تواجهه الإدارة المدرسية	62
نبذة عن التعليم الثانوي في فلسطين	63
المرحلة الثانوية طبيعتها وأهميتها	65-63
أهداف المرحلة الثانوية	65
خصائص ومتطلبات المرحلة الثانوية	66
خلاصة المبحث	67
الفصل الثالث / الدراسات السابقة	
أولاً: دراسات تتعلق بالقيادة الإبداعية	70

العنوان	رقم الصفحة
أ) الدراسات الفلسطينية	77-71
ب) الدراسات العربية	83-77
ج) الدراسات الأجنبية	86-83
التعقيب على الدراسات السابقة	87
الفجوة البحثية	88
الفصل الرابع / منهجية وإجراءات الدراسة	
مقدمة	89
منهجية الدراسة	90
مجتمع وعينة الدراسة	90
أدوات الدراسة	93-91
صدق وثبات الاستبانة	93
صدق أداة الدراسة	95-93
ثبات أداة الدراسة	96
معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ	97
خطوات إجراء الدراسة	97
مصادر البيانات	97
اختيار توزيع البيانات	98
الأساليب الإحصائية	99-98
الفصل الخامس / تحليل ونقاش الدراسة	
المقدمة	101
تحليل البيانات ومناقشتها	102
تحليل فقرات القيادة الإبداعية	102
تحليل فقرات المجال الأول (الأصالة)	104-103
تحليل فقرات المجال الثاني (الطلاقة)	105

رقم الصفحة	العنوان
107-106	تحليل فقرات المجال الثالث (المرونة)
109-108	تحليل فقرات المجال الرابع (الحساسية للمشكلات)
109	نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
110	تحليل فقرات استبانة (تعزيز الدافعية)
113-111	تحليل فقرات المجال الأول (التحفيز)
115-113	تحليل فقرات محور الإثارة
116	تحليل فقرات محور رفع الروح المعنوية
116	نتائج السؤال الثالث
117	معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الإبداعية وبين تعزيز الدافعية
118	معاملات ارتباط بيرسون بين الأصالة وبين تعزيز الدافعية
118	معاملات ارتباط بيرسون بين الطلاقة وبين تعزيز الدافعية
119	معاملات ارتباط بيرسون بين المرونة وبين تعزيز الدافعية
121-120	معاملات ارتباط بيرسون بين الحساسية للمشكلات وبين تعزيز الدافعية
121	نتائج السؤال الرابع ومناقشتها
122	الفروقات بالنسبة لمتغير العمر
124-123	الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
125-124	الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة
125	خلاصة المبحث
الفصل السادس/ نتائج و توصيات الدراسة	
127	تمهيد
128	المحك المعتمد في الدراسة
129	أسئلة الدراسة
131-130	التوصيات
131	مقترحات الدراسة

العنوان	رقم الصفحة
ملخص الدراسة	132
المراجع	141-133
الملاحق	154-142
تسهيل مهمة باحث	155

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	متغيرات الدراسة	1
20	مقارنة بين القيادة الإبداعية والإدارة المنفذة	2
39	أنماط القيادة الإدارية	3
53	هرم ماسلو	4
54	الحاجات عند ألدرفر وما يقابلها من حاجات عند ماسلو	5
56	مفهوم نظرية العدالة لآدمز	6
91	إحصائية المعلمين في المدارس الثانوية	7

قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	95
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	95
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	95
4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	96
5	مقياس درجات الموافقة	97
6	صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة	98
7	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور القيادة الإبداعية	98
8	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور تعزيز الدافعية	99
9	معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	100
10	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة	100
11	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	102
12	مقياس درجات الموافقة	104
تحليل محاور القيادة الإبداعية		
12	تحليل فقرات محور الأصالة	106
13	تحليل فقرات محور الطلاقة	108
14	تحليل فقرات محور المرونة	110
15	تحليل فقرات محور الحساسية للمشكلات	111
تحليل محاور تعزيز الدافعية		
16	تحليل فقرات محور التحفيز	115
17	تحليل فقرات محور الإثارة	117
18	تحليل فقرات محور رفع الروح المعنوية	118
19	معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الإبداعية وبين تعزيز الدافعية	120
20	معاملات ارتباط بيرسون بين الأصالة وبين تعزيز الدافعية	121
21	معاملات ارتباط بيرسون بين الطلاقة وبين تعزيز الدافعية	122
22	معاملات ارتباط بيرسون بين المرونة وبين تعزيز الدافعية	122

م	عنوان الجدول	رقم الصفحة
23	معاملات ارتباط بيرسون بين الحساسية للمشكلات وبين تعزيز الدافعية	123
24	الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس	124
25	الفروقات بالنسبة لمتغير العمر	125
26	الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	126
27	الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة	127

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

ويتناول هذا الفصل:

- 1-المقدمة.
- 2-مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- 3-أهداف الدراسة.
- 4-أهمية الدراسة.
- 5-متغيرات الدراسة.
- 6-فرضيات الدراسة.
- 7-حدود الدراسة.
- 8-منهجية الدراسة.
- 9-مجتمع وعينة الدراسة.
- 10-أداة الدراسة.
- 11-مصطلحات الدراسة.

أولاً: المقدمة

خلق الله الإنسان ورسّخ في نفسه مفهوم القيادة، فالإسلام الدين الخاتم الذي قاد وسيقود البشرية إلى الهداية والرشد والصلاح، وكل فرد يستشعر في نفسه دور القيادة الإبداعية في نشر دعوة الإسلام، من خلال عمله المتواصل لهداية الناس للنجاة من النار، ومن هذا المنطلق نجد أن الرسول -صلى الله عليه وسلم- وهو خير مثال على القائد القدوة، الذي يربي في نفوسنا معنى القيادة لقوله عليه الصلاة والسلام: "كُلُّكُمْ رَاعٍ ● وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ " (البخارى، 2651:530). وهذا يعني أن كل إنسان قائد في حياته، وهو بذلك سوف يُسأل عن قيادته ماذا عمل بها وكيف سخرها لخدمة الآخرين؟

لأبد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شئونها، ولقد أمر النبي -صلى الله عليه وسلم- بتعيين القائد في أقل المجتمعات البشرية عدداً حين قال عليه الصلاة والسلام: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم). رواه أبو داود(2708)، ومهما اختلفت الثقافات فإن المجتمعات بحاجة إلى القادة المبدعين الماهرين القادرين على تنسيق الجهود البشرية وتحفيزها، ودفعها تجاه تحقيق الأهداف، والقادرين على مواجهة التطورات المتسارعة، والتغيرات المتلاحقة، نتيجة الانفجار المعرفي، وثورة المعلومات والاتصالات، والتي تسهم في تطوير جميع مرافق المجتمع وتخدم تلك المجتمعات(الأبواب المنتخبة، 2013: 162).

ولا زالت القيادة تلعب دوراً كبيراً في نجاح أو إخفاق المؤسسة التي تعمل فيها، حيث إن التقدم التكنولوجي والعولمة أدى إلى تغير سريع في نمط الحياة و وظائف القيادة واتساع دورها وزاد من الحاجة إلى قيادة إبداعية قادرة على مواجهة تحديات العصر.

فالقيادة الإبداعية هي حجر الزاوية في حياة أي منظمة وفي نجاحها، فالقائد هو باعث الحياة في المنظمة، وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها وهو الدافع بعوامل القوة والحيوية والتقدم والباحث لعوامل الابتكار والإبداع والتجديد بما يضمن التطور العلمي لمواجهة التحديات التي تقابلها، فالقيادة الإبداعية هي التي لديها حلول نادرة غير متوقعة للقدرة على حل المشاكل التي يتعرض لها معلمي المدارس الثانوية أثناء العمل للوصول إلي الأهداف في أقل وقت وجهد، وأيضاً لديها التأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهدافهم (قنديل، 2014: 14).

والإبداع من سمات القائد الناجح الذي يتميز بالرؤية الاستراتيجية الشاملة التي تسهم في تطور الفرد والمنظمة، وبناء ثقافة في المنظمة تهتم بتعزيز الدافعية عند العاملين والنظر إليهم والاهتمام بهم(الصيرفي، 2013: 260).

وثُعدُ المدرسة المؤسسة المُهمّة التي تقع عليها مسؤولية إعداد الطلبة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يصبحون بعدها مؤهلين للانخراط في الحياة المستقبلية، وتلعب إدارة المدرسة الثانوية الدور الأكبر لأداء هذا الدور المهم في حياة الطالب، مما يتطلب أن تكون هذه الإدارة ذات مواصفات خاصة تؤهلها للقيام بهذه المُهمّة، وتأتي في مقدمة هذه المواصفات القدرات والكفايات القيادية التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة ألا وهي القيادة الإبداعية.

ويلعب معلم المدرسة الثانوية دوراً هاماً في العملية التعليمية وخاصة في المرحلة الثانوية التي تجهز الإنسان للحياة الجامعية على وجه الخصوص، وهو الذي يقع على عاتقه تشكيل شخصية الطالب جسماً وعقلياً ومعرفياً وثقافياً بما يتوافق مع المجتمع ليكون انساناً صالحاً لنفسه وأسرته ومجتمعه (أبو النصر، 2008: 35).

وتعتبر الدافعية عند المعلمين هي حصلة عوامل عدة من بينها التأثير القيادي، حيث أن قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد دافعية العاملين فيها من خلال ترك بصمتها في المنظمة، وتساعد على توجيه السلوك الصحيح وتحفيز قوة العمل، وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المنظمة على تحقيق النجاح (المربع، 2014: 5).

ويرى الباحث من خلال عمله كإداري جامعي في المدرسة، أنّ معلمي المدارس الثانوية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية هم المسؤولين عن عملية توجيه الطلاب والإشراف عليهم، وتطوير أدائهم وبناء شخصياتهم، ومن هذا المنطلق يجب الاهتمام بإيجاد قيادة إبداعية قادرة على حفزهم ودفعهم إلى مزيد من العطاء سيراً نحو تحقيق الأهداف التربوية.

وفي ضوء ما سبق واستكمالاً لجهود الآخرين جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية في المدارس الثانوية وتعزيز الدافعية من وجهة نظر المعلمين فيها.

ثانياً: مشكلة الدراسة

نُمثِّل القيادة الإبداعية ركيزة أساسية في نجاح المؤسسة بشكل عام والمؤسسة التعليمية بشكل خاص، كما تقف الدافعية وراء الأعمال والأدوار العظيمة التي يقوم بها المعلم في المدرسة الثانوية، وقد لاحظ الباحث من خلال عمله الإداري في المدرسة تدني مستوى الدافعية لدى بعض المعلمين مما يؤثر سلباً على بلوغ الأهداف التربوية، لذلك تبلورت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية لدى معلمي المدرسة الثانوية بمديرية غرب غزة.

لذا فإنَّ مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة القيادة الإبداعية بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما واقع القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة؟
- 2- ما مستوى تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة؟
- 3- هل توجد علاقة بين القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة؟
- 4- هل توجد فروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول (واقع القيادة الإبداعية ومستوى تعزيز الدافعية) لدى معلمي المدارس الثانوية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

ثالثاً: أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى واقع القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.
- 2- التعرف إلى مستوى تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.
- 3- بيان علاقة القيادة الإبداعية بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.
- 4- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة على واقع القيادة الإبداعية ومستوى تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

رابعاً: أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تستمد الدراسة أهميتها من كون الجهات المستفيدة منها متعددة على النحو التالي:

- 1- تمثل الدراسة الحالية إضافة نوعية للمكتبة العربية.
- 2- كونها تهتم بموضوع ذي تأثير بالغ في نجاح العملية التعليمية ألا وهو دور القائد الإبداعي في تعزيز الدافعية لدى المعلمين.
- 3- من المتوقع أن تفتح أفقاً بحثياً للباحثين في مجال القيادة.
- 4- من المتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة صانع القرار في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتضح أهمية هذه الدراسة في دراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية للمديرين، وتعزيز الدافعية للمعلمين، وتتضح أيضاً أهمية هذه الدراسة من خلال الفئات التي سوف تستفيد منها والمتمثلة فيما يلي:

- قد يستفيد من الدراسة الحالية قادة وزارة التربية والتعليم في اختيار القائد الإبداعي وفقاً لمعايير القائد المبدع.
- من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في تزويد مديري المدارس بتغذية راجعة حول امكانياتهم وقدراتهم الإبداعية.
- من المتوقع أن تحفز هذه الدراسة المعلمين على التواصل الناجح والإيجابي مع مدير المدرسة كقائد مبدع.
- وقد تساعد الدراسة في وضع برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية لتنمية وتطوير الإبداع لديهم.
- عقد دورات تدريبية لتطوير إمكانيات وقدرات مديري المدارس كقادة تربويين.

خامساً: متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

- أ- المتغير المستقل: القيادة الإبداعية.
- ب- المتغير التابع: تعزيز الدافعية.

جدول رقم (1):

م	متغيرات الدراسة	الأبعاد
1	المتغير المستقل: القيادة الإبداعية	الأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات
2	المتغير التابع: الدافعية	الاثارة والتحفيز ورفع الروح المعنوية

المتغيرات الشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

(جرد بواسطة الباحث بناءً على الدراسات السابقة)

سادساً: فرضيات الدراسة

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابة عينة الدراسة في القيادة الإبداعية وتُعزى الدافعية تعزى لمتغير الجنس.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة في القيادة الإبداعية وتُعزى الدافعية تعزى لمتغير العمر.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة في القيادة الإبداعية وتُعزى الدافعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة في القيادة الإبداعية وتُعزى الدافعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

سابعاً: حدود الدراسة

- 1- الحد الموضوعي: اقتصرَت الدراسة على العلاقة بين القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.
- 2- الحد المكاني: مديرية التربية والتعليم غرب غزة.
- 3- الحد الزمني: العام الدراسي 2017م.
- 4- الحد البشري: اقتصرَت عينة الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمديرية التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

ثامناً: منهجية الدراسة

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميّاً وكيفيّاً، والذي يهدف من خلاله إلى معرفة دور القيادة الإبداعية في تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، وأهم الصعوبات التي تعترض ذلك

من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحليلها باستخدام استبانة سيتم تصميمها لهذا الغرض، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

يعتمد الباحث مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

- 1- **المصادر الثانوية:** حيث سيتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات العلمية والتقارير والنشرات والرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه)، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة ذات العلاقة بالموضوع.
- 2- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة يلجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة والتي صممت لهذا الغرض.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمديرية التربية والتعليم العالي غرب غزة والبالغ عددهم (879) معلماً ومعلمة، حيث اختار الباحث عينة عشوائية عددها (268) من المعلمين والمعلمات بمديرية التربية والتعليم غرب غزة، تمّ حسابها بواسطة المعادلة الرياضية بالعينات، وذلك من خلال توزيع استبانة تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على جميع أفراد العينة.

عاشراً: مصطلحات الدراسة

تعريف القيادة الإبداعية اصطلاحاً

- عرفها أبو فارس (2014: 21) بأنها "القدرة على ابتكار أساليب وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من المدرسي".

- عرفها نصر (2013: 12) بأنها "قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف المنظمة".

التعريف الاجرائي:

هي قدرة القائد على إيجاد حلول جديدة ونادرة ومبتكرة ومتنوعة غير متوقعة للقدرة على حل المشكلات التربوية للوصول إلى الأهداف، في أقل جهد وأقل وقت لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها القائد في استبانة القيادة الإبداعية المصممة لهذا الغرض.

الدافعية: حالة داخلية تحدث لدى الأفراد، وتتمثل في وجود نقص أو حاجة أو وجود هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه، فالحاجة تشير إلى اختلال في التوازن البيولوجي أو السيكلوجي مثل الجوع والعطش والأمن وغيرها كما

وضَّحها ماسلو، لذلك يمكن أن يعمل المعلم في المدرسة على رفع مستوى طموح الطلاب بدرجة تعادل استعدادهم وميولهم وقدراتهم نحو الأنشطة المختلفة، حتى يتسنى للمتعلمين النجاح والاستمرارية في الأداء، وعدم التعرض للإحباط (خطاب، 2011: 13).

وعرفها الباحث إجرائياً

هي حالة مؤقتة تنتهي حال تحقيق الإشباع أو التخلص من التوتر الناجم عن وجود حاجة أو حال تحقيق الهدف الذي يسعى إليه الفرد، وتتحدد بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص في الاستبانة المُعدة لهذا الغرض في الدراسة.

• المدرسة الثانوية:

هي مؤسسة تربوية تعليمية فلسطينية، تضم طلبة الصف الأول الثانوي ثم الصفين الثاني والثالث الثانوي بفروعها العلمي والعلوم الإنسانية والشرعي، هدفها تخريج جيل قادرٍ على العمل والتميز والإبداع ومواجهة التطور التكنولوجي (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2013).

• أهم العقبات التي واجهت الباحث هي:

1- عدم تعاون المعلمين والمعلمات في تعبئة الاستبانة.

2- فقدان بعض الاستبانات عند استرجاعها وخاصة من المعلمات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول/ القيادة الإبداعية

المبحث الثاني/ تعزيز الدافعية

المبحث الثالث/ المدارس الثانوية

المبحث الأول

القيادة الإبداعية

ويتناول هذا المبحث العناصر التالية:

- 1- المقدمة.
- 2- مفهوم الإبداع.
- 3- مفهوم الإبداع لغةً واصطلاحاً.
- 4- القيادة في الإسلام.
- 5- مفهوم القيادة الإبداعية.
- 6- أهمية القيادة الإبداعية.
- 7- سمات القيادة الإبداعية.
- 8- مبادئ المؤثرة في القيادة الإبداعية.
- 9- العوامل المؤثرة في القيادة الإبداعية.
- 10- خصائص القيادة الإبداعية.
- 11- المهارات الأساسية للقيادة الإبداعية.
- 12- مقومات القيادة الإبداعية.
- 13- معوقات القيادة الإبداعية.
- 14- أساليب قيادية إبداعية.

المقدمة:

تعيش المؤسسات المعاصرة ظروفًا صعبة، وذلك لما يحدث حولها من تطورات وتغيرات في كافة المجالات السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، لذا ظهرت حاجة المؤسسات إلى قيادات إبداعية للتعامل مع هذه التغيرات، ويلزمها البحث عن طرائق إبداعية إدارية حديثة تركز على الإنسان، لأنَّه جوهر العملية التعليمية. ولا بُدَّ للقيادة أن تكون مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لتترجم العلم والمعرفة التي اكتسبتها إلى اختبارات جديدة، تتسم بالجودة، وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطريقة تختلف عن غيرها من الطرق، حيث إنَّ المبدع يلاحظ أن هناك شيئًا خاطئًا لم يلاحظه الآخرون، وأنَّ هناك طريقة أفضل للحل.

يتطرق الباحث في هذا الجزء لبعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بالموضوع، بدءًا بالتعرف إلى مفهوم القيادة الإبداعية وأهميتها وخصائصها، كما نتعرف من خلاله على صفات القائد المبدع ومهامه، والتعرف على سمات القيادة الإبداعية وأساليبها ونظرياتها، حيثُ تكمن أهمية هذا المبحث في تزويد الباحث بمختلف المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة.

مفهوم الإبداع

تستخدم كلمة الإبداع والابتكار كمرادفات، وتعني جميعًا ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، وهناك فروق بين الإبداع والمهارة، فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان، أما الإبداع ففيه أصالة وإضافة نوعية، وتعد كلمة الإبداع من الكلمات التي تجذب الاهتمام، وذلك لما تحمله من مضامين متعددة، لعلَّ أهمها ما يتعلق بالنبوغ، والتجديد، والاختراع، والتغير، ولذلك فهذه الكلمة لا ترتبط بحل المشكلات وبخاصة في بيئات العمل (القيوتي، 2010: 298).

لا يمكن الاتفاق على تعريف محدد للإبداع، وكما أوضح الجعبري في دراسته أنَّ التنوع والاختلاف في تعريف الإبداع ناتج بالأساس لمضمون الإبداع الذي يحتوي على الكثير من التنوع والرؤى والمداخل الدراسية سواء النفسية أو الإدارية أو اللغوية أو التربوية وما إلى ذلك، والإبداع أن تأتي بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشافات علاقات لم يسبقك إليها أحد، ويتمثل بالقدرة على تطوير برامج جديدة، وآليات عمل متطورة وحتى أشكال تنظيم جديدة تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، وشرط الإبداع أن يكون ذا أفكار مفيدة، فقد يكون الإبداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا لا يُسمى إبداعًا بل تخريبًا (السكرانة، 2011: 12).

ويُعرف (Cronbach) الإبداع بأنَّه التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تمامًا (جاد الرب، 2012: 220).

ويرى جروان (2002: 18) أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الذي حدث بمفهوم الإبداع في العصور الماضية وهي:

المرحلة الأولى:

تمتد منذ أقدم العصور ويرتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة المقترنة بالغموض، وتستعصى على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة بيان مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافةً إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة وغيرها.

المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع.

المرحلة الثالثة:

بدأت بمنتصف القرن العشرين، وقد امتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح يُنظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية الدافعية والبيئة.

الإبداع لغة:

الإبداع كما جاء في لسان العرب من بَدَعَ يبدعه بَدْعاً، أي أنشأه وبدّاه، والبديع والبدع: الشيء الذي يكون أولاً، وفي التنزيل: (قل ما كنت بدعاً من الرسل) أي ما كنت أول من أرسل، قد أرسل قبلي رسلاً كثير والبدعة كل محدثه، والبدعة بدعتان: بدعة هدى، وبدعة ضلال، قوله (كل محدثة بدعة) وفي السورة التالية قال الله تعالى: (بدع السموات والأرض) أي خالقها ومبدعها فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق (ابن منظور، د.ت: 6).

الإبداع اصطلاحاً:

هو عملية التفكير الإبداعي، وهذا يعني أنّ القيادة الإبداعية لا تقتصر على الشركات، ومجالات العمل الإداري، وإنما قد توجد في المدرسة، أو المسجد، أو في الأسرة وغيرها (نجم، 2012: 23).

عرّفه (جروان، 2002: 22) بأنه " هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل" ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص أنّ " الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المصنع".

كما عرّفه (الصرن، 2000: 28) بأنه: " أفكار تتصف بأنها جديدة مفيدة متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة".

وعرفه نصر (2008:14) بأنها: "قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة مع الاستعانة بالآخرين في توليد هذه الأفكار، وإعادة صياغة خبراته السابقة، والتي 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".

ويعرف اسليم (2002:21) بأنه: "قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والفكر المغاير، والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير، وهذه القدرة من الممكن تتميتها وتطويرها، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم.

وعرفه أيوب (2000:7) بأنه: "القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة، حيث تبني الإبداع على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات، وحلها اعتماداً على قدراته العقلية وطلاقة الفكرية، ومعارفه التي يمكن تتميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب".

ويرى الباحث أن جميع التعريفات تتشابه في أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات، وأنه سلوك يحدث أمراً لم يكن موجوداً من قبل، وإنتاج وتوليد أفكار وأشياء جديدة.

كما أنها تتشابه في أنه السلوك الذي يُنشئ أمراً ليس له نظير، يتمتع بخصائص الجدة والملاءمة في تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة والعلم في أشكال فريدة.

كما أن الإبداع ليس محصوراً في مجال معين، وإنما يعمل في كل مجالات الحياة، ويقدم حلولاً جديدة لجميع المشكلات التي تعترض الإنسان.

القيادة في الإسلام:

إن من الأمور المهمة، والمؤثرة في أي عمل إداري أو تنظيمي نمط، وروح القيادة، ولقد حاول الإنسان قديماً وحديثاً التعرف إلى أسرارها، وأساس نجاحها، وفعاليتها.

وإذا كان القرآن الكريم لم يتضمن هذا اللفظ وبأي من تصريفاته، إلا أن المعنى الروحي للقيادة قد ورد في قوله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ) (النساء: 59) (السعود، 2012:71).

بالإضافة إلى ذلك تحدث القرآن الكريم، والسنة النبوية عن صفات اشترط وجودها فيمن يتولى أمر المسلمين، ويقودهم، ومن هذه الصفات:

- 1- الإسلام: يجب أن يكون القائد من أبناء الأمة التي يقوم بأمرها، ودليل ذلك قوله تعالى: (إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ) (المائدة: 55).
- 2- الأمانة: أن يكون القائد أميناً، فالقائد مؤتمن على تطبيق السياسات التربوية، ورعاية النشء، ودليل ذلك قوله تعالى: (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) (القصص: 26).

3- **الحزم:** وهو الضبط، والاتقان، وهو الشدة في غير إفراط، وهو اللين في غير إفراط، وأحق الناس في القيادة أقدراهم على البر، والحزم، والنهوض بالأعباء، فعلى القائد التربوي أن يكون دائم الحذر، والحيطة، وهو يبادر الفرص، قال تعالى {فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ} (آل

عمران:159).

4- **التواضع:** وهي صفة محمودة في القادة التربويين، فبتواضع القائد التربوي يلتف المرؤوسون حوله، ويحبونه، قال تعالى: (أَذِلَّةٌ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٌ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ) (المائدة:54) (أبو ناصر، 2008:47).

5- **العدل:** يُعدُّ مبدأ العدل من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها القيادة في الإسلام، ويقصد بذلك عدالة القائد التربوي المسلم، واستقامته في شؤون الدين والدنيا، وعدم استغلاله للنفوذ في التميز على مرؤوسيه، ومن سمات القائد التربوي العادل القيام بالواجبات والفروض الدينية والإدارية خير قيام، قال تعالى: (وأشهدوا

ذوي عدل منكم) (الطلاق:2).

6- **القوة الحسنة:** لا بُدَّ للأمة من قدوة حسنة في قائدها التربوي، وفي كل من يتولى المسؤولية في شتى ميادين الحياة، فالقائد التربوي يجب أن يكون قدوة حسنة لأتباعه، ومرؤوسيه، وطلابه، أن يكون مراعيًا للأدب والأخلاق الكريمة التي جاء بها الإسلام، لأنَّ القدوة تكون في الخلق، والمعاملة، وفي السلوك العملي، قال تعالى(لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) (الأحزاب:21) (أبو العلا، 2013:99).

7- **اللين:** وهو عكس الشدة، والقسوة، ولكنه ليس ضعفًا أو جبنًا، وهذا هو أكبر خطأ يقع فيه الكثير من القادة حينما يتصورون اللين ضعفًا والشدة والقسوة قوة، وقد أكد القرآن الكريم على إتباع القائد لجانب اللين مع المرؤوسين في قوله تعالى:(وَاحْفَظْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ) (الشعراء:215) وهذا الأسلوب هو الذي يجعل العلاقة بين القائد والأتباع علاقة تواصل، وحب، وتفاهم، وتعطي جواً من الثقة، والانفتاح، والتشجيع على المبادرة والابتكار.

8- **الشورى:** تُعد الشورى من أهم أسس القيادة و دعائمها، ويُعدُّها الإسلام من أصول الدين، وتكون في الأمور التي لم يرد فيها نص شرعي، قال تعالى:(شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (آل عمران:159).

وتعتبر الشورى سلوكًا إيجابيًا، وفعالًا في المؤسسات التربوية، إذ تعطي القائد التربوي طرقًا للتقارب مع زملاء العمل، وتصويب الأخطاء، والحصول على المعلومات بتصرف (الدعيلج، 2009:81).

كما تناول القرآن الكريم القائد في آيات عديدة، ومواقف مختلفة، ومن زوايا، وأبعاد متكاملة، منها ما يحدد كيف يتم اختياره، وما هي المقومات التي تُبرز ذلك، مثل ما حدث في موقف طالوت ويوسف عليهما السلام،

ومنها ما يتناول نمط القائد، وأسلوبه مع أتباعه مثل تلك الآيات التي وردت في وصف الرسول (ﷺ)، وأسلوبه في القيادة، والتعامل مع أتباعه، ومنها ما يتعامل مع دوره في التغيير، والتأثير على من حوله.

كما أن في القرآن الكريم آية أساسية جامعة لأهم ملامح القائد الفعال من المنظور الإسلامي، وهناك العديد من الآيات، والمواقف الأخرى المكمل لها في القرآن، وهذه الآية هي: (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ، فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ، إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (آل عمران:159).

وآية أخرى تصف الرسول (ﷺ) وهي: (لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ) (التوبة:128) وهاتان الآيتان تمثلان معاً أهم مقومات القيادة الناجحة، وكل ما يرتبط بها من صفات، أو سمات، أو أنماط (الدعيلج، 2009:80).

أما في السنة النبوية المطهرة، فقد ورد أن رسول الله (ﷺ) قال: إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ " (أبو دارود، 2068:458)، وعن عبد الله بن عمر عن رسول الله (ﷺ) قال: "السمع والطاعة على المرء المسلم فيما أحب وأكره" ما لم يؤمر بمعصية • فإذا أُمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة " (البخاري، 2955:567).

ويلخص الباحث مما سبق أن القيادة في الإسلام ضرورة تنظيمية لحفظ وحدة الصف، وهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة الإسلامية لا تنفك عنها، لأن العقيدة مثل أعلى يؤمن به الفرد، ويتمسك به، وهي صورة من صور التفاعل الإيجابي بين القائد والأتباع، وهي مسؤولية نابعة من قول الرسول (ﷺ): " كُلُّكُمْ رَاعٍ • وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ " (البخاري، 2651:530).

أولاً: تعريف القيادة الإبداعية

القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لابد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، لتترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة، وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث إن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خطأ لم يلاحظه الآخرين، وأن هناك طريقة للحل، أو من خلال

إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة، فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، متحدية، موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتترك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية (السلمي، 2012:42).

عرف قنديل القيادة الإبداعية بأنها القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار تبني الفكرة المفيدة ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيماً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية والعقلية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار (قنديل، 2010:163).

وعرفها (الغامدي، 2013:9) في دراسته "قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد، من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة، لتحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والاصالة والمرونة".

وقد عرفها (نصر، 2008:12) بأنها: "قدرة القائد على ابتكار أساليب، وأفكار ووسائل جديدة يمكن أن تُلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".

يرى الباحث أنَّ القائد المبدع هو القادر على جمع الأفكار الجديدة النادرة غير المتوقعة مع بعضها البعض وجعلها بؤرة إبداع، والدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة دون غيره، وبطريقة مختلفة في نوع من الجدة والأصالة لاستثمار قدرات العاملين ومواهبهم لتحقيق أهداف الجماعة.

ثانياً: أهمية القيادة الإبداعية

إن أساليب إدارة الأُمس لا تصلح لإدارة اليوم والغد، وإنَّ الإدارة الفاعلة للأداء تقضي بأنَّ أساليب اختيار وإعداد القادة يجب أن تختلف لتأخذ كل ما تقدم بالاعتبار، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء في المنظمات ليتحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين، وأنَّ يعاد صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي إلى قيادة إبداعية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية في المنظمات باعتبارها رأس المال الفكري، ومن ثم باعتبارها ذخيرة القدرة الإبداعية التنافسية للمنظمات (مصطفى، 2015:42).

ولن يقتصر الأمر فقط في الحاجة للقادة المبدعين في الشركات الخاصة وفي قطاع الأعمال، بل إنَّ المنظمات الحكومية والعامة تحتاج وبشدة لإحلال الأسلوب الإبداعي بدل الأسلوب التقليدي الشائع في العديد من المؤسسات، لذا يجب أن تتحلى بالابتكار، وترعرعه وتنميه في العاملين والعاملات، وقد بات ذلك ضرورياً وحتماً

لأنَّ كافة دول العالم من شرقه لغربه ومن شماله لجنوبه باتت تتنافس على مغازلة المستثمرين لجذب استثماراتهم، لكن الاستثمارات لا تجيء إلا حيث تجد جهازًا حكوميًا رشيقيًا، صديقًا للمستثمر، وميسرًا له، جهازًا حكومي يتحلى بالابتكارية لإتباع أفكار لخدمات جديدة ولتطوير خدمات قائمة، جهاز حكومي يستعير نمط الإدارة من القطاع الخاص مطورًا للخدمة، محسنًا للجودة، مخفضًا للتكلفة، وساعيًا لتعزيز قدرته التنافسية حيثما كانت هناك منافسة، لذلك أصبحت القيادة الإبداعية حتمية ليس فقط في الشركات بل أيضا في المنظمات الحكومية، ولا يمكن تجاهل ما سيؤدي إليه ذلك ليس فقط من ديناميكية استمرار الفاعلية المنظمات الحكومية، بل أيضًا من انعاش وتحسين الاقتصاد القومي (مصطفى، 2005:72).

ويرى (الفاعوري، 2005) أنَّ القيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي للأسباب التالية:

- أنَّها تنمي وتراكم المهارات الشخصية في التفكير الإبداعي والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- أنَّها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية المالية.
- أن الإبداع الإداري في المنظمات يُعدُّ قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للاقتراحات تتضمن حوافز واحتفالات لتكريم المتميزين أفرادًا وجماعات (الفاعوري، 2005:183).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أنَّ القيادة الإبداعية هي مطلب أساسي لنجاح أي مؤسسة من خلال الأفكار الجديدة والمبتكرة مع توفير بيئة صالحة للعمل والإنجاز، والإبداع يعمل على تطوير المؤسسة ولتحقيق أهدافها.

ثالثًا: علاقة الإبداع بالقيادة

يجب أن تكون هناك علاقة متكاملة بين الإبداع والقيادة في العمل، لذا يجب على القائد أن يمتلك مهارات إبداعية نادرة لكي يستطيع العمل بمرونة وكفاءة مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك يجب الربط بين القيادة والإبداع لأهميتهما في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداع، فالقادة الإبداعيين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل، إنَّ نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف، وتجديد النفس، وتأثيرها يساهم في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القيادة والأتباع والمنظمة ككل (عبودي، 2010:152).

رابعًا: خصائص القيادة الإبداعية

هناك مجموعة من الخصائص الإبداعية التي يجب أن تتوفر في العمل القيادي وهي

1- الانفتاح نحو التغيير.

- 2- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا المهمة.
- 3- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
- 4- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
- 5- احترام تفكير الآخر.
- 6- الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.
- 7- تقدير إنجازات الآخرين.
- 8- التوجه نحو المستقبل (عبودي، 2010:158).

ويرى الباحث أنَّ القيادة الإبداعية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى إنجازات فعلية تتسم بالجدة والحدثة والقدرة الفائقة على حل مشكلات المنظمة حلًا إبداعيًا.

خامسًا: صفات القائد المبدع

تجتمع للقائد المبدع العديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من القيادات أهمها:

- 1- الاتجاه إلى الخلوة بين فترة وأخرى للتفكير والنظر والتصور.
- 2- الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير.
- 3- الوضوح التام للرؤية والرسالة للمؤسسة أو المنظمة التي يقودها.
- 4- الإبداع والابتكار والطموح إلى كبريات الأمور.
- 5- الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشد العقل والفكر.
- 6- امتلاك العقلية والشمولية الكلية التي تنظر إلى الأمور من جميع الزوايا.
- 7- النظرة العميقة ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل.
- 8- النظر إلى المستقبل وتحدياته ومحاولة التنبؤ به والاستعداد له.
- 9- الارتكاز إلى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ المواقف، التي تحقق الطموحات (عيد، 2008:15).

سادسًا: سمات القيادة الإبداعية

1- الحساسية للمشكلات:

عرف توفيق الحساسية للمشكلات بأنها القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أنَّ هناك شيئًا خاطئًا لم يلاحظه الآخرون، وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المحيطة والمختلفة في المواقف

المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور يحس بالمشكلات إحساساً مرهقاً (توفيق، 2004: 91).

2- المثابرة:

تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز، وتحمل المسؤولية، والزيادة في النضج الانفعالي، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحدّ وصبر، وهي أحد السمات الشخصية المبدعة المهمة، والفرد المبدع يحب روح المخاطرة، مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة (البد، 2005: 95).

ويرى الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة أنّه فرد كفء قادر على التحكم فيما يحدث له، كما أنّه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به.

3- المبادرة:

المبادرة سمة من سمات القيادة الإبداعية ومبدأ إدارياً مهماً وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات، وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين، ويجد المنافسة الصحية والشريفة، ولا يقتل الحماس الإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية، والشخص المبادر يشكل المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف، وتظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات مهمة، والأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي، وتعتمد عليهم المنظمات في إحداث التغيير لقدرتهم على دفع الآخرين للتغيير، وهم الذين يحولون الاستراتيجيات والأفكار الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس (البلواني، 2008: 91).

4- الأصالة:

أشار (خير الله، 2013: 40) أنّ الأصالة هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد إليها، وهي إنتاج غير مألوف، وكلما قلّ شيوع الفكر زادت درجة أصالتها والاستجابات الأصلية تتميز بالطرافة والدهشة، ويوصف الأشخاص ذوي الأصالة المرتفعة بأنّهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف، ويدركون العلاقات ويفكرون في حلول وأفكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون، وأنّ المهم في الأصالة هو قيمة ونوعية وحدة الأفكار وليس كمية الأفكار، والأفكار الأصلية هي التي تتميز بالتالي:

- الجدة (فكرة غير مسبقة).
- الطرافة (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة).
- الندرة (فكرة يندر التفكير فيها ولا تخطر على بال أحد).

- يتجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة). ويرى الباحث أنَّ الأصالة تعني أنَّ الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة وغير متوقعة (أبو العلا، 2013: 29).

وكما أوضح برنس مجموعة من السمات التي تميز القادة الإبداعيين ومن تلك السمات:

- 1- يتطلع القادة المبدعون والمبتكرون إلى ما وراء الأفق، فهم يتطلعون إلى المستقبل وينظرون له نظرة متفائلة وإيجابية.
- 2- القادة الإبداعيون هم غالبًا رواد يبحثون عن فرص جديدة ، ولديهم الاستعداد للتغيير فهم مبتكرون ومجربون ويحاولون إيجاد طرق للتحسين.
- 3- القادة المبتكرون يكافئون على تحقيق النتائج، إنَّهم يؤمنون بأنَّهم لا يستطيعون تحقيق النتائج وحدهم بل إنَّهم يحتاجون إلى مجهود مرؤوسيههم، كما أنَّهم يحرصون على تنمية علاقات الثقة المتبادلة بين الأفراد ويشجعونهم على العمل معًا لتحقيق الشراكة كما يشاركونهم في اتخاذ القرارات.
- 4- لديهم وضوح في قيم ومعتقدات العمل، والأفكار والمعايير التي لديهم تكون معروفة للجميع، كما أنَّهم يقومون بما يعتقدون صحته (البدرى، 2011: 166).

وأشار قنديل أنَّ برنس قارن بين القيادة الإبداعية والإدارة المنفذة بالجدول التالي رقم (2)

جدول رقم (2) مقارنة بين القيادة الإبداعية والإدارة المنفذة

م	القادة المبدعون	المديرون المنفذون
1	مثاليون وملهمون	يركزون على العمل
2	يخططون للمستقبل	يركزون على الأجل القصير
3	نشطون	سلبيون
4	يركزون على التغيير	يحافظون على الاستقرار
5	خدميون ومبدعون	عمليون وواقعيون ماديون
6	يتحدون وليس لديهم مستحيل	موضحون أو معززون

ومما سبق يرى الباحث أنَّ المثابرة إحدى سمات الشخصية المبدعة المهمة القادرة على تحقيق الإنجاز، وتحمل المسؤوليات، والتحكم في الانفعالات، والاستمرار في العمل، والوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيدًا عن

التصلب العقلي، فالمبدع يبذل ويعدل أفكاره ليحقق الأهداف بصورة إبداعية، كما أنه يتميز بالمبادرة والأصالة والثقة بالنفس والقدرة على تحقيق النتائج الإيجابية التي تشير بالمؤسسة.

سابعاً: العوامل المؤثرة في القيادة الإبداعية

تتأثر القيادة الإبداعية بالعديد من العوامل الذاتية والخارجية ومن هذه العوامل:

- 1- السمات والأنماط الشخصية للقائد، وسلوكه، ومنها السمات الجسمية، والنفسية، والسلوكية.
- 2- أهداف المؤسسة ومنها: أهداف قصيرة المدى، وأهداف استراتيجية بعيدة المدى.
- 3- نوع المؤسسة من حيث حجمها، أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية، وهيكلها التنظيمي، ونوع المهام الموجودة فيها، والحوافز، وجماعة العمل.
- 4- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، وما تمرُّ به من ظروف وعوامل مؤثرة، سواء في بيئته العامة أو الداخلية (النيرب، 2013: 15).

ثامناً: مهام القائد المبدع

القائد المبدع كما أشرنا إليه هو من يتوفر له سمات القيادة الإبداعية فينجح في خلق وتعزيز بيئة مواتية للابتكار، وبشكل خاص يتوقع منه:

- 1- يعلن ويتحمل مسؤوليته الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الابتكار مع ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد.
- 2- يبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار ويقدر جهود المبتكرين.
- 3- يصمم أهدافاً واضحة، لكن يسمح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها.
- 4- يهيئ مهاماً تمثل تحدياً وتغرس في العاملين الاستمتاع بشعور الإنجاز والتقدم الوظيفي.
- 5- يخصص موارد ووقت كافٍ للابتكار لنفسه ولمرؤوسيه.
- 6- يدرك الفروق الفردية بين العاملين ونقاط القوة والضعف لدى كل منهم ومجالات التميز كأساس لتصميم المهام وتوزيع الأعمال.
- 7- يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته، ومتضمنة لقدر من التحدي اللذيذ.
- 8- يشجع السلوكيات المرنة ويروج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- 9- يساعد مرؤوسيه على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، ويجعلهم أكثر تفاؤلاً وميلاً للتغلب عليها.
- 10- يجعل المشاركة في صنع القرارات حقيقية وليس شعاراً.
- 11- يشجع ويكافئ الموظفين الذين يثيرون تساؤلات ويقترحون أفكاراً جديدة تتضمن قبولاً وتحملاً للمخاطرة.
- 12- يتأكد من أن العاملين المتميزين غير مثقلين بأعمال فوق الطاقة على مدى ساعات يوم العمل، فالمبتكرون يحتاجون وقتاً لتركيز التفكير الإبداعي في نشاط محدد أو مهمة محددة.

- 13- يخصص مكاناً للمواطنين الواعدين لزوم الإبداع، استرخاء وتأملاً ومناقشة فابتنكاراً.
- 14- يتأكد أن للعاملين إمكانية الحصول على المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات ابتكارياً.
- 15- يقدم تقديره الشخصي للإنجاز المتميز (الفاعوري، 2005:185).

ويرى الباحث من خلال العرض السابق أن هذه السمات يجب أن تكون لدى قائد أي مؤسسة، لأنه يتعامل مع فئة متعلمة وغير متعلمة لا يمكنها القبول بتغيير آرائها وفي غياب هذه السمات ستترك آثاراً سلبية على العلاقة بين القائد والعاملين معه.

تاسعاً: مقومات القيادة الإبداعية

يملك المدير المبدع مجموعة من القدرات والمهارات الأساسية للإبداع ويظهر تأثيرها في سلوكه، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود الإبداع لديه وهي:

1- الإحساس بالمشكلات:

قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد، وتحديد بدقة، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية والوضحة لأبعاد المشكلة، مراقبة نواحي القصور، والثغرات في الأفكار الشائعة، ورؤية الأسباب، استيعاب جميع النتائج التي تظهر من خلال الفهم العميق للدور المناط أو الموضوع قيد الدراسة، لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد (البرادعي، 2012:52).

2- الطلاقة:

تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها ومنها (السلمي، 2012:84).

- الطلاقة الفكرية:

القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.

- الطلاقة اللفظية:

القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل والعبارات ذات المعاني المختلفة، وأن يكون للفرد سرعة التفكير بإعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

- طلاقة التداعي:

القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة، ما وإنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

- الطلاقة التصورية:

القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف معين، وتقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة، لتكوين رسوم حقيقية (الشهري، 2012: 54).

1- الأصالة:

إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، تخرج عن المألوف والمتوقع، بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

ومن العوامل التي تساعد على عدم التقييد بالأفكار مألوفة، توسيع الاهتمام، وتقبل الغامض، ومنح الاهتمام للخبرات التي تتناقض مع الأفكار المألوفة، والنظر إلى الافتراضات التي توضع حول الموقف، وعدم التسرع في قبول أو رفض الفكرة ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير، ومنها أن تتسم بالنفاذ والعمق، وأن يكون لها مغزى ودلالة ذات قيمة، وأن يكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة.

4- المرونة:

يقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا، لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتمتيز وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، للوصول إلى الجديد، وتعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها.

والمرونة عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة (المرونة التلقائية، المرونة التكيفية، ومرونة إعادة التعريف أو تستدعي أو التخلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة) (السكرانة، 2010: 85).

5- مواصلة الاتجاه نحو الهدف:

هو قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد، واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأي معوقات تقف في طريقه، أي عدم التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف بتمحور حول الوعي والإدراك، والتوجه نحو المستقبل، التي تعمل كأطر مرجعية للسلوك عمومًا، والسلوك الإبداعي على وجه الخصوص.

ويقوم هذا التمحور على أبعاد أساسية هي :

- المواصلة الخيالية: تتمثل في الجهد الحدي والاستبصاري والتنبيئي.
- المواصلة العقلية: من خلال القياس والاستنتاج والاستدلال.
- المواصلة الوجدانية: وتتمثل في الجانب الواقعي الذي يحفظ على الفرد حيويته ومقاومته للإحباط، ويدفعه إلى المواصلة بفعل الإدارة القوية.
- المواصلة البدنية: وهي مرتبطة بالمواصلة الوجدانية (الدافعية)، حيث يكون الفرد قادرًا من ناحية البدنية على العمل على الرغم من الإرهاق الذي قد يواجهه.

- المواصلة الزمنية: القدرة على الاحتفاظ بالموضوع في ذهن بكل التعريفات، وتناقضاته بشكل منسق لأطول فترة ممكنة (الحري، 2012: 74).

ومن خلال ما سبق يتضح أنَّ القيادة الإبداعية لكي تعمل على تحقيق أهدافها لأبدًا من إيجاد محفزات لخلق ثقافة الإبداع في المدارس من خلال رفع الروح المعنوية للمعلمين والمكافآت وتعزيز الثقة بينهم.

عاشراً: معوقات القيادة الإبداعية

حدد (دياب، 2005) أنَّ هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه القيادة الإبداعية وهي على النحو التالي:

- 1- **معوقات شخصية:** تضم معوقات استراتيجية ترتبط بالعجز عن الرؤية في حل المشكلات، ومعوقات نابعة من التقيد بالقيم التقاليد، ومعوقات إدراكية غير مطابقة للصورة الأشياء والكائنات.
- 2- **معوقات اجتماعية أو ثقافية:** أهمها الالتزام والمثل الأعمى للتقاليد الأعراف ما يرغب به المجتمع.
- 3- **معوقات عقلية:** تتمثل في ضعف قدرة المدير على الإدراك والتذكر والتحليل، حيث اتساع المدى والتنويع، وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا تستطيع الخروج منها، ويبدو ذلك في اعتماد المديرين على البديهية والإحساس بالصواب والخطأ عند حل مشكلة ما، واستخدام أساليب مألوفة، وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الإيجابي، والشعور بأنَّ حل المشكلة عملية عقلية معقدة، والنظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تقسيمها إلى مشكلات صغيرة، والاعتماد على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة، وليس على اختبارها عملياً، والاعتقاد بأنَّ هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأي مشكلة، والانتقال إلى الاستنتاجات، دون إعطاء وقت للخيال ليدرس تجربة كل الأفكار المطروحة.
- 4- **معوقات انفعالية:** إنَّ المغالاة في بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد قد تسبب إعاقة بالإبداع، أي أنَّها تؤدي إلى تقييد الفكرة، وتمنع من السعي وراء الجديد، وتسبب الانطواء على النفس، أو ضعف الثقة بالنفس، ومن مظاهر ذلك: خوف المديرين من التجديد، لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة، واستخدام أسلوب التبعية في التفكير، والخوف من التعرض للسخرية.
- 5- **معوقات دافعية:** إنَّ ممارسة المديرين للإبداع رغبة حقيقية من جانبهم، بحيث يكونون مدفوعين للدرجة التي تجعلهم يبذلون الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، لذلك فإنَّ من المعوقات التي تؤدي إلى إحجام دافعية المديرين عن ممارسة الإبداع، ضعف، رغبة المديرين في التجديد، وقلة تشجيع المديرين المبدعين بالطريقة الملائمة، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم، ووضع الحواجز ضد الأفكار الجديدة، وعدم العدالة في تقديم الجزاء مقابل الفكرة الجديدة، وقد يكون الحافز غير ملائم للجهد المبذول.

6- **معوقات تنظيمية:** إنّ من العوامل التنظيمية التي قد تؤدي إلى إعاقة إبداع المديرين تركيز السلطة في يد وزارة التربية والتعليم والإدارة العامة للتربية والتعليم، وضعف السماح للمديرين بالإشراك في المساهمة ورسم وإلزام المديرين بالرجوع إلى المديرين، خوفاً من الخروج عن المألوف، وتمسك المديرين بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها، على اعتبار أنّها الهدف الرئيس في العمل، ورفض الأفكار الجديدة التي تخرد عن المألوف.

ويرى الباحث من خلال ما سبق أنّ هذه المعوقات تواجه القائد باستمرار في عمله، فالقائد المبدع يستطيع التغلب على هذه المعوقات والقفز عنها والانتقال إلى الأفضل لتحقيق أهداف المؤسسة.

حادي عشر: أساليب قيادية إبداعية

1- **أسلوب القيادة المشتركة:** تكمن أهمية القيادة بالرؤية المشتركة في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع، وتحقيق الولاء والانتماء من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم، ورغبتهم الصادقة في الوصول بالمنظمة إلى التميز والتفوق والنجاح (العتيبي، 2008: 21).

2- **أسلوب القيادة بالأهداف:** يركز هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف من طرف القائد، ومن خلال مجموعة من المقابلات تؤخذ موافقة كل فرد على مجموعة الأهداف المخصصة له، وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقاً، وتنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين المدير ومروؤسيه على الأهداف المخصصة لكل منهم، هذه الأهداف المتفق عليها ينبغي أن تكون واضحة تماماً، في أغلب الحالات يتم صياغتها كتابة، بعد ذلك يتشاور القائد مع كل مروؤوس حول إنجاز تلك الأهداف، وأخيراً يقرر الطرفان ما هو نوع وحجم الموارد اللازم استخدامها، وعندما يبدأ الأفراد بالعمل لإنجاز الأهداف، فإنهم يتحصلون على معلومات من خلالها يقيمون مدى تقدمهم، وعلى ضوء هذه المعلومات فإنهم إما أن يقوموا بتعديل الأهداف أو بتعديل الأداء، أو الاستمرار في الوضع الحالي، وفي نهاية المدة المحددة والتي قد تكون سنة، تعقد اجتماعات دورية بين الرئيس وكل مروؤوس على حدة، لتقييم ما تمّ إنجازه، ويكافئ كل مروؤوس بقدر ما أنجز، وتبدأ الدورة مرة أخرى (العمر، 2007: 454).

2- **أسلوب القيادة التطويري:** ينطلق هذا الأسلوب من قدرة القائد على استشراف المستقبل، ومواكبة المستجدات في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية (برو، 2008: 18).

ويرى الباحث مما سبق أنّ القيادة الإبداعية هي أساس الإبداع والابتكار، فمن خلال إيمانها بأهمية الإبداع تسعى جاهدة إلى زراعته في الأفراد وتشجعه وتخلق الجو المناسب للإبداع، فلا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل وجود قيادة لا تؤمن بالتطوير والتغيير والتجديد، فالمنظمة التي تسعى إلى التجديد والتطوير والابتكار

فإنَّها تحتاج إلى قائد تتوفر فيه صفات الإبداع والابتكار، بل إنَّه يستطيع أن يبنِي وينقل تلك الصفات إلى مرؤوسيه.

نظريات القيادة:

اهتم كثير من المفكرين على مدار التاريخ بالقيادة، ولقد أدى تطور الفكر الإداري عبر الزمن إلى تعدد وجهات النظر حول القيادة، وتغير النظرة من آن لآخر، فقد أدت مساهمات الباحثين المفكرين إلى بلورة عدد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص والسمات، والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية.

ومن ثم مرت تلك النظريات هي الأخرى بتطورات تبعاً للتطور الإداري، وتعد العملية الإدارية، وفيما يلي سيتم استعراض أبرز نظريات القيادة القديمة ومناقشتها.

أولاً: نظرية الرجل العظيم

تبلورت هذه النظرية في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي، ويعتبر (فرانسييس جالتون) هو أكبر المنظرين والدعاة لهذه النظرية من خلال ما قدمه من بيانات إحصائية ووراثية تبين تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة. وتفترض هذه النظرية أنَّ القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المهارات والخصائص المرغوبة من قبل اتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف. وتفترض أيضاً هذه النظرية أنَّ التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما هي عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات. وتركز هذه النظرية على المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد، وأنَّ هناك أفراداً يولدون عظماء، ولذلك فهم أحق بالقيادة، ولا شك أنَّ الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم تعود إلى تراث الحضارات القديمة التي كانت تميز بين البشر في ضوء انتماءاتهم الطبقية، وتعد انعكاساً للظروف السياسية، الاجتماعية، والثقافية التي شهدتها المجتمعات الغربية عبر تطورها التاريخي، وأنَّها تركت تأثيراً واضحاً على تفكير بعض الباحثين الذين صاغوا على منوالها بعض نظرياتهم العلمية، ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها "الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة" (الشريف، 2013: 44).

وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أبرزها:

1- يتمتع الرجل العظيم بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحه، وكذلك على

تغيير مجرى التاريخ من أجل المستقبل.

2- القادة يولدون ولا يصنعون.

3- يتعلم الرجال من نماذج الرجل العظيم.

4- يستطيع الرجال العظام مساعدة الآخرين بصورة مطلقة، إذ يسعون للسيطرة على الطبيعة وتسخيرها بما يخدم البشرية.

5- يتمتع الرجل العظيم بقدرة السيطرة على الأزمة بما ينسجم مع رؤيته (الجبوري، 2012:37).

ويلاحظ أنَّ هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أنَّ يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير والتطوير، وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة (الشريف، 2012:44).

ويرى الباحث أنَّ هذه النظرية اصطدمت بواقع أنَّ معظم القادة الأفذاذ قد عجزوا عن قيادة جماعاتهم في مواقف معينة، بل إن معظمهم قد عجزوا عن تحقيق أي تقدم يذكر عندما تولوا قيادة جماعات غير جماعاتهم، ولذلك نجد أنَّ كثيرًا من العلماء قد عارضوا هذه النظرية، بل واعتبروها مدخلًا بسيطًا جدًا لا يصلح لتحديد القائد الحقيقي.

ثانيًا: نظرية السمات

بعد جدل كثير حول نظرية الرجل العظيم، ومعارضة أغلب العلماء، والباحثين، والمفكرين لها، بدأ البعض يتجه إلى القيادة من خلال مدخل آخر، فبدأ البعض بملاحظة الصفات المشتركة بين القادة، فظهرت نظرية السمات التي تقوم على أنَّ القائد يمتلك مجموعة من الخصائص من ضمنها:

1- قدرات عقلية وإبداعية: مثل الذكاء العام، والطلاقة اللغوية، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات.

2- خصائص جسمية: مثل الطول، والمظهر، ومستوى النشاط وغيرها.

3- خصائص شخصية: مثل الهيمنة أو السيطرة، وتقدير الذات، والمبادأة (السعود، 2012:133).

ويلاحظ أنَّه غالبًا ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والاعداد (أبو النور، 2011:14).

وتوصل (سيسل جود) إلى أنَّ هناك سمات معينة لازمة للقيادة الناجحة وهي:

1- أنَّ يكون معدل ذكاء القائد أعلى من معدل ذكاء مرؤوسيه.

2- أنَّ يكون له إطلاع وإلمام واسعان بأمور العمل.

- 3- أن يمتلك القدرة على التعبير عن أفكاره بحيث يكون مقنعاً لمرؤوسه ومفهوماً لديه.
- 4- أن يكون ناضجاً عقلياً وعاطفياً.
- 5- أن يمتلك الدافع الذاتي الذي يحفزه إلى العمل لتحقيق الإنجازات المطلوبة.
- 6- أن يكون لديه المهارة الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين (القيسي، 2010:153).

لذلك يرى الباحث أن هذه النظرية حاولت تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية، إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها.

ثالثاً: النظرية الموقفية

نظراً لمواطن الضعف العديدة التي شابت النظريات السابقة، فقد بدأ قسم من علماء القيادة والباحثون في البحث عن نماذج ونظريات قيادية جديدة تأخذ بعين الاعتبار الموقف القيادي نفسه. فظهرت نظرية الموقف التي تفترض أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، بل ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين، وأن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات (أبو النور، 2011:15).

وتقول النظرية بأن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة، منها ما يتعلق بالقائد، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ومنها ما يتعلق بالموقف، ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفعال (السعود، 2012:158).

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

وقد تعرضت هذه النظرية لبعض الانتقادات منها صعوبة الاتفاق على عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد الموقف الملائم أو غير الملائم، إلى جانب دور الفروق الفردية في التأثير على إدراك الأفراد للآخرين، كما أن بعض الأفراد قد ينجحون نسبياً في كل المواقف بينما لا ينجح آخرون في شيء منها (حامد، 2013:6).

ويرى الباحث أن هذه النظرية تربط بين سمات القائد وصفاته والمواقف الإدارية التي يمر بها أثناء عمله، لذلك يبرز القائد في المواقف التي تنقل المؤسسة من مكان إلى آخر أفضل.

رابعاً: النظرية التفاعلية

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد، بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الفريق، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الفريق ومتطلباته ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات، وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.

ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد ، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الفريق (حامد، 2010:17).

ويرى الباحث أن النظرية التفاعلية متربطة بالمواقف التي تواجه القائد في علمه وثبني سرعة البديهة والمهارات التي يمتلكها في إقناع الفريق الذي يعمل معه، والقائد المبدع هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل مع الفريق لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة وتحقيق أهدافها.

خامساً: النظرية السلوكية

وبعيداً عن الوراثة والسمات، يرى بعض الباحثين والمفكرين أن القيادة تتجلى في السلوك الذي يقوم به القائد، فبدأت الأبحاث تتجه نحو دراسة ما يقوم به القائد ومدى تأثيره على المرؤوسين. وقد اشتملت النظريات السلوكية على ست نظريات رئيسية، وهي دراسات جامعة أيوا، وأوهايو، وميتشيغان، والنظم الأربعة (ليكرت)، والشبكة الإدارية (بليك، وموتون)، والمشاركة (السعود، 2012:157).

ويرى الباحث أن النظرية السلوكية مهمة لدى القائد في تطبيق سلوكه ومعاملته مع الفريق، وذلك لزرع الثقة فيهم وكسب السلوكيات الإيجابية وترك السلوكيات السلبية عندهم.

النظريات الحديثة في القيادة:

إن التطورات والتغيرات الهائلة التي تشهدها مجالات الحياة اليومية، في ظل الانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي نعيشه، كل هذا أدى إلى تغير ملحوظ في أنماط القيادة، وبدأت تظهر على الساحة نظريات حديثة وجديدة تفسر الأنماط القيادية، مثل نظرية القيادة الإجرائية، والقيادة التحويلية وغيرها من النظريات التي لم تكن معروفة من قبل وفيما يلي ملخص سريع لأبرز تلك النظريات:

أولاً: نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية)

تقوم هذه النظرية على أساس تبادل المنفعة الاقتصادية بين القائد ومرؤوسيه، من خلال بحث القائد عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال.

ويعرف بيرنز (Burns) هذه النظرية بأنها: " هي عملية تتضمن في جوهرها قائداً يتبادل، أو يعد بتبادل الخدمات مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل العاملين".

وعرفها باس (Bass) بأنها: " نمط قيادي جديد قائم على فكرة التبادلات بين القائد والمرؤوسين كحصول المرؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون وفقاً لرغبات قائدهم" (عماد الدين، 2008: 56).

أما في المجال التربوي فقد عرفها ميلر وميلر (millet & miller) بأنها: " نوع من القيادة تكون فيه العلاقة بين المعلمين والمدير قائمة مبنية على التبادل على مصدر قيم، وهي قصيرة المدى، ومؤقتة، وعارضة، ومرتبطة بعملية تبادلية محدودة الزمن" (السعود، 2012: 191).

ويحدد جور (Gurr) عوامل القيادة التبادلية بما يلي:

1- المكافأة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من التابعين.

2- الإدارة بالاستثناء: والتي يتدخل فيها القائد عندما تسيّر الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب (أبو هداف، 2012: 71).

ثانياً: نظرية القيادة التحويلية

ولدت نظرية القيادة التحويلية من رحم القيادة التبادلية فإن كانت الأولى قد ركزت على المنفعة الاقتصادية فإن القيادة التحويلية سلطت الضوء على الالتزام الأخلاقي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يعد بيرنز (Burns) هو المؤسس الأول لهذه النظرية في عام (1978)، منطلقاً من مبادئ القيادة التبادلية ومضيفاً لها البعد الأخلاقي.

حيث أشار إليها في كتابه (القيادة) الذي أكد فيه على أن إحدى الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية، والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمرى، 2004: 27).

ويعرف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية بأنها: "عملية يسعى خلالها القائد والتابعون للارتقاء ببعضهما البعض للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية، والعدالة، النزاهة، والشفافية والمساواة، والسلام والإنسانية" (العتيبي، 2005:6).

وعلى الرغم من أن بيرنز (Burns) هو من أسس لهذه النظرية إلا أن الأبحاث ما زالت مستمرة طوال العقدين السابقين لوضع مفهوم واضح للقيادة التحويلية وتحديد مبادئها وركائزها. ويعود الفضل في دراسات القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيو فاني (Sergiovanni) التي امتدت بين عامي: 1984-1990، وربما كان السبب وراء ذلك التغير الذي طرأ على دور مدير المدرسة، وانتقاله من الدور الإداري إلى الدور التعليمي، ومن ثم إلى الدور التحويلي. (السعود، 2012:209).

ثالثاً: القيادة المتسامية (المتعالية)

تنسب هذه النظرية إلى جاردونا (Gardona، 2002) وفي هذا النوع من القيادة تكون علاقة التبادل بين القائد ومروؤسيه مبنية على مساهمة كل طرف بما يمتلكه أو يستطيع أن ينفذه، وفيها يشجع القائد المتسامي المتفوق عملية الاتساق والتوحد في المنظمة، وذلك بإعطاء مكافآت عرضية للمروؤسين مستثيراً لهمتهم الحقيقية ومطوراً لدافعيتهم المتسامية (العليا).

فالقائد المتسامي إذن يهتم بالنتائج وعملية الاتساق بين دافعية المروؤسين وحوافزهم ودوافع وحوافز الإدارة وهو يحاول باستمرار تطوير الدافعية العالية لهم، ويركز في عمله الإداري على حاجات المشاركين فهو مهتم بالأفراد ويحاول المساهمة في تطويرهم الشخصي، والقادة في هذا النمط يهتمون بالوصول إلى حاجات المروؤسين من خلال تطويرهم، ويعتبر القائد هنا كلاسيكياً ويتمشى مع مقولة "القائد الخادم" والتي تبدأ من الشعور الطبيعي بأن الإنسان يريد أن يخدم أولاً، لأن الأولوية الأولى لاحتياجات المروؤسين هو أن تلبى تلك الاحتياجات من أجل التطور والنمو، ولكي يصبحوا أثناء الخدمة أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلالاً استعداداً واحتمالاً لأن يكونوا خادمين وبالتالي يكون العطاء المنتظر لهم (السعود، 2012:216).

رابعاً: نظرية قيادة الإدارة والقدرة على مواجهة الصعاب (النمط التساعي)

طور الباحثون في ميادين علم النفس والاجتماع والتربية والإدارة اختباراً خاصاً أطلقوا عليه الاختبار التساعي (engram Test) يهدف إلى مساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر اتزاناً واندماجاً مع الذات، واعتماداً على ذلك فقد صنف العلماء الشخصيات إلى تسعة أنماط مختلفة، تتباين في طبيعتها، وتفكيرها، وطريقة كلامها، واستماعها، وعواطفها، ومشاعرها، ومعتقداتها، وهذه الأنماط هي (المساعد - المحفز - والفنان - والمفكر - والمخلص - ومتعدد المهارات والاهتمامات - والقائد - وصانع السلام - والمصلح - والمشجع) (السعود، 2012:217).

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أنَّ النظريات السابقة تُركز على مبدأ المنفعة المادية المتبادلة، وتحاول تفسير نمط القيادة لدى القائد على أساس اقتصادي بحث متجاهلين القيم الأخلاقية التي تحكم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وتحكم العلاقة بينهما إجراءات محددة تتمثل في الثواب والعقاب.

أنماط القيادة :

مقدمة:

اختلف الباحثون في تحديد الأنماط القيادية للقادة حسب توجه كل باحث، فنجد أنَّ:

- 1- هناك من قسّمها إلى قيادة استبدادية (متسلطة)، وقيادة استشارية (إنسانية)، وقيادة سمحة (متساهلة).
- 2- وهناك من قسّمها إلى قيادة سلبية تعتمد على التحفيز السلبي القائد على التهديد والتخويف، وقيادة إيجابية تعتمد على التحفيز الإيجابي من خلال إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمرؤوسين.
- 3- صنفها البعض إلى قيادة آمرة، وقيادة بناءة (الأسطل، 2009:117).

وأما أبرز التقسيمات فكانت تلك التي اعتمدت على طريقة إدارة القائد للجماعة وهي ثلاثة أنماط رئيسة هي القيادة الأوتوقراطية، والديموقراطية، والترسلية.

وفيما يلي استعراض لتلك الأنماط الثلاثة:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية:

تعددت تسميات هذا النمط، مثل النمط الاستبدادي أو المتحكم، أو النمط الفردي، أو النمط الديكتاتوري، أو التسلطي، أو الأمر، وإن كانت كل المسميات تحمل المعنى نفسه، وهو المركزية المطلقة للقائد، الذي يتركز النفوذ في يديه، وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه القائد. ويحتكر القائد السلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات، وينفرد بتحديد مهام المجموعة، ويتحكم بأساليب الثواب والعقاب، ويرى في نفسه الأقدر على إدارة المؤسسة، فهو من وجهة نظره الأذكى، والأكثر علماً وفكراً وثقافة. ويستمد المدير هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري، ويعزو هذا النوع من القادة الإداريين إدارته إلى نفسه بغض النظر عن الأشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة، وإذا ما تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية فإن اللوم يقع على مرؤوسيه الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون (أبو النور، 2012:16).

ويلاحظ أنَّ القائد في هذا النمط ومن خلال انفراده بوظيفة اتخاذ القرارات، ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه، أو حتى استشارتهم في ذلك، فإنّه في الغالب ما تكون هناك نتائج سلبية تظهر من خلال تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي نتيجة الإحباط والتوتر، وانخفاض الروح المعنوية.

وبشكل عام، فإنَّ هذا النمط يعطي اهتمامًا كبيرًا للمهام، واهتمامًا أقل للأفراد، حيث يكون ذلك السلوك غير مناسب، وليس لهذا القائد ثقة في الآخرين، كما أنَّه غير سار، ويهتم فقط بالعمل العاجل (الجميلي، 2008: 25).

ويلاحظ الباحث من خلال الشرح السابق للقيادة الأوتوقراطية أنَّها تأتي في النقاط السلبية عند القائد، فيجب على القيادة تخطي العقبات التي تواجهه أثناء عمله، لكي يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة في أسرع وقت وأقل جهد.

• أنواع القيادة الأوتوقراطية:

يمكن تقسيم نمط القيادة الأوتوقراطية إلى ثلاثة أنواع هي:

- 1- **القائد الأوتوقراطي المتشدد:** وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم، ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون، ويحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.
- 2- **القائد الأوتوقراطي الخير:** وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، ويستخدم الإطراء والثناء وقليلًا من العقاب حتَّى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.
- 3- **القائد الأوتوقراطي اللبق:** وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنَّهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه، ليترك لدى العاملين انطباعاً بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده (الشريف، 2012: 82).

• خصائص القيادة الأوتوقراطية:

من خلال العرض السابق لنمط القائد الأوتوقراطي نستطيع أن نوجز خصائص هذا النمط في.

عدة نقاط كما يلي:

- 1- يضع منفرداً أهداف المؤسسة وخطط سير العمل فيها.
- 2- لا يفوض أيّاً من سلطاته الإدارية لمرؤوسيه أو تكليف أحد منهم.
- 3- لا يهتم بإشباع حاجات مرؤوسيه.
- 4- يركز اهتمامه في إنجاز العمل.
- 5- الاتصال غالباً بينه وبين مرؤوسيه يكون رأسياً من أعلى إلى أسفل وليس العكس.
- 6- يلجأ للتعزيز السلبي متمثلاً في العقاب لضمان سير العمل.

• إيجابيات القيادة الأوتوقراطية:

على الرغم من أنَّ سلبيات هذا النمط تغطي على إيجابياته، إلَّا أنَّنا لا يمكن أن نغفل عن بعض الإيجابيات التي تميز هذا النمط عن غيره من الأنماط والتي تتمثل في ما يلي.

1- يعتبر النمط الأفضل لإنجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها إلَّا بطريقة واحدة، وخاصة تلك التي درست بمعرفة الخبراء، حيث لا مجال للاجتهاد والرأي الشخصي.

2- قد يكون النمط الأوتوقراطي ناجحًا للتطبيق مع بعض المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي.

يعتبر النمط الأنجح خلال الأزمات والظروف الطارئة التي تتطلب الشدة والحزم (أبو النور، 2013: 13).

• سلبيات القيادة الأوتوقراطية:

كثيرة هي الانتقادات التي توجه لهذا النمط نذكر منها ما يلي:

1- يولد الكراهية بين المرؤوسين وقائدهم.

2- يصنع اتجاهًا سلبيًا لدى المرؤوسين تجاه العمل.

3- يقتل روح المبادرة عند المرؤوسين.

4- يقلل من فرص صناعة قادة جدد من المرؤوسين.

5- يؤدي إلى تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين لدى المؤسسة.

6- يورث الاتكالية الدائمة على القائد لدى المرؤوسين.

7- يقلل من فرص التعاون بين القائد ومرؤوسيه.

8- يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد، فهو يشعر أنَّ هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام

الشدة وإن زال الجزاء وإيقاع العقاب مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الاتزان.

9- يؤدي إلى هجرة أصحاب العقول والكفاءات العالية من المؤسسة كونها لا تحب التعامل مع هذا النمط،

مما يؤدي بدوره إلى ضعف عام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (العتيبي، 2008: 55).

ويرى الباحث من خلال العرض السابق أنَّ هذا النمط وإن كان يمكنه أن ينجح في مؤسسات أخرى إلَّا أنَّه لا

يمكن أن يتماشى مع المدرسة كمؤسسة تربية، لأنَّ مدير المدرسة يتعامل مع فئة متعلمة لا يمكنها القبول

بتغيب آرائها والانقياد لرأي مستبد، كما سيترك آثارًا سلبية على علاقة المعلمين بالمدير.

ثانيًا: القيادة الديمقراطية

ويسمى أيضاً بالنمط التشاوري، والنمط التشاركي، والنمط الإيجابي، والنمط البناء أو التوجيهي، وذلك لأنه يقوم على التعاون والتفاعل بين القائد ومروؤسيه، ولذلك يسود جو من الاحترام المتبادل والثقة بينهما، ويحرص القائد الديمقراطي على التفويض في تسير العمل وتوزيعه واتخاذ القرارات اللازمة بشأنه، ويتيح الفرصة للمبادرات الشخصية والابتكارات التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة.

ويتيح القائد لمروؤسيه الحرية في ممارسة شئون الجماعة ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبادأة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة، ولا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لا بُدَّ أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات (أبو النور، 2012: 18).

وينطلق القائد هنا من أنه عضو في فريق، والأفراد في مؤسسته يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يستمع إليهم ويعتمد كثيرًا على التغذية الراجعة التي يقدمونها تجاه السلوك القيادي وسير المؤسسة، كما أنه يهتم بما لديهم من احتياجات من أجل زيادة رضاهم لرفع روحهم المعنوية (الأغا، 2011: 194).

والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادأة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وتفهم القائد لمشاعر مروؤسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين (الشريف، 2014: 97).

• أنواع القيادة الديمقراطية:

ذكر (ياغي) خمسة نماذج للقائد الديمقراطي تتمثل في:

- 1- نموذج القائد الذي يتيح قدرًا بسيطًا من الحرية للمروؤسين لمشاركته في صنع القرار، وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مروؤسيه، وطلب مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم اختياره الحل الذي يراه مناسبًا.
- 2- نموذج القائد الذي يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مروؤسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
- 3- نموذج القائد الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- 4- نموذج القائد الذي يتيح لمروؤسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي طرق تنفيذه.
- 5- نموذج القائد الذي يترك لمروؤسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، واتخاذ أي قرار يكون مقبولًا، ومتفقًا عليه من قبل المروؤسين (علقم، 2013: 130).

• خصائص القيادة الديمقراطية:

من العرض السابق للقيادة الديمقراطية يمكن إيجاز خصائصها على النحو التالي:

- 1- مشاركة الآخرين في صنع القرار.
- 2- تتيح تعدد الآراء، وترحب بوجهات النظر المختلفة.
- 3- تقوم على تفويض الصلاحيات من القائد للمرؤوسين.
- 4- تبني علاقة قائمة على المحبة والثقة بين القائد ومرؤوسيه.
- 5- تتيح الفرصة للنمو المهني للقائد والمرؤوسين.
- 6- تدعم الاتصال الرأسي بين القائد وبين المرؤوسين بالإضافة للاتصال الأفقي بين المرؤوسين أنفسهم.
- 7- تشجع على التجديد والابتكار، وتدعم الأفكار الجديدة التي تؤدي لتطور المؤسسة.
- 8- تهتم بتلبية احتياجات المرؤوسين، وتسعى لحل مشكلاتهم (السعود، 2012: 139).

• إيجابيات القيادة الديمقراطية:

تتمتع القيادة الديمقراطية بكثير من الإيجابيات التي تعود بالنفع على المؤسسة بشكل عام وعلى المرؤوسين بشكل خاص، ويتمتع القائد الديمقراطي بنوع من الاحترام يجعله قادرًا على قيادة دفة المؤسسة بشكل سلس، وفيما يلي استعراض لأهم إيجابيات القيادة الديمقراطية.

- 1- مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، سيساعد في تحسين نوعية القرار.
- 2- مشاركة المرؤوسين في صياغة أهداف المؤسسة، ستعمل على زيادة حماسهم لتحقيق تلك الأهداف.
- 3- القيادة الديمقراطية تعمل على إنشاء قادة جدد من خلال تفويض المرؤوسين ببعض المهام القيادية.
- 4- علاقة الود والاحترام بين القائد والمرؤوسين تعطي اتجاهًا إيجابيًا تجاه العمل.
- 5- من خلال التعامل مع جميع المرؤوسين وتفويضهم ببعض المهام القيادية، فإن القائد سيحدد حدود قدرات وكفاءات كل شخص، وبالتالي يستفيد منها بشكل أمثل في خدمة المؤسسة (سلطان، 2002: 91).

• سلبيات القيادة الديمقراطية:

على الرغم من اتفاق العلماء على أن النمط الديمقراطي يعتبر النمط الأمثل للقيادة، إلا أن هذا لم يمنع أن له بعض السلبيات من أهمها:

- 1- إن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية تؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، مما يؤثر على مركزه كقائد.
- 2- قد يؤدي مشاركة القائد الديمقراطي لمرؤوسيه في كل صغيرة وكبيرة إلى بطء في اتخاذ القرارات مما ينعكس سلبًا على سرعة إنجاز المهام أحيانًا.
- 3- قد تصبح المشاركة هدفًا بحد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق الأهداف.
- 4- من الصعب استخدام هذا النمط في الأوقات التي تحتاج لقرارات سريعة وحاسمة وحازمة.

- 5- ممارسة القائد لمبدأ التفويض قد تؤدي إلى عدم علمه ببعض ما يتم إنجازه من قبل مرؤوسيه.
- 6- الاهتمام البالغ بالمرؤوسين على حساب العمل من الممكن أن ينعكس بشكل سلبي على الإنتاج.
- 7- بعض المرؤوسين لا يحبون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتلقون الأوامر من قادتهم، وهذا الصنف من المرؤوسين لا يمكن أن يخرج ما بحوزته من كفاءة إلا في ظل النمط الأوتوقراطي، ولا يتلاءم مع نمط القيادة الديمقراطي (القيسي، 2009: 181).

ويرى الباحث على الرغم من كثرة السلبيات للنمط الديمقراطي إلا أنه الأفضل، وذلك من خلال التغلب على ما يلي:

- عدم الاهتمام البالغ بالمرؤوسين على حساب العمل.
- عدم تفويض السلطة للعاملين.
- عدم تخلي القائد عن بعض المهام الأساسية في العمل.

ثالثاً: القيادة الترسلية

ويسمى بالنمط التسيبي، أو النمط الحر، حيث إنه على النقيض من القائد الأوتوقراطي، فإن القائد الترسل يترك جميع شئون المؤسسة للأفراد الذين يعملون معه، ولهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات دون أن يسهم مساهمة فعالة في رسم السياسة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتفويض وما إلى ذلك (علقم، 2013: 263).

في هذا النمط تقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد الترسل لتحل محلها الرغبات والنزاعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز الحدود بين النجاح والفشل، ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسبب وبلبل وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد الترسل ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة والقوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة (العمرو، 2008: 64).

وتتصف القيادة الحرة بخصائص تميزها عن غيرها من الأنماط الأخرى تتمثل في اتجاه القائد لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرار لإنجاز العمل، وتفويضه السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وإتباعه سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماماً (الشريف، 2008: 72).

و لذا فإن القائد الترسل يبتازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات، فيصبح دوره وسيطاً أو ثانوياً، بل ينحو منحىً سلبياً، ويصبح عمله مقتصرًا على إعطاء المعلومات عند الطلب (نجم، 2012: 14).

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، ويرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة الروح الفردية (الشريف، 2008: 73).

• خصائص القيادة الترسلية:

من العرض السابق يتضح أنَّ خصائص القيادة الترسلية تتمثل في:

1- الحرية الكبيرة التي تُعطى للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة للعمل.

2- تفويض المهام للمرؤوسين بشكل واسع جداً.

3- اشتراك المرؤوسين مع القائد في تحمل مسؤولية العمل وإنجازه على النحو المطلوب.

4- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصال بين القائد ومرؤوسيه.

• إيجابيات القيادة الترسلية:

1- الحرية الكبيرة الممنوحة للمرؤوسين تجعلهم يبذلون جهداً أكبر في تحقيق الأهداف لإثبات صحة ثقة القائد بهم.

2- ينجح هذا النمط مع المرؤوسين ذوي الكفاءة والخبرة العالية الذين يحسنون استخدام التفويض الممنوح لهم في إنجاز المهام بشكل أفضل.

3- يمكن أن يكون العمل ناجحاً بهذا النمط في بعض المواقف والظروف مثل المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث يكون المرؤوسون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب.

4- التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات (عماد الدين، 2008: 48).

• سلبيات القيادة الترسلية:

1- إطلاق العنان للمرؤوسين في أداء العمل وفي إصدار القرارات، قد يؤدي إلى الفوضى.

2- التفويض الزائد عن الحد قد يؤدي إلى نتائج كارثية من الممكن أن تعطل سير العمل.

3- في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العاملة تفقر إلى الضبط والتنظيم، مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة.

4- هناك مواقف لا يستطيع المرؤوسون الاعتماد على أنفسهم فيها مما يجعلهم عاجزين عن التصرف والذي سيؤدي بدوره لشعورهم بالتقصير والفشل (أبو النور، 2012: 27).

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنظريات القيادة أنَّ كل نظرية لها تأثير على القائد وكيفية التعامل مع الفريق، وعملية تفويض بعض الصلاحيات بصورة مؤقتة بالتالي يستطيع أن يشاركهم في بعض المهام، وتؤكد هذه النظريات على القائد أن يخلق جوًا من التفاعل والتعاون، وزرع الثقة في نفوس العاملين لتحقيق الأهداف.

والجدول التالي يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة:

جدول مقارنة بين الأنماط القيادية

جدول رقم (3)

نمط القيادة	أوتوقراطية	ديمقراطية	ترسليه
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات.	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف.	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والنقاشات.	تحديد السياسات والخططة والهدف متروك للأفراد والجماعة.
إجراء العمل ووسائله وطرائقه.	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يملئها على الأفراد مرة واحدة.	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها ويرجح الآراء الصحيحة في النهاية.	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة.
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل.	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فورية.	يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة و تفتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد.	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات.
النشأ أو النقد أو سائل التحفيز للأداء والإنجاز.	يتصرف القائد وفقاً لهواه وغالباً ما يلجأ إلى النقد.	القائد موضوعي وله دور بناء في النشأ أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة.	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك.

(الحري، 2013: 25).

من العرض السابق للأنماط الثلاثة نجد أنَّ النمط الديمقراطي هو الأنسب للاستخدام في مدارسنا، نظرًا لأنَّ مدير المدرسة كقائد تربوي يتعامل مع فئة مثقفة متعلمة وهم المعلمون، وبالتالي يستطيع أن يشركهم في بعض مهام الإدارة وتفويض بعض صلاحياته بصورة مقننة، بحيث تخدم العمل ولا تؤثر على تحقيق النتائج بالشكل المطلوب، كما أنَّ النمط الديمقراطي يسوده جو من الثقة والتعاون يكون ضروريًا لسير المدرسة كمؤسسة تربوية على نحو يمكنها من تحقيق الأهداف التربوية المرسومة لها على الوجه الأمثل، إلَّا أنَّ هذا لا يمنع من أنَّ الأنماط الأخرى تتمتع بشيء من الإيجابيات مثل سرعة إنجاز الأعمال كما في النمط الأوتوقراطي، أو الرضا الوظيفي كما في النمط الترسلّي، إلَّا أنَّ إيجابيات تلك الأنماط محفوفة بسلبيات كثيرة تجعل النمط الأوسط بينهما، وهو النمط الديمقراطي بشكل عام هو الأفضل.

خلاصة البحث:

مما سبق نستنتج أنَّ القيادة الإبداعية هي أساس الإبداع والابتكار، فمن خلال إيمانها بأهمية الإبداع تسعى جاهدة إلى زراعته في الأفراد وتشجعه وتخلق الجو المناسب للإبداع، فلا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل وجود قيادة لا تؤمن بالتطوير والتغيير والتجديد، فالمنظمة التي تسعى إلى التجديد والتطوير والابتكار فإنها تحتاج إلى قائد تتوفر فيه صفات الإبداع والابتكار، بل إنَّه يستطيع أن يبني وينقل تلك الصفات إلى مرؤوسيه.

المبحث الثاني

الدافعية

ويتناول هذا المبحث العناصر التالية:

- 1-تعريف الدافعية.
- 2-الدافعية في المنهج الإسلامي.
- 3-أهمية الدافعية.
- 4-وظائف الدافعية.
- 5-خصائص الدافعية.
- 6-أنواع الدوافع.
- 7-العوامل المؤثرة في الدافعية.
- 8-مكونات الدافعية.
- 9-قياس الدافعية.
- 10-تصنيف الدوافع.
- 11- نظريات الدافعية.
- 12-الحاجات عند ماسلو.
- 13-الحاجات عن ألدفر.

الدافعية

مقدمة:

تعتبر الدافعية من المؤثرات القوية على مستوى أداء المعلمين، لذا تحرص المنظمات الناجحة على رفع مستوى الدافعية لدى العاملين للقيام بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية، واستخدام أقصى طاقاتهم ومهاراتهم لتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين مستوى الأداء، وتقليل معدل الدوران الوظيفي ومعدل التغيب عن العمل والتأخر عن موعد بدء العمل، وذلك عن طريق تضمين العمل لخصائص مهمة بدلاً من الاهتمام بالنقود والحوافز المادية فقط، وهذه الخصائص تشبع اهتمامات الموظفين وتثير تحدياتهم وتحقق لهم الرضا الوظيفي، وتجعل العمل ممتعاً وشيقاً لهم.

كما أنه يجب أن ندرك أن الدافعية ليست المؤثر الوحيد على مستوى أداء المعلمين، فمستوى الأداء يتحدد بمدى تفاعل الدافعية مع كل قدرات المعلم وبيئة العمل التي يعمل بها، وعلى ذلك لا بد أن يكون المعلم من النوع الطموح والراغب في تنمية قدراته ومهاراته، وإذا كان لأي عامل من العوامل الثلاث السابقة قيمة منخفضة، فإن مستوى الأداء يكون منخفضاً حتى وإن كان العاملان الآخران مرتفعان.

والدافعية لها دور مهم في مثابة الإنسان على انجاز عمل ما، فهي المحرك الأساسي لسلوك الأفراد، لذا كان موضوع الدافعية وكيفية استثارة الرغبة الذاتية للمعلمين نحو العمل محور اهتمام المديرين في المؤسسات الناجحة لتحسين مستوى أداء معلمهم وإنجازهم للعمل بكفاءة وفعالية، ولتقليل معدل الدوران الوظيفي والتغيب عن العمل.

وقد تناول الباحث مفهوم الدافعية والعلاقة مع بعض المصطلحات المرتبطة بها، كما تطرق لتصنيف الدوافع، ثم عرض موجز لأهم النظريات التي تبحث موضوع الدافعية، كما تم التطرق للدافعية من خلال المنهج الإسلامي الذي اتفقت معه نظريات المناهج الغربية بجوانب وتميز عنها بجوانب أخرى.

الدافعية لغة: هي دفع الشيء أو تحريك الهدف في اتجاه معين لتحقيق الهدف المرغوب فيه.

الدافعية اصطلاحاً: حالة استثارة داخلية تحرك المتعلم لاستغلال أقصى طاقاته في أي موقف تعليمي يشترك فيه، ويهدف إلى إشباع دوافعه للمعرفة وصيانة تحقيق الذات (أبو شيخة، 2010: 202).

أولاً: مفهوم الدافعية

ترجع كلمة الدافعية (Motivation) إلى الكلمة اللاتينية (Movere) التي تعني يُحرك، وباللغة الإنجليزية كلمة (Motivation) أي فعل يصدر عن حافز (Bernotaite، 2013: 7) ورغم أهمية مصطلح الدافعية إلا أن الباحثين اختلفوا في تعريفه، وكان من الصعب الاتفاق على تعريف دقيق وموحد، وتتبع هذه الصعوبة من اختلاف فلسفة الباحثين وتباين خلفياتهم، وعليه فإن هناك الكثير من التعريفات للدافعية (عياصرة، 2008: 88).

فقد عرّف (Bernotaite، 2013:7) الدافعية بأنها مجموعة من القوى الداخلية النشطة غير الملموسة، التي تنشأ سواء من داخل الإنسان، أو بتأثير من الخارج تدفعه للقيام بسلوك ما وهذه القوى تحدد شكل واتجاه وشدة ومدى هذا السلوك، وأنّ الدافعية للعمل تعني الرغبة الذاتية للقيام بالعمل بالشكل والطريقة المطلوبة. وعرفها (عبد الله، 2010:202) بأنها القوى الداخلية أو القوى الكامنة التي تحرك وتدفع الانسان لسلوك ما لإشباع حاجاته وتخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في تلك الحاجات.

ويعرفها جولدنسون، بأنها حاجة تشير لدى الفرد للتغلب على العقبات والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة، وهي أيضا الميل إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء، والسعي نحو تحقيقها، والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة.

ويشير عبد الخالق والنيال، إلى أنّ من مظاهر هذا الدافع الرغبة أو الميل إلى أداء المهام بسرعة وبأفضل طريقة ممكنة، أحدهما، أو كلاهما، ويتضمن الدافع للإنجاز أنماطاً وأنواعاً متباينة من السلوك، ويتدخل فيه عنصر التحدي، وهو الدافع إلى إنجاز شيء ذي شأن، فضلاً عن كونه الحافز إلى حل مشاكل صعبة تتحدى الفرد وتعرض طريقه.

ويمتاز الأفراد ذوو الدافعية العالية بقدرتهم على وضع تصورات مستقبلية معقولة ومنطقية في تصوراتهم للمشكلات التي يواجهونها، والتي تمتاز بأنها متوسطة الصعوبة ويمكن تحقيقها (عبد اللطيف، 2000:94)..

ومما سبق يعرف الباحث الدافعية: بأنها مجموعة قوى حيوية غير مرئية نشطة بداخل الإنسان، ناتجة عن تأثير عوامل داخلية أو خارجية أو كليهما، تسبب له شعوراً بالتوتر لوجود حاجات غير مشبعة تعمل على استثارتها ومنحه قوة و طاقة داخلية للقيام بسلوك معين وموجه نحو إشباع تلك الحاجات، وهذه القوى تحدد شكل هذا السلوك واتجاهه وشدته والمدة التي يستمر بها.

ونخلص مما سبق أنّ الدافعية للعمل بناءً على تعريفه السابق بأنها القوى المحركة لحماسة ورغبة الفرد الداخلية للقيام بمهام العمل المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وربما يعكس أفضل ما عنده من قدرات ومهارات ليحقق أهداف المؤسسة وأهدافه الشخصية معاً.

وللتعرف أكثر على مفهوم الدافعية لأبّد من فهم بعض المصطلحات الأخرى التي لها ارتباط مع الدافعية، ومن هذه المصطلحات (الدافع، والحافز، والحاجة، والباعث)، لذا كان لا بدّ أن نميز بين هذه المفاهيم على النحو التالي:

1- الدافع: هو عبارة عن حاجة داخلية غير مشبعة تحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر يدفع الفرد لاتخاذ

سلوك باتجاه هدف محدد (الحجي، 2009:196)، ويحاول بعض الباحثين مثل (اتكنسون) التمييز بين

مفهوم كل من الدافع والدافعية، فالدافع: هو عبارة عن استعداد وميل الفرد لبذل الجهد، والسعي لإشباع رغبته لتحقيق هدف ما، أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي، فإن ذلك يعني الدافعية باعتبارها عملية نشطة، وعلى الرغم من محاولة البعض التمييز بين المفهومين إلا أن الكثير يستخدم مفهوم الدافع كمترادف لمفهوم الدافعية، وإن كانت الدافعية هي المفهوم الأكثر عمومية (خليفة، 2010: 67).

2- **الحافز:** الحافز هو عبارة عن عوامل ومثيرات من البيئة الخارجية للإنسان تؤثر عليه وتحرك دوافعه للقيام بسلوك ما لتحسين الأداء باستعمال حوافز إيجابية أو سلبية، فالتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، فإذا جاء التحفيز من الخارج ووجدت الدافعية من الداخل فإن ذلك يزيد من قوة تحريك السلوك نحو هدف ما (الصعب، 2007: 57).

3- **الحاجة:** هي نقطة البداية لإثارة الدافعية، وهي حالة من النقص تقترب بنوع من التوتر والضيق، وتثير نشاط الإنسان وتحفزه للقيام بسلوك ما من أجل إشباع الحاجة (الحجي، 2009: 198).

4- **الباعث:** هو الهدف الفعلي الذي يثير ويحرك دافعية الإنسان للوصول إليه (عوائد ومكافآت)، فهو مثلاً، النجاح والشهرة في حالة دافع الإنجاز (غباري، وآخرون، 2008: 217).

وعملية الدافعية تبدأ من وجود الحاجات غير المشبعة للموظف، والتي بدورها تخلق شعوراً بالتوتر يثير الموظف ويخلق لديه رغبة داخلية ودافعية للقيام بسلوك وأداء معين، يتم من خلاله إشباع حاجاته، مما يجعله راضياً عن العمل، ولكن عندما لا يتم إشباع هذه الحاجات فإن ذلك يقلل من مستوى الدافعية والرضا لديه، وعملية إثارة دافعية الموظف للعمل تعني رفع دافعيته وتحفيزه وإثارة الطاقة الكامنة بداخله، وتلبية حاجاته غير المشبعة للقيام بالعمل بأفضل صورة (عسكر، 2012: 167).

كما أن هناك علاقة بين الدافعية والأداء، فمستوى الأداء يتحدد بمدى تفاعل الدافعية مع كل من قدرات الموظف والبيئة التي يعمل بها، فالأداء الجيد يحتاج إلى توفر الرغبة والدافعية للقيام به مع وجود القدرة والمهارة للموظف وتوفر بيئة عمل مناسبة.

وبناءً على ما سبق فعندما يوجد في المؤسسة موظفين متساوين في القدرات مثل المعلمين، ويعملون في نفس بيئة العمل، فإن الدافعية هي العلامة الفارقة بينهم، كذلك عندما يوجد في المؤسسة موظفين ذوي قدرات ومهارات عالية، بالإضافة إلى توافر بيئة عمل جيدة دون وجود دافعية قوية، فإننا سنحصل على أداء ضعيف، بينما لو توفرت قدرات وإمكانات متوسطة وبيئة مقبولة ودافعية عالية فإننا سنحصل على أداء عالي، كما أن تفاعل الدافعية مع قدرات الفرد، معناه ببساطة أن مستوى الدافعية يحدد مدى استخدام الفرد

لكامل قدراته في أداء العمل، فبقدر ما تزيد الدافعية، يزيد المُستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية، يقل المُستغل من تلك القدرات(الحامد،2010:91).

ثانيًا: الدافعية في المنهج الإسلامي

تُعَد الدافعية منهج ربّاني ورد ذكرها في العديد من آيات القرآن الكريم، فالدافعية في الإسلام هي مبادرة الفرد الذاتية، واستعداده للقيام بفعل الخير، والعمل المثمر، والنجاح، وإعمار الأرض، والبعد عن الشر والفشل، قال تعالى(مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْفَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ). (النحل:97) وقال رسول الله(ﷺ): "مَا مِنْ مُسْلِمٍ يَغْرِسُ غَرْسًا أَوْ يَزْرَعُ زَرْعًا فَيَأْكُلُ مِنْهُ طَيْرٌ أَوْ إِنْسَانٌ أَوْ بَهِيمَةٌ إِلَّا كَانَ لَهُ بِهِ صَدَقَةٌ"(صحيح البخاري:2195).

فالمسلم يندفع لأعمال الدنيا لأجل الدنيا والآخرة وذلك لتحقيق مصالحه الدنيوية والآخروية معًا، وبالتالي يتحصل أجر الدنيا، ورضا الله وثوابه بالآخرة، وهذا ما يدفعه للإخلاص وإتقان العمل، قال تعالى (مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرَةٌ أَمْثَالِهَا). (الأنعام:160) وفي هذه الآية إشارة لأهمية مكافأة العاملين على أعمالهم الجيدة، ويُعد هذا دعم وتعزيز معنوي، كما أَنَّ الإسلام ذكر مبادئ وقواعد كثيرة تُعد سبب في زيادة مستوى الدافعية عند الأفراد، ومن أهم هذه المبادئ على سبيل المثال، العدل بين الأفراد قال تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ)(النساء:135)، ومن المبادئ أيضًا أسلوب المدح والثناء على الأفراد الذين يقومون بالعمل على أكمل وجه، لأنَّ ذلك يشعرهم بالسعادة ويرفع من مستوى دافعيتهم فقد قال (ﷺ): " مَنْ لَمْ يَشْكُرْ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرْ اللَّهَ"(مسند أحمد:7755)، ومن الأمور التي تزيد من مستوى الدافعية أيضًا، حُسن المعاملة للآخرين فقد قال(ﷺ). (ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من خلق حسن، وإن الله تعالى يبغض الفاحش البذيء) (سنن الترمذي:577)، وكذلك أيضًا ذكر الإسلام مبدأ مهمًا في زيادة دافعية العاملين، وهو ملاطفة العاملين والتبسم في وجوههم، فقد اتصف رسول الله(ﷺ) بالتبسم سائر يومه فكان أكثر الناس تبسمًا وكان يمازح أصحابه ويلطفهم، ولكنه لا يقول إلا حقًا، فقد روى عبد الله بن الحارث رضي الله عنه قال: " ما رأيت أحدًا أكثر تبسمًا من رسول الله صل الله عليه وسلم " (سنن الترمذي:3641). أيضًا من الأساليب التي ترفع من مستوى الدافعية الحديث اللين والحسن، قال تعالى(وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا) (البقرة:83). وكذلك من الأسباب المهمة التي ترفع من مستوى دافعية العاملين تلمس أعذارهم وتقدير ظروفهم الإنسانية قال (ﷺ): "إنما بعثتم ميسرين ولم تبعثوا معسرين" (صحيح البخاري:217)، وأيضًا من الأمور التي حث عليها الإسلام والتي تُعد سببًا لرفع مستوى الدافعية، مشاركة العاملين مناسباتهم المختلفة فقد قال (ﷺ): " مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ: مَثَلُ الْجَسَدِ"(صحيح البخاري:6011).

وتُعَد الدافعية مُحصلة لوجود طاقة داخلية أو دافع يدفع الفرد للقيام بعمل ما، وهذا الدافع ناتج عن وجود حاجات غير مشبعة بداخل الفرد يشعر بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له، والإسلام دين شامل يتناول كل جوانب الحياة، فقد اتفقت معه المناهج الغربية في ذلك، والإسلام أقر الكثير من حاجات الإنسان ودوافعه المتعددة، فلم

يكتبها أو يلغيها، بل هذبها ودعا إلى تنظيم إشباعها بالحلال وفق ما شرعه الله عز وجل قال تعالى (مَا قَرَّظْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ) (الانعام:38)، وكمثال على ذلك، إباحة إشباع الدافع الجنسي عن طريق الزواج وتحريم إشباعه عن طريق الزنا، قال تعالى (وَلَيْسَتْغَفِرَ الَّذِينَ لَا يَجِدُونَ نِكَاحًا حَتَّى يُغْنِيَهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ). (النور:33).

كما أن الإسلام ينظر للدوافع والحاجات بفهم دقيق لأسرار النفس البشرية، وفي إطار متوازن، وبحكمة بالغة بين حاجات الروح وحاجات الجسد ليحقق حاجات وأهداف الإنسان في الدنيا والآخرة، وبما يضمن له السعادة بهما، مستنداً في ذلك للمرتكزات العقائدية والأخلاقية، وهذا لم يأت به المنهج الغربي الذي يستند للمرتكزات المادية النابعة فقط من المصلحة في الدنيا، فقال جل شأنه (وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ). (القصص:77).

وقد تميز المنهج الإسلامي عن المنهج الغربي بإضافته لأهم حاجات الإنسان، وهي الحاجة الروحية للإيمان، فتلک الحاجة هي محرك أساسي لدافعية المسلم نحو عمل الخير يقول الله عز وجل (فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَٰلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ). (الروم:30)، كما تميز أيضاً المنهج الإسلامي عن المنهج الغربي بتنمية دوافع الرقابة الذاتية للفرد، لأن المسلم يعتقد أنه محاسب على عمله كما قال تعالى (وَوَجَدُوا مَا عَمِلُوا حَاضِرًا ، وَلَا يَظْلِمُ رَبُّكَ أَحَدًا). (الكهف:49)، وقوله عز وجل (اتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا) (النساء:1).

ومن أمثلة الحاجات التي اتفقت عليها المناهج الغربية مع المنهج الإسلامي، الحاجات الفطرية، كالحاجة للطعام والشراب والجنس والإنجاب وامتلاك المال، قال الله عز وجل (وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ). (الأعراف:31)، وقال تعالى (زَيْنَ لِلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ وَالْخَيْلِ الْمُسَوَّمَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْخَرْبِ ذَٰلِكَ مَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الْمَآبِ). (آل عمران:14)، وعن الحاجة للانتماء، فقد حث الإسلام على لزوم الجماعة وجعل الفردية والانعزالية سبباً لكثير من المشاكل، فقال النبي (ﷺ): (عَلَيْكُمْ بِالْجَمَاعَةِ، وَإِيَّاكُمْ وَالْفُرْقَةَ، فَإِنَّ الشَّيْطَانَ مَعَ الْوَاحِدِ، وَهُوَ مِنَ الْاِثْنَيْنِ أَبْعَدُ، وَمَنْ أَرَادَ بُحْبُحَةَ الْجَنَّةِ فَعَلَيْهِ بِالْجَمَاعَةِ). (سنن الترمذي، 4/465 : 2165)، وكذلك الحاجة للعلاقات والتعاون قوله (ﷺ) (الْمُؤْمِنُ أَلْفٌ مَأْلُوفٌ، وَلَا خَيْرَ فِيمَنْ لَا يَأْلَفُ وَلَا يُؤْلَفُ، وَخَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمُ لِلنَّاسِ). (سنن الطبراني، 6/85).

والحاجة للحب والمودة والرحمة فقد قال تعالى (وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً وَرَحْمَةً إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ) (الروم:21)، وعن الحاجة للتقرير يقول الرسول (ﷺ) (الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ، لَا يَظْلِمُهُ، وَلَا يُسْلِمُهُ) (صحيح مسلم، 8/10 : 6633)، وعن الحاجة للأمن فقد قال الله عز وجل (فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَٰذَا الْبَيْتِ * الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ). (قريش:3-4)، وعن حاجة الإنسان للمعرفة قال الله تعالى (اقرأ باسم ربك الذي خلق) (العلق:1)، وعن الحاجة للعدل قال تعالى (لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ). (الحديد:25)، عن دوافع العمل والحث عليها يقول

الله عز وجل (هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ۚ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ). (الملك:15)، بل لقد ربط المولى عز وجل العبادة بوقت الاكتساب والعمل والإنتاج، قال الله تعالى: (فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ). (الجمعة:10) كما أن الإسلام يحفز الأفراد ويحثهم لإنجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن، قال تعالى: (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا). (الكهف:30)، وعن حاجة الإنسان للترفيه قوله (ﷺ) لحنظله رضى الله عنه عندما أنكر قلبه اللعب مع صبيانه ونساءه (ولكن يا حنظلة ساعة وساعة). (سنن ابن ماجه، 2/1416: 4239)، ومن ذلك قول أنس بن مالك رضى الله عنه (روحوا عن القلوب ساعة بعد ساعة ، فإن القلوب اذا كلت عميت) (المنائوي، 2008 ، 4/40 : 6885)، وهذا ما أكدته نظريات الدافعية الحديثة أن الاستمرار بالعمل لفترة طويلة، وينمط واحد ومحدد يؤدي إلى الملل والكآبة والإحباط، وبشكل عام فإن معظم الحاجات التي تم استعراضها سابقاً إذا ما تم تلبيتها فإنها تُعد من أسباب الدافعية المحركة للفرد للقيام بالعمل بشكل يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة والتي يجب الأخذ بها.

" استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه، والشعور بأهمية الزمن، والتخطيط للمستقبل".

ويرتبط مفهوم الدافعية بمفاهيم أخرى مثل (الحاجة، والحافز، والباعث) لذا لابد من أن نميز بين هذه المفاهيم على النحو التالي:

1- مفهوم الحاجة:

الأصل في الحاجة أنها "حالة من النقص أو الافتقار تقترب بنوع من التوتر والقلق لا يلبثان يزولان متى قُضيت الحاجة وزوال النقص، سواء كان النقص مادياً أو معنوياً، داخلياً أو خارجياً، وبناء على ذلك فإن الحاجة تعتبر من النقص، والافتقار واختلال التوازن تقترب بنوع من التوتر والضيق ولا تلبث بأن تزول الحاجة متى قضيت (الحو، 2001:61).

2- مفهوم الحافز:

يرى حسين، أن الحافز يشير إلى " العمليات الداخلية الدافعة التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين وتؤدي بالتالي إلى إصدار السلوك، ويرادف البعض بين مفهوم الدافع ومفهوم الحافز على أساس أن كل منهما يعبر عن حالة التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن الحي بحاجة معينة، وفي مقابل ذلك فإن هناك من يميز بين هذين المفهومين على أساس أن مفهوم الحافز أقل عمومية من مفهوم الدافع، حيث يستخدم مفهوم الدافع للتعبير عن الحاجات البيولوجية والاجتماعية، في حين يقتصر مفهوم الحافز للتعبير عن الحاجات البيولوجية فقط، وبوجه عام فإن الحافز والدافع يشيران إلى الحاجة بعد أن ترجمت في شكل حالة سيكولوجية تدفع الفرد إلى السلوك في اتجاه إشباعها (خليفة، 2000:27).

3- مفهوم الباعث:

إنَّ الحاجة تنشأ لدى الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين، يترتب على ذلك أن ينشأ الدافع الذي يعبئ طاقة الكائن الحي، ويوجه سلوكه من أجل الوصول إلى الباعث (شحادة، 2012: 14).

1- أهمية الدافعية.

يُعدُّ موضوع الدافعية بوجه عام من المواضيع التي حازت على قدر كبير من الاهتمام من الباحثين في مجال علم النفس الصناعي، وعلم الإدارة في السنوات الأخيرة، ويعود السبب في ذلك إلى العلاقة المباشرة القائمة بين أداء العاملين من جهة ودافعتهم من جهة أخرى، فضلاً عن علاقتها بموضوع القيادة الإدارية. ولاشكَّ أنَّ فهم دافعية الفرد في العمل يساعد إلى حد كبير في وضع نظام سليم وجيد للحوافز داخل المنظمة مهما كانت طبيعة عملها إذ يعمل هذا الفهم على أنَّ يقوم نظام الحوافز فيها على أسس علمية صحيحة، يحقق لها وفراً في تكلفة العمل من جهة، وزيادة الأداء من جهة ثانية، هذا بالإضافة إلى خلق اتجاهات مؤيدة للمنظمة لدى العاملين. ويمكن القول أن المشكلة الأساسية التي تعاني منها المنظمات اليوم ولا سيما في البلدان النامية في تعاملها مع العنصر البشري لديها، تعود بشكل رئيسي إلى إخفاقها في نظام جيد للحوافز يعمل على حثِّ العاملين وتشجيعهم على بذل الجهد والعمل، وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم في الوقت نفسه (الحامد، 2010: 87).

2- وظائف الدافعية

- 1- الدافعية هي التي تحث الإنسان على القيام بسلوكيات معينة مع أنَّها قد لا تكون السبب.
- 2- الدافعية تؤثر في نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعاً لأفعالهم ونشاطاتهم وهي تؤثر على مستوى الطموح.
- 3- الدافعية تؤثر في توجيه سلوكياً نحو المعلومات المهمة.
- 4- تؤدي إلى حصول الإنسان على أداء جيد عندما يكون مدفوعاً نحوه الهدف.

3- خصائص الدافعية

- يمكن تلخيص خصائص الدوافع فيما يلي:

1- تعتبر الدوافع عملية معقدة، وذلك للأسباب التالية:

- أ- لا يمكن رؤية الدوافع للعمل بل يمكن استنباطه استنباطاً.
- ب- للإنسان حاجات أو توقّعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معاً.
- ت- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة ممّا يزيد العملية تعقيداً.
- ث- إنَّ إشباع حاجة إنسان ما، قد تؤدي به إلى ازدياد في قوة تلك الحاجة وليس إلى إطفائها.

- ج- إنَّ السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكثيرًا ما تحدث تحولات وعقبات مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات.
- د- من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة، بل كثيرًا ما تكون مجموعة حاجات ودوافع.
- 2- **الدافعية ظاهرة متميزة:** ما دامت الدافعية تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه عند الفرد، وما دام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره، فإنَّ الدافعية نقد وظاهرة متميزة.
- 3- **الدافعية ذات توجه قصدي:** والمقصود بذلك أنَّ كل إنسان أو عامل في المؤسسة عندما يقوم بعمل ما، فإنَّه يقوم بذلك باختياره ومن ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات طابع قصدي.
- 4- **للدوافع وجوه ومظاهر عدّة:** إنَّ الباحثين قد حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة، فمنهم من بحث عن كيفية تحريكها وتوازنها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة، وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها ومن هنا نرى أن للدوافع مظاهر وأوجه متعددة.
- 5- **ثمة نظريات متعددة تفسّر الدوافع،** وهدف هذه النظريات في النهاية التنبؤ بالسلوك الإنساني. وهذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة (المياحي، 2010:121).

4- أنواع الدوافع

لقد ميّز علماء النفس نوعين من الدوافع لدى الإنسان وهي:

- 1- **الدوافع الفسيولوجية والدوافع النفسية:**
نقصد بالدوافع الفسيولوجية، هي دوافع فطرية أولية، التي تنشأ من حاجات الجسم الخاصة بالوظائف العضوية والفسيولوجية كالحاجة إلى الماء والطعام والجنس، أما الدوافع النفسية فهي دوافع ثانوية مثل حب التملك والتفوق والسيطرة والفضول والإنجاز، وتعتبر الدوافع الأولية أقل أثر في حياة الإنسان ويتوقف ذلك على درجة إشباعها.
- 2- **الدوافع الداخلية:** هي تلك القوة التي توجد في داخل النشاط التي تجذب المتعلم نحوها، فتؤدي إلى الرغبة في العمل مواصلة المجهود لتحقيق الهدف دون وجود تعزيز خارجي، ويؤكد (برونر) أنَّ التعلم يكون أكثر ديمومة واستمرارية في حالة كون الدوافع داخلية وغير مدعمة بتعزيزات خارجية، ونلخص العوامل المؤثرة في دافعية التعلم ضمن.
- تعتبر الدافعية من أهم العوامل المثيرة للتعلم، فهي الأساس الذي يعتمد عليه في تكوين العادات والميول.
- تعد الدافعية الأقوى التي تدفع المتعلم إلى تعديل سلوكه وتوجهه نحو الهدف المطلوب.
- لقد أثبتوا الباحثون على وجود علاقة إيجابية بين الدافعية ومستوى التحصيل.
- وأكدوا أن دافعية الطلبة تسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو المدرسة.

ويذكر (زيدون وآخرون، 1993) أن للدافعية في التعلم وظيفة من ثلاثة أبعاد وهي:

- 1- تحرير الطاقة الانفعالية في الفرد وإثارة نشاط معين من السلوك.
- 2- الاستجابة لموقف معين وإهمال المواقف الأخرى.
- 3- توجيه النشاط بغرض إشباع الحاجة الناشئة عنده وإزالة حالة التوتر مع تحقيق الهدف.

5- العوامل المؤثرة في الدافعية

يتوقع أن الأشخاص الذين لديهم دافعية الإنجاز عالية يكون إدراكهم للأشياء التي يؤديونها أو التي يطمحون الوصول إليها واضحة، وذلك مقارنة بالأشخاص الذين لديهم دافعية منخفضة وذلك من خلال عدة عوامل:

- 1- **التحدي البيئي:** إذا كانت درجة التحدي من البيئة معتدلة تكون الاستجابة قوية جدًا بينما إذا كان التحدي البيئي كبيرًا جدًا أو صغيرًا جدًا فإنَّ الاستجابة تكون أقلَّ بعض الشيء، لذلك تعد درجة التحدي البيئي عاملاً أساسياً للتأثير في درجة الدافعية.
- 2- **القيم الدينية للوالدين:** من المعروف أنَّ أساليب تنشئة الطفل داخل الأسرة تتأثر إلى حد كبير بقيم الوالدين التي تمثلها آرائهم الدينية، وبالتالي فإنها - أي قيم الوالدين - تمارس تأثيرًا غير مباشر على مستوى الدافعية عند الأبناء.
- 3- **الأسرة:** تتخذ الأسرة أشكالًا متباينة في الثقافات المختلفة، فقد تكون الأشكال الأسرية التي يكون فيها أحد الوالدين غائبًا عن الأسرة ويعيش الابن مع أحدهما أكثر الأشكال الأسرية تأثيرًا في الإنجاز، حيث إنَّ الأبناء يكونون دائما ذو دافعية منخفضة للإنجاز إذا ما تعرضت أسرهم إلى التفكك بسبب الطلاق أو وفاة أحدهما، لذلك يتسمون بالجمود والتسلط.
- 4- **أساليب تنشئة الطفل:** يتفق معظم الباحثين في مجال الدافعية للإنجاز على أنَّ الأساليب يتبعها الوالدان في تنشئة الطفل هي العامل المهم في ظهور سمة الدافعية للإنجاز، وتحديد مستواها لديه، وبذلك تعد دافعية الإنجاز إحدى السمات المكتسبة في الشخصية (الحامد، وآخرون، 2010: 180).

6- مكونات الدافعية

يرى (كوهين، 1969) أن الدافعية تتكون من خمسة أبعاد وهي:

(الإنجاز والطموح والحماسة والإصرار على تحقيق الأهداف والمثابرة).

أما (حسين، 1988) فقد استخلص ستة عوامل مكونة للدافعية، وهي: (المثابرة و الرغبة المستمرة في الإنجاز والتفاني في العمل والتفوق والظهور والطموح والرغبة في تحقيق الذات).

7- قياس الدافعية.

لا يمكن قياس الدافعية بشكل مباشر، وإنما بشكل غير مباشر ضمن الطريقتين التاليتين:

- 1- قياس قوة الدافعية بواسطة الحرمان: تعد كمية الحرمان طريقة تقدير لدرجة الدافعية عند المتعلم وذلك بقياس الحرمان بالوقت المنقضي منذ آخر إشباع.
- 2- قياس قوة الدافعية من خلال السلوك: لا يمكن قياس كل الدوافع بواسطة الحرمان، لهذا تستخدم الملاحظة للسلوك كوسيلة للاستدلال عن حالة الدافعية بالاعتماد على الاشتراط الإجرائي.

8- تصنيف الدوافع

تصنف الدوافع إلى عدة تصنيفات مختلفة حسب التالي:

1- تصنيف الدوافع حسب نشأتها : (المياحي، 2010:65).

أ- الدوافع الفسيولوجية: ويطلق عليها الدوافع البيولوجية أو الفطرية أو الأولية أو غير المتعلمة، وهي دوافع يولد عليها الإنسان، وهي مرتبطة بإشباع الحاجات المهمة لبقائه، مثل دوافع الجوع ، والعطش، والجنس، والأمومة إلخ.

ب- الدوافع السيكلوجية: ويطلق عليها الدوافع المكتسبة أو الثانوية أو المتعلمة، وهي دوافع مكتسبة من البيئة والخبرة، ومن أمثلتها دوافع السلطة والسيطرة والاستطلاع والمركز الاجتماعي والديني.

2- تصنيف الدوافع حسب الهدف: (ملحم، 2009:212).

أ- الدوافع الوصيلية: إشباع هذه الدوافع يؤدي إلى الوصول إلى دافع آخر مهم للشخص.

ب- الدوافع الاستهلاكية: إشباع فعلي للدافع ذاته (كما في استهلاك الطعام والشراب).

3- تصنيف الدوافع حسب الشعور: (المياحي، 2010:131).

أ- الدوافع الشعورية: وهي دوافع تؤدي إلى تصرفات يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، ويكون قادرًا على معرفتها والتحكم بها وتوجيهها، فالشعور بالنعاس مثلاً يُمكن التحكم به والسيطرة عليه تعديله.

ب- الدوافع اللاشعورية: وهي من الدوافع الكامنة، التي يحركها العقل الباطن للفرد، والتي لا يستطيع التحكم بها، وبهذا المعنى كثيرًا ما تكون الحاجات النفسية هي دوافع لاشعورية.

4- تصنيف الدوافع حسب مصدر استثارته: (الرحاحلة، 2011:234).

أ- دوافع داخلية: هي دوافع نابعة من داخل الإنسان، وتمثل قيمة حقيقية له، وكمثال على ذلك عندما يؤدي الفرد العمل لذات العمل وهو يراعي ضميره في ذلك، لأنه يجد متعة في أدائه رغم غياب المكافآت الخارجية.

ب- دوافع خارجية: هي دوافع مصدرها من الخارج، فمثلاً التحفيز للعمل من خلال الحصول على جوائز ومكافآت وشهادات تقدير من صاحب العمل.

ويتضح لنا مما سبق أنَّ الدافعية شرطٌ أساسيُّ لنجاح العملية التعليمية، فهي القوة التي تساعد وتدفع المتعلم إلى التحصيل الجيد وهي عامل أساسي يمكن به تجسيد ما تعلمه في الواقع، وذلك عن طريق الاختراعات بصفة عامة والنجاح في مختلف الامتحانات بصفة خاصة، فيمكن أن نصف الدافعية بأنها الإقبال على العمل والتحصيل وتظهر في التفكير في وضع أهداف تعليمية قابلة لتحقيق وتذوق فرحة النجاح.

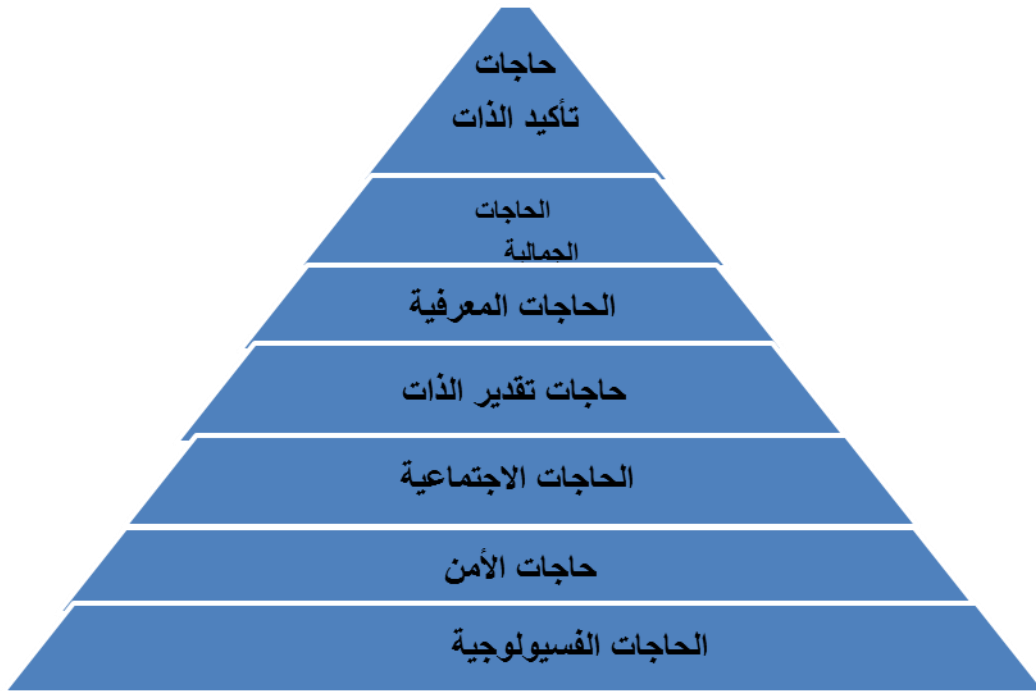
9-: نظريات الدافعية

تُشكل نظريات الدافعية جزءاً مهماً من نظريات السلوك الإداري، وهي متعددة ومختلفة فيما بينها باختلاف النظرة إلى الإنسان وسلوكه، واختلاف مبادئ المدارس السلوكية التي ينتمي إليها أصحاب هذه النظريات (الأغا، 2011:338). ويعتبر هذا دليلاً على اهتمام علماء علم النفس والإدارة بموضوع الدافعية، وفيما يلي استعراض لأهم نظريات الدافعية:

1- نظرية العلاقات الإنسانية: ظهرت النظرية في بداية عشرينيات القرن العشرين، ومن أبرز مُنظريها العالم (التون مايو) وجوهر هذه النظرية أنَّه عندما يتم إشباع حاجات الفرد الاجتماعية والنفسية فإن ذلك يدفعه للبذل ورفع مستوى الإنتاج والجودة، لذا تركز النظرية على ظروف وبيئة العمل وبناء العلاقات والتعاون المشترك والعمل الجماعي وخلق جو من المودة بين الموظفين (عواد، 2013:44).

نظرية الحاجات لماسلو: تحدث العالم (أبراهام ماسلو) في عام 1954 عن خمس مجموعات من الحاجات الأساسية المهمة للإنسان التي يسعى لإشباعها بالتدرج (المياحي، 2010:165)، وفي عام 1970 أضاف ماسلو مجموعتين من الحاجات النمائية التي تساعد في نمو الفرد وبلوغه مستوى عالٍ من التوافق مع بيئته (نت، 2010:McLeod) وقد قام ما سلو بترتيب هذه الحاجات في شكل سلم هرمي يبدأ من القاعدة إلى القمة حسب أهميتها بالنسبة للإنسان، انظر شكل رقم (4).

هرم ماسلو وتدرج الحاجات



شكل رقم (4)

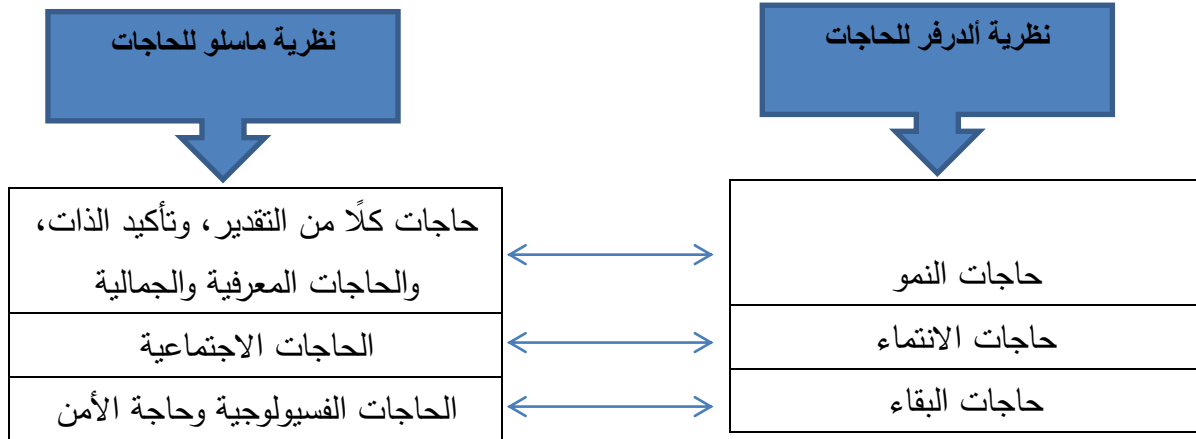
المصدر: (المياحي، 2010:172).

- أ- حاجات فسيولوجية: مثل الحاجة للهواء والطعام والشراب والملبس والسكن...إلخ.
- ب- حاجات الأمن والسلامة: وهي الحاجة للأمن والأمان وتجنب أي مخاطر أو أذى.
- ج- حاجات اجتماعية: وهي الحاجة للانتماء والصداقة والحب والود.
- د- حاجات تقدير الذات: وهي الحاجة للاحترام والتقدير من الذات والآخرين والثقة والتقبل.
- هـ- الحاجات المعرفية: وهي الحاجة للمعرفة والفهم والاستكشاف والحصول على المعلومات.
- و- الحاجات الجمالية: وهي حاجة الإنسان وحبه للجمال والتناسق والترتيب والكمال في الأشياء.
- ز- حاجات تأكيد الذات: وهي حاجة الإنسان لتحقيق ما هو قادر علي بلوغه، والوصول إلى المكانة التي يتخيلها لنفسه ليصبح أكثر تميزاً عن الآخرين (نشواتي، 2010:212).

2- نظرية الحاجات لألدرفر: (تحدث العالم) (كلايتون ألدرفر) عن نظريته عام 1972، وذكر أنَّ حاجات الانسان تتركز في ثلاث حاجات أساسية بدلاً من خمس كما عند (ماسلو) وهي حاجات البقاء، وحاجات الانتماء، وحاجات النمو (عواد، 2012، 433)، وقد توافقت نظرية (الدرفر) مع نظرية (ماسلو) على وجود سلم للحاجات، وأن الحاجات غير المشبعة هي المحركة للسلوك، ولكنهما اختلفتا في أنَّ (الدرفر) لم يشترط التدرج في اشباع الحاجات، وأنَّ الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل في سلم الحاجات وذلك

حسب حاجته (العميان، 2005: 296). ويوضح شكل رقم (5) الحاجات عند (ألدفر) وما يقابلها من حاجات عند (ماسلو).

الحاجات عند (ألدفر) وما يقابلها من حاجات عند (ماسلو)



شكل رقم (5)

المصدر جرد بواسطة الباحث

3- **نظرية الحاجات لمكليلاند:** ذكر العالم (ديفيد مكليلاند) عام 1967م أنَّ هناك ثلاثة أنواع من الحاجات الرئيسية المكتسبة لها تأثير كبير في خلق دافعية الفرد إلى العمل، وفيما يلي شرح لهذه الحاجات. (العميان، 2005: 289).

أ- الحاجة إلى الإنجاز: هي حاجة الفرد للإنجاز والنجاح والتفوق والإبداع وتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وإن كان ذلك يتضمن قدرًا من التحدي.

ب- الحاجة إلى السلطة: هي حاجة ورغبة الفرد في امتلاك القوة والسيطرة والسلطة، والنفوذ، والمنصب، وممارسة التأثير على الآخرين.

5- **نظرية "X" ونظرية "Y":** عرض (دوغلاس ماك غريغور) في عام 1960 نظريتين مختلفتين تعكس كل منهما معنى معينًا للدافعية، وقد أطلق عليهما نظرية (X)، ونظرية (Y)، وفيما يلي شرح للنظريتين:

أ- نظرية "X" تفترض النظرية أنَّ الإنسان بطبيعته كسول، ويكره العمل، وغير طموح ويتهرب من المسؤولية، ويعمل خوفًا من العقاب والحرمان وليس حبًا في العمل، والإدارة التي تؤمن بتلك النظرية تُعرف بأنها إدارة ديكتاتورية جافة، وتلجأ غالبًا إلى تطبيق أسلوب الرقابة الخارجية المستمرة (أبو شيخة، 2010: 216).

ب- نظرية "Y" تفترض النظرية أنَّ الإنسان عندما تنتهي له ظروف العمل المناسبة، فإنه يحب العمل، ولديه على مواجهة المشاكل وحلها، والإدارة التي تؤمن بتلك النظرية تُعرف بأنها إدارة ديمقراطية مرنة، وتقوم

هذه الإدارة بتنمية أسلوب الرقابة الذاتية للموظفين، وتعتبر هذه النظرية ذات فاعلية في تحفيز الدافعية عند الموظفين (جواد، 2010: 99).

6-نظرية ذات العاملين:

تحدث العالم (فريدريك هيرزبرغ) عام 1959م في كتابه الشهير (الدافعية للعمل) عن نوعين من العوامل لهما تأثير كبير على دافعية الموظف ورضاه الوظيفي، أحدهما مرتبط ببيئة العمل وظروفه، والآخر مرتبط بالعمل نفسه، وفيما يلي توضيح لهما (أبو شيخة، 2010: 218).

أ- العوامل الوقائية أو "الصحية" وهي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل نفسه، بلي ترتبط بظروف وبيئة العمل والعوامل المحيطة به، وجود هذه العوامل وترفرها لا يؤدي إلى دافعية العمل ولا يسبب شعوراً بالرضا، بل يمنع حالة عدم الرضا والإحباط والاستياء فقط، لذلك سُميت عوامل وقائية، وعند عدم وجود هذه العوامل أو نقصها فإنها تسبب للفرد شعوراً بالاستياء وعدم الرضا والإحباط، وتتمثل هذه العوامل في سياسة المؤسسة ونمط إدارتها وأسلوب الإشراف، والعلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء، والراتب، والمركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي، وظروف العمل من حيث كمية وعدد ساعات العمل، وطبيعة المكان نفسه وسُبل الراحة، وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية (محمود، 2011: 300).

ب-العوامل الدافعية: وهي عوامل داخلية ترتبط بالعمل نفسه من حيث المحتوى والمضمون وطريقة التصميم، وجود هذه العوامل وتوفرها له تأثير كبير على دافعية ومستوى رضاه، وتمنع عنه الاستياء، بينما عدم وجودها أو نقصها لا يؤدي إلى شعوره بعدم الرضا والاستياء، وتتمثل هذه العوامل في طبيعة العمل ومحتواه، ومستوى الإتقان والإنجاز في العمل، وإدراك الشخص لقيمة عمله، وشعوره بالمسؤولية تجاه عمله وعمل الآخرين، ومدى فرص التقدم في العمل، وإمكانية تطوير المهارات والنمو في المركز الوظيفي (درة، والصباغ، 2008: 392). ومن تطبيقات هذه النظرية تصميم العمل من خلال إثرائه، وذلك لرفع مستوى الدافعية عند العاملين، وتعتمد فكرة الإثراء الوظيفي على منح الموظف مزيداً من الاستقلال والحرية والمسؤولية، وتركز على إعطاء محتوى العمل مزيداً من المهام والواجبات المختلفة، وذلك يعطي مجالاً للموظف لتعلم مهارات متنوعة، مما يجعل العمل ممتعاً للعاملين فيعطيه مجالاً للإبداع والتقدم والنمو (ماهر، 2005: 229).

7-نظرية التوقع: وضع هذه النظرية العالم "فكتور فروم" عام 1964م وجوهر هذه النظرية أن الفرد سيكون لديه رغبة ودافعية عالية إذا توقع أن جهده سيؤدي إلى الأداء المطلوب، وأن ذلك الأداء سيحقق له ما يريده من عوائد، ويحقق أهدافه الشخصية، كما أنه يتوقع أن بإمكانه الوصول إلى هذه العوائد

بسهولة، ويفترض "فروم" أنَّ سلوك الفرد مبنى على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة، لِيختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر العوائد والمكافآت المرتبطة بالعمل (عواد، 2012: 436).

8- **نظرية التوقع المتكافئ:** قام كل من (ليمان بورتر) و (أدوارد لولر) في عام 1968 بتطوير نظرية التوقع لـ (تكتور فروم) حيث ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، واعتبرا أن العوائد حلقه وسيطة بين الإنجاز والرضا، وجوهر نظريتهما أن مستوى الدافعية يرتفع وينخفض حسب مستوى الرضا عند الفرد، ومستوى الرضا يتحدد بمقدار حصول الفرد على العوائد الفعلية في العمل (المادية والمعنوية)، التي يعتقد الفرد أنه يستحقها مقابل جهده وأدائه (العميان، 2005: 294).

9- **نظرية العدالة:** وضع هذه النظرية (ستاسي أدمز) عام 1963م ومضمون هذه النظرية أنَّ الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه من خلال شعوره بعدالة المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقوم به، ويقارن ما حصل عليه بالآخرين في ضوء متغيرين هما: المدخلات والمخرجات، وتتمثل المدخلات بما يُعطيه الموظف للمؤسسة من وقت وجهد، وما يمتلك من مهارة وخبرات ومؤهلات، وتتمثل المخرجات في ما يحصل عليه الموظف من عوائد ومكافآت ومكانة، انظر شكل (6) (عواد، 2012: 438).

يوضح مفهوم نظرية العدالة لآدمز



شكل رقم (6)

(عواد، 2012: 439).

10- نظرية تحديد الهدف:

وضع هذه النظرية (إدوين لوك) عام 1976م وجوهر هذه النظرية أنَّ أهداف الفرد وغاياته تُشكل مصدراً رئيسياً للدافعية، وهي المحرك الرئيس لسلوك الفرد، وأنَّ عملية المشاركة في وضع أهداف المؤسسة يمكن أن تؤدي إلى دافعية عالية نحو العمل والإنجاز، ولكي يتحقق ذلك لأبَد أنَّ تكون الأهداف محددة بوضوح ومقبولة وتكون ذات أهمية وبها تحدي وقابلة للتحقق، وتعتبر عملية وضع الأهداف عملية عقلية وجدانية (حريم، 2006: 256). وتحت اطار هذه النظرية يندرج أسلوب الإدارة بالأهداف، وهو من الأساليب الرائدة في الإدارة، التي وضع أسسها العالم (بيتر دراكر) عام 1954م وهناك تشابه بين هذا الأسلوب وأسلوب نظرية تحديد الهدف من حيث اختيار الهدف الواضح والواقعي والقابل للتحقق،

إلا أن ما يميز هذا الأسلوب هو جلسات النقاش بين الرئيس والمرؤوسين لوضع الأهداف وسبل الوصول إليها، وبلوغ نهاية متفق عليها (جواد، 2010:105).

11-نظرية (Z): وضع هذه النظرية العالم الياباني (وليم أوتشي) عام 1981م وتركز هذه النظرية على الاهتمامات الإنسانية للعاملين، وكيف يكونوا سعداء بالعمل، وتقوم النظرية على عدة مبادئ منها: منح الثقة للموظف، وإشاعة جو الحب والمودة، والمسئولية الجماعية، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والتوظيف مدى الحياة، والرعاية الشمولية، والرقابة الذاتية، والترقي العادل (العميان، 2005:58).

تعقيب على نظريات الدافعية:

ومن خلال إطلاع الباحث على الدراسات والكتب التي تناولت نظريات الدافعية، وجد أنه لا تسلم نظرية من نظريات الدوافع من النقد، كما أنه لا يوجد اتفاق على أن أحد هذه النظريات يُعطي تفسيراً كاملاً للدوافع، وكذلك لا توجد إمكانية للاعتماد على نظرية واحد واستبعاد باقي النظريات في معالجة جميع المشاكل التي تواجهها المؤسسة فيما يتعلق بزيادة دافعية أفرادها، ولكن الكثير من هذه النظريات تُعد مكملًا للآخر.

وكما بيّنت بعض الكتب والدراسات التي تناولها الباحث أهمية تلك النظريات في الحياة العملية، وكيفية تطبيق مبادئها في العمل لرفع دافعية العاملين، وبيّنت أن دراسة هذه النظريات مهم لمعرفة وتفسير وفهم دوافع الأفراد، وكيفية تولد الدافعية لديهم، وذلك يساعد الرؤساء في اختيار أسلوب التعامل المناسب مع المرؤوسين، ومعرفة الوسائل التي ترفع من مستوى دافعتهم، والتعرف على احتياجاتهم غير المشبعة، وتنمي قدرتهم على التنبؤ بما ستكون عليه سلوكيات أفرادهم مستقبلاً لتوجيه هذا السلوك نحو أهداف المؤسسة، كما تساعد دراسة هذه النظريات الشخص نفسه من خلال فهمه لدوافع الآخرين فتحمله على التسامح ورحابه الصدر، وتساعد على تحديد احتياجاته وحل مشاكله الشخصية في عمله وبيته.

النظريات السابقة التي تم عرضها لم تتطرق مباشرة إلى طرق تصميم العمل وعلاقتها بالدافعية للعمل لكي يكون العمل مثيراً وممتعاً للعاملين، وكذلك لم توضح ما هي الخصائص المهمة التي ترتبط بظروف إثراء العمل، لذلك ظهرت خصائص العمل (لهاكمان و أولدهام) -موضوع دراسة الباحث- والتي تعد من أهم النظريات التي تبحث موضوع الدافعية للعمل، وتحدد ما هي أهم الخصائص التي ترفع من مستوى الدافعية، وتعطي تفسيراً واضحاً عن كيفية وآلية حدوث ذلك، وتعتبر هذه النظرية من المداخل الحديثة لإثراء الوظائف عند تصميمها أو إعادة تصميمها، والتي أثبتت فعاليتها وأصبحت شائعة على المستوى العالمي.

خلاصة البحث:

لقد اهتمّ الإسلام بالدافعية اهتمامًا كبيرًا، حيث إنها تعتبر من المؤثرات القوية على مستوى الأداء للموظفين لذا تحرص المنظمات الناجحة لرفع مستوى دافعية موظفيهم للقيام بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية واستخدام أقصى طاقاتهم ومهاراتهم واهتم أيضًا بالصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد مثل: " الأصالة والمرونة والعلم والعدل والشجاعة، والقوة وغيرها، واستثارة الحماس في نفوسهم، وأن يكون قادرًا على مخاطبتهم بلغة يفهمونها، مما يكسبه قلوبهم وعقولهم ولا ييأس أبدًا ويتحلى بالعزم، ويحرص على رفع معنوياتهم.

المبحث الثالث

التعليم الثانوي

ويتناول هذا المبحث العناصر التالية:

- 1- التعليم في فلسطين.
- 2- نبذة عن مرحلة الثانوية والإدارة المدرسية.
- 3- مفهوم الإدارة المدرسية.
- 4- خصائص الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية.
- 5- الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية.
- 6- نبذة عن التعليم الثانوي في فلسطين.
- 7- المرحلة الثانوية طبيعتها وأهميتها.
- 8- مرحلة التعليم الثانوي.
- 9- أهمية المرحلة الثانوية.
- 10- أهداف المرحلة الثانوية.
- 11- خصائص ومتطلبات المرحلة الثانوية.

1- التعليم في فلسطين:

يمثل التعليم عصب الحياة في أي مجتمع في هذا العالم، فهو كذلك لدى الشعب الفلسطيني، وخاصة بأنه شعب ما زال محتلاً، قد عانى الولايات والنكبات المتتالية منذ نكبة عام (1948م)، وتهجير الفلسطينيين من أراضيهم على أيدي المحتلين الإسرائيليين، لذا توجه الفلسطينيون إلى التعليم بشكل متزايد، كوسيلة رئيسة للحفاظ على الهوية الفلسطينية، والبقاء الاجتماعي والاقتصادي والشخصي، إلا أنهم لم يتحكموا ويديروا نظامهم التعليمي، ولهذا الحرمان من الإدارة التربوية الذاتية أكبر الأثر على الفلسطينيين، فلم تكن سلطة الاحتلال مهتمة بالتعليم الفلسطيني. وقد انصبّت العناية الأساسية لسلطة الاحتلال على تلبية الحد الأدنى من الحاجات التعليمية للفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس، مترافقاً مع إهمال واضح للنوعية، وباختصار تعرضت العملية التعليمية إلى انتكاسة شديدة طالت الفلسفة التربوية، والمناهج والبرامج، والموارد البشرية، والمادية من أبنية ومرافق، وأضعفت من المبادرات الفردية والجماعية لأي عملية إصلاح أو تطوير.

وما كان على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بعد إنشائها، إلا أن تحاول أن تتدارك آثار سياسة الاحتلال الهدامة للنظام التعليمي، فتولت الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مرحلة رياض الأطفال ومرحلة التعليم العام وتعليم الكبار، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق في التعليم المدرسي لجميع الطلبة في سن التعليم، وتحسين نوعية التعليم والارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وتنمية القوى البشرية للنظام التربوي، من أجل خلق المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على الدفاع عن حقوقه الوطنية والقيام بواجباته بكفاءة واقتدار (الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي، 2000).

وبما أن التعليم المدرسي الفلسطيني مازال في مرحلة البناء والتطوير، فمن الضروري أن تجري عليه عمليات تقييم ومراجعة وعملية إصلاح مستمرة شاملة، وإنّ عملية إصلاح المدرسة من خلال دراسة الذكار العاطفي للمديرين وأثر ذلك على الولاء التنظيمي للمعلمين فيها، يعتبر عملاً تكميلياً وامتداداً لدراسات عديدة أجريت لتقييم المدرسة الفلسطينية، من جوانبها المختلفة، وبالتالي فإنّ عملية دراسة الذكاء العاطفي للإدارة المدرسية في المدارس الفلسطينية، يمكن أن يسهم في التخطيط والتنفيذ لبرامج الإصلاح في المدرسة الفلسطينية.

2- نبذة عن مرحلة الثانوية والإدارة المدرسية:

تعتبر مرحلة التعليم الثانوي من أهم المراحل التعليمية، لأن طلبة هذه المرحلة يعيشون مرحلة دقيقة في حياتهم، وسرعان ما يتأثرون بما يدور من حولهم ويؤثرون، فهم بحاجة دوماً للمتابعة والتوجيه والإرشاد لتعزيز السلوك الإيجابي وكبح السلوك السلبي وتعديله، وهذا بلا شك يتطلب إدارة مدرسية ذات خصائص معينة.

3- مفهوم الإدارة المدرسية:

مفهوم الإدارة المدرسية يشمل مدير المدرسة وأعضاء مجالسها ولجانها والمدرسين الذين يمارسون العملية التربوية التعليمية داخل الصف وخارجه، كما تشمل غيرهم من العاملين في الجهاز الإداري ومن أبناء البيئة الاجتماعية كأولياء الطلاب وغيرهم، إلا أنّ الحقيقة الأهم في الإدارة المدرسية واحدة من الإدارات التي يشملها مفهوم الإدارة

بشكل عام وأهميتها في النشاط التعليمي - حيث تتم هندسة الإنسان بل صناعته - تجعلها في مقدمة الإدارات أهمية وفاعلية" (البرادعي، 2004:12).

" وإذا كانت الإدارة التعليمية تعتبر صورة من صور الإدارة العامة للمجتمع، فإنَّ الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، وكلهم يشتركون في مكونات الإدارة وعناصرها، حيث إنَّ الإدارة المدرسية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة التعليمية، ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة (عابدين، 2005:54).

والمدرسة الثانوية تعتبر حاضنة الحاضر وصانعة المستقبل للطلاب لذا كان الاهتمام بها ورعايتها تأسيساً ومنهجاً، مدرسين وعاملين ومديرين، وهؤلاء لهم مكان الصدارة والريادة في قيادة المدرسة الثانوية (البرادعي، 2000:10).

لذا يجب التعرف إلى بعض من تعريفات الإدارة المدرسية وهي كما يلي:

ويعرفها (العمامرة) بأنها: مجموعة عمليات وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل وخارج المدرسة وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة (العمامرة، 2002:18).

4- خصائص الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية:

يذكر (البرادعي، 2002:22) جملة من خصائص الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية وهي كما يلي:

1- قدرة إدارة المدرسة على قيادة التربوي:

يجب على إدارة المدرسة الثانوية أن تكون قادرة على قيادة العمل التربوي، وأن تلتزم بالسياسات التعليمية المقررة، وتنفيذ برامجها بفاعلية لتحقيق الأهداف التربوية بالمدرسة، ويتطلب ذلك من مدير المدرسة الثانوية أن يكون ملماً بالأهداف التربوية وطرائق الوصول إليها.

2- قدرة إدارة المدرسة على إقامة العلاقات الإنسانية:

فالنمط الإداري المتبع بالإدارة المدرسية يمثل العامل الأكثر أهمية في عملية خلق المناخ التعليمي بالمدرسة، فقد يكون النمط الإداري تسوده روح التسلط والانغلاق، وهذا غير المرغوب فيه لعدم فعاليته، لذا يجب أن يكون يسود النمط الإداري المتبع بالإدارة المدرسية روح الديمقراطية والمشاركة التي تخلق من خلال الاحترام المتبادل بين مدير المدرسة والعاملين معه، وأيضاً من خلال محبته لطلابه ومحبة طلبه له، مما يؤدي إلى رفع مكانة المدرسة العلمية والإدارية والتربوية.

3- مهارة إدارة المدرسة في تنظيم العمل:

من المسؤوليات التي تكون على الإدارة المدرسية توجيه سلوك المجموعة من مدير وعاملين وطلب نحو أغراض المدرسة وتحقيق أهدافها، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات للمشاركة والتخطيط والتشاور بالعمال التي يتم توزيعها بين الجميع.

4- قدرة إدارة المدرسة على توفير الظروف المناسبة لأداء فعال في العمل:

قيام أفراد المجتمع المدرسي بأداء واجباتهم بشكل صحيح ومناسب يتم بظروف تشعرهم بالانتماء للمدرسة، والمدير الناجح هو القادر على توفير العوامل، وخلق المواقف والعلامات التي تؤدي للإحساس بالانتماء والارتباط، وهو القادر على التعامل مع الجميع على أساس الرجل المناسب في المكان المناسب.

5- قدرة إدارة المدرسة على استخدام الاستراتيجيات المناسبة في اتخاذ القرار:

هذا القرار له أهمية بالعمل الإداري، لذا يعتبره البعض بأنه العملية الإدارية ذاتها، فالإداري الناجح قادر على اختيار القرارات المناسبة من خلال تقويمه، وتحليله لمختلف جوانب الموقف ويستطيع أن يشرك الجميع بصنع القرار.

6- قدرة إدارة المدرسة على مواكبة التغيير واستخدام التكنولوجيا:

نجاح أي عمل وتقدمه يقاس بمدى مواكبته للتطورات الشاملة لجوانب الحياة، وبما أن الإدارة المدرسية مؤسسة اجتماعية تربوية تعليمية، فهي أحوج ما تكون للأخذ بأساليب التكنولوجيا الإدارية.

7- قدرة إدارة المدرسة على استخدام عملية التقويم في المجتمع المدرسي:

يحتاج مدير المدرسة لإجراء موازنة لما ينجز من أعمال في المدرسة، وأن يضع معايير تمكنه من قياس الأداء، وتقويم الآراء والأفكار التي يعرضها عليه المدرسون.

ويرى الباحث أن نجاح الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية في وجود قيادة إبداعية قادرة على أداء مهامها، والقيام بوظائفها لتحقيق أهدافها المطلوبة منها.

5- الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية فيما يلي:

1- صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التدريسية أو التعليمية وتتمثل في:

أ- النقص في عدد المدرسين.

ب- النقص في الاختصاصات.

ت- انخفاض المستوى العلمي والأدائي لبعض المدرسين.

ث- تنوع واختلاف سلوكيات المدرسين.

ج- وجود بعض الطلبة الشواذ.

ح- انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي.

خ- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة كثرة تنقلات المدرسين أو نقص عددهم.

د- عدم توفر الإمكانيات المادية لتلبية متطلبات المدرسة.

2- صعوبات العمل المدرسي اليومي وتتمثل في:

أ- تجاوز نسبة قبول الطلبة حدود قدرات المدرسة.

ب- تجاوز كثافة الفصول المناسبة.

ت- ضغوط أولياء الأمور حول مشاكل أبنائهم.

ث-قصر العام الدراسي وعدم إتباع اليوم الدراسي الكامل(محفوظ،2007:62).

المشكلات السلوكية للطلاب: والمتمثلة بمشكلات الهروب من المدرسة والتغيب عن الدراسة والتسرب الذهني والغش في الامتحانات، ومشكلة التحدث داخل الفصل ومشاكل الطلبة فيما بينهم ومع مدرسيهم ومع الإدارة.(ربيع،2007:42).

6- نبذة عن التعليم الثانوي في فلسطين:

تخضع فلسطين للاحتلال منذ فترة طويلة، وقد حرّمها الاحتلال الذي يُسيطر على جميع مواردها الطبيعية، ولأنّ فلسطين ما زالت تحت الاحتلال فمن الصعوبة بمكان تحقيق التنمية فيها، لذا بعد اتفاقية أوسلو التي عقدت بين إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية، وانتقال الصلاحيات للسلطة الوطنية الفلسطينية لتتولى مسؤولية قطاعات الحياة في الأراضي الفلسطينية، اعتمدت السلطة في موازاتها على التمويل الخارجي لموازنتها العامة إلى جانب بعض الموارد المحلية من ضرائب وبعض الاستثمارات الأخرى، وكان أول عمل قامت به هو تسلم مسؤولية التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتسلمت وزارة التربية والتعليم بنية تعليمية مهدمة، ولم يهتم الاحتلال بالتعليم ومؤسساته، ولذلك قامت الوزارة بجهود في جميع الاتجاهات، كبناء المدارس الجديدة، وترميم المدارس القديمة، وبناء صفوف إضافية، وتعيين كوادر التعليمية اللازمة، وتعيين المعلمين، وتطوير المناهج، وفتح المديرية الجديدة في كل محافظة، والاهتمام بالتقنيات التربوية، فزاد عدد المدارس والشعب والمعلمين.

7- المرحلة الثانوية طبيعتها وأهميتها:

التعليم الثانوي هو المرحلة الأخيرة في المدارس، ويسبق هذه المرحلة التعليم (الإعدادي والابتدائي) ويليهما التعليم العالي، وتتميز هذه المرحلة من التعليم عادة بالانتقال من الإلزامي، أي التعليم الأساسي إلى التعليم العالي الاختياري الذي يسمى (بعد المرحلة الثانوية).

والغرض من التعليم الثانوي هو تلقين المعرفة المشتركة، لتحضير كل طالب وطالبة إلى التعليم العالي أو التعليم المهني أو التدريب المباشر للمهنة.

وتعد المرحلة الثانوية من أخطر المراحل التي يمر بها الطالب، لما لها من أثر مهم في تشكيل الطالب فترة المراهقة التي تطل التعليم الثانوي، وللدور الذي تلعبه في تكوين المواطن الصالح وإعداده للحياة المنتجة.(صبيح،2008:9).

ولا شك أنّ المرحلة الثانوية من المراحل المتميزة في حياة الطلبة الدراسية فهي التي تعدّه لأن يكون فردًا صالحًا في مجتمعه وبنوه (محفوظ،2002) إلى أنّه " يتحتم على الآباء والمربين أن يدركوا أنّ تلك المرحلة هي الأوان الحقيقي لجهدهم الواعي المكثف، والعمل الموصول للتربية الدينية والخلقية، وتكوين الاتجاهات القومية لدى شبابنا ووقايتهم من الانحراف بكل أشكاله" (محفوظ،2002:45).

ويرى الباحث أنّ المرحلة الثانوية هي من المراحل المهمة المتميزة بحياة الطالب الدراسية واجتياز الطالب لهذه المرحلة بأمان يعنى أنّه سيكون مستقيمًا ومتزنًا وذا شخصية سوية، أما إذا تعثر بهذه المرحلة فينعكس ذلك على تكوينه النفسي وسلوكه مستقبلاً.

ويرى (السيد، 1999: 265) أنَّ أهمية هذه المرحلة يرجع لكونها تشكل مرحلة النمو التي ينتقل الإنسان منها إلى حياة الكبار، ومن ثم فهي مرحلة التطور نحو التمايز والتباين توطئة لإعداد الفرد للتكيف الصحيح في بيئة متغيرة معقدة.

8- ومرحلة التعليم الثانوي يتكون من:

- التعليم الأكاديمي ويشمل الصفوف (11-12).
- التعليم المهني ويشمل الصفوف (11-12).
- وتتراوح أعمار الطلبة في المرحلة الثانوية ما بين (16-17) سنة، وبالنسبة للتعليم الأكاديمي يجتاز الطلبة في الصف الحادي عشر المباحث العلمية والأدبية وفقاً لقدراتهم ويكملوا دراستهم حسب اختيارهم العلمي للحياة في الصف الثاني عشر، ثم يتقدم الطلبة لامتحان الثانوية العامة بعد انتهاء الصف الثاني عشر بنجاح.

ويرى الباحث أنَّ المرحلة الثانوية من المراحل المرحلة المهمة والمتميزة في حياة الطالب الدراسية، فهي تعده للمجتمع، واجتياز الطالب لهذه المرحلة بأمان يعنى أنه سيكون إنساناً مستقيماً في سلوكه، متزناً في تصرفاته وانفعالاته، ذا شخصية سوية قوية، أما إذا تعثر الشاب في هذه المرحلة الحرجة، فإن ذلك ينعكس على تكوينه النفسي وسلوكه الاجتماعي فيما بعد.

9- أهمية المرحلة الثانوية:

إن طلبة المرحلة الثانوية هم الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين سن (16-17) سنة، وتعمل التربية والتعليم على تنمية بنيتهم الجسمية والعقلية والتربوية، وتوجه منهج تفكيرهم ونظرتهم للحياة، فشباب اليوم هم رجال الغد. تكمن أهمية هذه المرحلة في كونها فترة التألق والظهور على مسرح الحياة، وهي فترة العمل والعطاء والبذل والبحث عن الذات والاعتزاز بها، وهي سن تلقي القيم وتكوين الأفكار والاتجاهات إما سلباً أو إيجاباً. إن مرحلة الشباب مرحلة مهمة ويقول يكن (1995: 14-15) أنه لأبَد من التركيز على عنصر الشباب، وتربيته، لأنَّ الشباب عماد كل حركة إصلاحية تبغي التغيير، كذلك لأبَد من استغلال هذه الفترة من عمر الإنسان وتوجيهها من خلال جيل يتحقق فيه صفة الانتماء للإسلام والالتزام بمبادئه، أي يكون جيلاً مسلماً، لأنَّ الشباب بالإسلام هو العطاء وهو الخير وهو البناء وبغير الإسلام تعاسة وبلاء.

ومن أهمية هذه المرحلة أنَّها تعتبر بوابة التعليم الجامعي، وتعد مرحلة إعداد وتهيئة للدراسة الجامعية المقبلة. ويوضح الشيباني (1978 : 18) "أنَّ الشباب إذا كان له أهمية بالغة في جميع الأمم والبلاد فإنَّ أهمية تزيد في الأمم والبلدان النامية، وذلك لعدة اعتبارات قد يكون بينها رغبة هذه الدول أن تعوض ما فاتها من تقدم في سنوات وعصور تخلفها الماضية بسرعة".

وبناءً على ما سبق فإنَّ التعليم الثانويَّة يمثل أهمية كبيرة من كونه:

- يغطي مرحلة بناء الذات وتكوين الشخصية السوية فالفترة العمرية من (15-18) سنة تمثل مرحلة الإعداد الجاد للمواطن، وتحقيق الأهداف الرئيسة للتعليم، وهي مرحلة تغطي فترة حرجة من حياة الشباب مع ما يصاحب هذه الفترة من تغيرات في الإدراك والبناء والسلوك.
- ارتباط هذه المرحلة بمشكلات المجتمع، فتكون مشكلات الفرد المراهق امتداد لمشكلات البيئة التي تحيط به، وانعكاساً للأحداث والأفكار والأزمات التي تحدث في المجتمع.
- تعتبر مرحلة عبورية، لارتباط هذه المرحلة بما قبلها أي ما يسبقها وما بعدها، لذا فهذه المرحلة تتطلب دقة وعناية في التخطيط.

10-أهداف المرحلة الثانويَّة:

إن أهداف المرحلة الثانويَّة تتمثل في إعداد الطالب للإسهام في الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بصفته مواطناً واعياً فعالاً في بيئته.

يرى البرادعي (1988 : 112) أنَّ أهم أهداف المدرسة الثانويَّة:

- 1- توفير شروط النمو الجسدي.
- 2- توفير شروط النمو العقلي السليم، وإعداد الطالب القادر على الابتكار والتجديد والتحليل بتزويده بالمهارات الفكرية والعقلية اللازمة لعملية التعلم الذاتي.
- 3- توفير شروط النمو القومي والإنساني، وبناء الشخصية القادرة على مواجهة المستقبل مع التأكيد على الهوية الثقافية والإسلامية دون تعصب يرفض تطور الفكر العالمي.
- 4- ترسيخ القيم الدينية والسلوكية في نفوس الطلبة، والكشف عن استعدادات وقدرات ومهارات الطلاب والعمل على تنميتها.
- 5- إعداد الطالب لمواصلة تعليمه العالي والجامعي تحقيقاً للتنمية الشاملة.
- 6- الاهتمام برعاية الطلبة الفائقين، وإتاحة الفرصة للموهوبين منهم بصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم.
- 7- إكساب الطلبة المفاهيم العملية الإنسانية في حياة هذا العنصر لتسخيرها لخدمة المجتمع.
- 8- تنمية تقدير المسؤولية والعمل على أن يدرك الطالب ما له من حقوق وما عليه من واجبات.
- 9- توفير شروط النمو الانفعالي السليم، وتنمية المهارات والميول والقدرات الخاصة مع اكساب الطالب حاسة التدقيق الفني.

10- توفير النمو الاجتماعي والتعرف إلى حاجات المجتمع وإعداد جيل يسهم مساهمة فعالة في النهوض بالمجتمع وتطوره.

وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف، ينبغي أن يعمل نظام التعليم الثانوي على أن يتوافر لدى طلبته القدرات التالية:

- القدرة العالية على التعبير شفاهيةً وكتابةً، والتمتع بمهارة الاتصال بالآخرين.
- الإلمام الجيد بالآداب واللغة والعلوم الاجتماعية، وبخاصة ما يساعده على تفهم العالم المحيط به وكيفية تطوره.
- إجادة الرياضيات والقدرة على استخدامها وتطبيقها في المتطلبات الحياتية المختلفة.
- الإلمام بالعلوم الطبيعية والتعرف إلى علاقة هذه العلوم بالبيئة المحيطة به.
- لغة أجنبية على الأقل بما يفتح الأبواب أمام الطالب للتعرف إلى ثقافة الآخر.
- إجادة استخدام الحاسب الآلي وأساليب تكنولوجيا المعلومات.
- القدرة على تحديد وتحليل المشكلات والبحث عن حلول مبتكرة وخلاقة.

11- خصائص ومتطلبات المرحلة الثانوية:

للمرحلة الثانوية بعض السمات والخصائص والملامح التي تظهر على الطلاب في هذه المرحلة تتصل بالقدرات الجسمانية والقدرات الذهنية والقدرات العاطفية.

ومن ناحية القدرات الجسمانية: فسرعة نمو المراهق تقل عن ذي قبل وتزداد القدرة على التحكم في العضلات والأعصاب، ويصبح المراهق قادرًا على تكون العادات الصحية السليمة مع استمرار احتياجه إلى كثير من الطعام والنوم، ويلجأ إلى أحلام اليقظة، ويظهر عليه القلق والتوتر، ويصبح غير قادر على فهم وجهات نظر الكبار فيتجه في هذه المرحلة إلى شلة الأصدقاء، فتقوى علاقاته بهم لإحساسه بأنهم يتكلمون لغته، ويفهمون مشاعره ويشعر بينهم بالاستقلالية والحرية.

ومن الناحية العقلية: فالطالب تزداد قدرته على الاستفادة من الناحية التعليمية مع زيادة المقدرة على العمليات العقلية مثل التخيل والتفكير، ويتصفون طلاب هذه المرحلة بالطموح الكبير، ويظهر لديهم الولاء للمبادئ والمثل العليا والرغبة بالاختلاط بالآخرين فتعتبر هذه المرحلة مرحلة يقظة عقلية.

وعن القدرات العاطفية: فالحرية العاطفية يتم تكوينها في هذه المرحلة، حيث يميل الطالب إلى تكوين علاقات مع الجنس الآخر، وتأخذ الشخصية طريقها إلى النمو المتكامل، ويصبح الطالب قادرًا على تكوين العلاقات واتخاذ القرارات.

أما القدرات الاجتماعية: التي تميز هذه المرحلة فأهمها رغبة الطالب واهتمامه بإثبات رجولته بشكل قد يفسر بأنه ميل للتحرر من سلطة الكبار، الذين يصفهم المراهق دائماً بأنهم لا يفهمونه، لذلك لا يميل إلى توجيهاتهم ولا يأخذ بها إلا بما يقتنع به و بعد عدة مناقشات كبيرة لذا فقد بدأ يشعر بذاته ويبحث عن حريته واستقلاله. مما سبق يتضح أن المرحلة الثانوية مهمة في حياة الطلبة وهي من أخطر المراحل التي يمر بها الإنسان وهذه المرحلة إن اجتازها الطالب بأمان سيكون إنسان سوي ومتزن. بهذه المرحلة ينتقل الطالب إلى حياة الكبار، وتعتبر مرحلة العمل والعطاء، وبوابه التعليم الجامعي ولهذه المرحلة بعض الخصائص والملامح المتصلة بالقدرات الجسمية والعقلية والعاطفية(عابدين،2005:44).

خلاصة البحث:

تعتبر المرحلة الثانوية من أهم المراحل التي يمر بها الطالب أثناء الدراسة في المدارس، لأن الطالب من بعد هذه المرحلة ينتقل من التعليم في المدارس إلى التعليم الجامعي، لذلك تعمل وزارة التربية والتعليم على تنمية بنيتهم الجسمية والعقلية والتربوية، وبناء الشخصية السوية القوية التي تستطيع التغلب على التطور التكنولوجي والانخراط في سوق العمل، وتوجه منهج تفكيرهم ونظرتهم للحياة، فالشباب اليوم هم رجال الغد.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

ويتناول هذا الفصل العناصر التالية:

أولاً: دراسات فلسطينية.

ثانياً: دراسات عربية.

ثالثاً: دراسات أجنبية.

رابعاً: التعليق العام.

الدراسات السابقة

يقوم الباحث في هذا الفصل باستعراض عدد من الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية التي تناولت القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية أو كلاهما، واضعاً ملخصاً سريعاً لتلك الدراسات، يوضح أهداف كل دراسة، ومنهجيتها، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والأداة التي استخدمتها الدراسة، بالإضافة لأهم النتائج والتوصيات التي خلصت لها.

وقد قسّم الباحث الدراسات إلى ثلاثة أقسام، في القسم الأول وضع الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية، والثاني للدراسات التي تناولت تعزيز الدافعية، بينما خصص القسم الثالث للدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين (القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية). ورتب الباحث الدراسات في كل قسم من الأحدث للأقدم.

القسم الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية.

القسم الثاني: الدراسات التي تناولت تعزيز الدافعية.

القسم الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1- دراسة (الأسطل، 2014):

دراسة بعنوان: درجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالإبداع المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (12575) معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (565) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية عالية، وبمتوسط (3.9)، ويوجد ارتباط إيجابي دالاً احصائياً بين درجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس والإبداع المهني للمعلم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الاجتماعية ولصالح حملة درجة (أعلى من بكالوريوس)، ولمتغير الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية ولصالح الفئة (أقل من 5 سنوات)، ولمتغير موقع المدرسة في مجال الاعتبار الفردي والعلاقات الإنسانية ولصالح المدينة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة.

وتوصي الدراسة:

- تعزيز السمات القيادية لدى مديري المدارس بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص.
- الاهتمام بالكادر البشري داخل المؤسسات، وخاصة المؤسسات التعليمية، لكي يستطيع المدير والمعلم تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

2-دراسة(كنعان،2014):

" السمات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين في فلسطين"

- هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في شمال فلسطين، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق بين توفر سمات القيادة الإبداعية وبين الانتماء المهني تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة، وقامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من محورين القيادة الإبداعية، والانتماء المهني للمعلمين.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- أنَّ درجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية عالية، وتوجد فروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المديرين وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين تعزى للجنس، ولصالح الذكور.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات:

- تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، والاهتمام بإشباع حاجاتهم.

- التخلص من نظام البيروقراطية الذي يقضى على العلاقة بين العاملين.

3- دراسة (أبو الخير، سامي، 2013):

دراسة بعنوان: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم.

- هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة غزة والبالغ عددهم (134) مديرًا ومديرة، واستخدم أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (115) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري، وعلاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط الترسلّي والإبداع الإداري، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

4- دراسة (السقا، 2013):

" الدوافع والحوافز وعلاقتها بأداء المعلمين في المدارس الثانوية في قطاع غزة" دراسة تطبيقية على إحدى المدارس الثانوية.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الحوافز والدوافع على جودة المعلمين في المدارس الثانوية في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث منهج المسح الشامل واستخدم الاستبانة كأداة بحثية، وتم تطبيق الدراسة على كافة معلمي المدرسة والبالغ عددهم (45) معلم.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- عملية تفويض السلطات للعاملين، ومنحهم مساحة من حرية اتخاذ القرار يدفعهم للعمل ويؤثر على انتاجيتهم إيجابياً.

- نظام المكافآت والعلاوات يدفعهم للتمسك بالعمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

ومن أهم التوصيات للدراسة وضع نظام حوافز مادية ومعنوية قوي ومؤثر وشفاف يؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين مع تعزيز نظام المكافآت، وجعله أكثر وضوحاً وشفافية، والاهتمام بالدوافع النفسية الإيجابية التي تحقق أهداف المدرسة وأهداف العاملين.

5-دراسة (علقم، 2013):

بعنوان: " العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية، ودافعية المعلمين في محافظة رام الله، والبيرة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية، ودافعية المعلمين في محافظة رام الله، والبيرة في (فلسطين) من وجهة نظر المعلمين، حيث تم استخدام العينة الطبقية العشوائية لتحقيق أهداف الدراسة، والتي شملت (322) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، والمكون من (2036) معلماً ومعلمة، يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظتي رام الله، والبيرة، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداتين، الأولى: استبانة لوصف الأنماط القيادية، والثانية: استبانة لقياس مستوى الدافعية عند المعلمين.

- النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظة، يليه النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الثانية، ثم النمط القيادي التسبيبي في المرتبة الثالثة.

- هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية، ودافعية المتعلمين، وكانت العلاقة إيجابية مع النمط الديمقراطي، وسلبية من النمط الأوتوقراطي و التسبيبي.

6-دراسة (الجمال، 2013):

" الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرووسين".

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (318) مرؤوساً يعملون في المديرية وبلغ حجم العينة (22%)، واستخدم الباحث استبانتين، الأولى لقياس الأنماط القيادية، والثانية، للتفكير الإبداعي. أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- 1- أن الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت على الترتيب النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، أخيراً النمط التسبيبي.
- 2- وجود ارتباط ضعيف ما بين الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين ودرجة التفكير لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- 1- العمل على التخلص من البيروقراطية والروتين الزائد في العمل.
- 2- العمل على توضيح الوصف الوظيفي للمرؤوسين، وتفويض الصلاحيات لهم لتعزيز انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

7-دراسة (عواد، 2012):

" علاقة القيادة الإبداعية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين "

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الإبداعية، والمناخ التنظيمي فيها والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية، بالإضافة إلى تعرف الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص) ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الدراسة، كما قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (70) فقرة موزعة على محورين و(10) مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (288) مديراً ومديرة. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- هناك واقع عالٍ جداً للقيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين.
- وجود ارتباط إيجابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين.

و بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة ما يلي:
ضرورة دراسة الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية عن قرب وتحليلها كمًّا ونوعًا وتوجيه الباحثين نحو دراسات تدرس علاقات القيادة الإبداعية بالممارسات الإدارية في المدرسة.

8-دراسة (أبو هين، 2010):

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المديرية الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي: 2009-2010 والبالغ عددهم (3464) معلمًا ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (450) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وقامت الباحثة بإعداد استبانتين (الأولى) لقياس نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية والاستبانة (الثانية) لقياس واقع الإبداع الإداري لمدير المدرسة الثانوية.

- ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- بينت الدراسة أنَّ قدرة الاحتفاظ بالاتجاه حصلت على المرتبة الأولى، يلي ذلك التحليل والربط ثم الطلاقة حصلت على المرتبة الثانية، ثم قبول المخاطرة حصلت على المرتبة الرابعة، يلي ذلك الأصالة التي حصلت على المرتبة الخامسة، ثم الحساسية للمشكلات حيث حصلت على المرتبة السادسة، ثم المرونة حصلت على المرتبة الأخيرة أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي (77.35%).

9-دراسة (لبد، 2010):

بعنوان " دور مديري المدارس الثانوية بتشجيع التعليم الإبداعي بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع دور مديري المدارس الثانوية في تشجيع التعليم الإبداعي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام (2004-2005) وعددهم (105) مديرًا ومديرة وتكونت عينة الدراسة من (92) مديرًا ومديرة من المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة.

- توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالممارسات التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية الحكومية لتشجيع التعلم الإبداعي ترجع لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أوصت الدراسة إلى:

- زيادة برامج التأهيل لمديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وعقد دورات تدريبية لهم لرفع كفاياتهم التعليمية.

10-دراسة (جبر، 2010):

بعنوان: "الإبداع الإداري وأثره على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في وكالة الغوث، وقد تكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة، واستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (30) استبانة كعينة أولية ومن ثم تم توزيع الباقي (178) استبانة على المبحوثين وتم تحليل الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- 1- وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.
- 2- وجود بعض أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

- 1- ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره المهمة.
- 2- ربط نظام التقييم بعملية التدريب وذلك لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مديري المدارس.
- 3- القيام بتدريبهم وتطويرهم مهنيًا لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على استثمار الطاقات الإبداعية.

11-دراسة (العاجز وشلدان، 2010)

بعنوان: دور القيادة الفاعلة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الفاعلة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، دور القيادة الفاعلة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين، تشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عدد (303) من المعلمين والمعلمات بمحافظات غزة، حيث استخدم الباحث استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من نتائج كان أبرزها:

- اختيار قيادات فاعلة مدرسية واعية.
- تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة المدرسية.

- تسعى لتنمية المعلمين والمتعلمين.

12- دراسة (بليسي، 2010):

بعنوان "درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات بالإضافة لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية محافظات الضفة الغربية، واختارت الباحثة منهم (107) مدير ومديرة، و(635) معلم ومعلمة، طبقت عليهم إدارة الدراسة وهي استبانة مكونة من (62) فقرة تم صياغتها بصيغتين مختلفتين إحداهما موجهة للمديرين والأخرى للمعلمين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (78.2%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، إلا في مجال العلاقات الإنسانية حيث كان الفرق لصالح الذكور.

ومن أبرز التوصيات التي وضعتها الباحثة:

- عقد دورات هادفة لمديري المدارس تتعلق بعملهم القيادي وتطويره مثل (دورات في القيادة التربوية والتغيير، والإدارة المدرسية الحديثة، ومهارات الاتصال والتواصل مع المعلمين والطلبة) والاهتمام بتنمية الصفات القيادية لدى المعلمين والطلبة.

- تدريب المديرين على التأثير بالعاملين بدلاً من التلويح بالعقوبات للقيام بالأعمال المختلفة.

13- دراسة (أبو الجديان، 2008):

بعنوان: "القدرة على القيادة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى مديري مدارس محافظتي غزة وشمالها".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى القدرة على القيادة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى مديري مدارس محافظتي غزة وشمالها، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية، وتكون

مجتمع الدراسة من (248) مدير ومديرة مدرسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من (218) مديراً، منهم (105) مدير و(113) مديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أنَّ الدافعية للإنجاز لدى عينة الدراسة من مديري المدارس مرتفعة وتقع عند وزن نسبي (83.0%) مما يشير إلى أنَّ أفراد العينة يتمتعون بدرجة عالية من الدافعية للإنجاز.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين في الدافعية للإنجاز تبعاً لسنوات خبراتهم في العمل الإداري.

ومن أهم التوصيات للدراسة ضرورة العمل على توجيه التربويين في فلسطين نحو إمداد القائمين على التربية والتعليم ببرامج إنجارية تساهم في تنمية الدافع للإنجاز لدى القادة التربويين. وضرورة القيام بدراسات وأبحاث مستقبلية على موضوع القيادة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز في مناطق أخرى للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

ثانياً: دراسات عربية:

1-دراسة (رشدي،2015):

بغنوان "مستوى ممارسة مديري المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من (28) مدير، و(252) معلم للمرحلة الثانوية ، وتم استخدام أداة لدراسة استبانة مهارات القيادة الإبداعية للمديري واستبانة الدافعية لديهم.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة الإبداعية كان عالٍ، ومستوى الدافعية لدى المعلمين جاء ضمن مستوى السلوك الجيد، وهي مهارة المبادرة ثم المثابرة فالحساسية للمشكلات فالأصالة.

وتوصلت الدراسة لأهم التوصيات وهي:

ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة لمديري المدارس الثانوية تتعلق بكيفية توظيف مهارات القيادة الإبداعية بغرض تعزيز الدافعية لدى المعلمين.

2-دراسة (سلمي، 2013):

بغنوان "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة النهائية من (343) مديراً ومعلماً من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة للعام الدراسي 1431/1432 هـ.

وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتضمنت أربعة وستون فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما: محور القيادة الإبداعية وضم أربعة أبعاد ويتكون من تسع وعشرين فقرة، ومحور المناخ التنظيمي وضم أربعة أبعاد، وتكون من خمس وثلاثين فقرة ، ويجاب عليها وفق التدرج الخماسي (دائماً ، غالباً ، أحياناً، نادراً ، أبداً).

نتائج الدراسة:

تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر المديري والمعلمين، وكان المناخ التنظيمي السائد بدرجة عالية في المدارس الحكومية.

أهم التوصيات:

العمل على تدريب مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة على أسلوب حل المشكلات، وتقليل المهام والأعباء المكلف بها مديرو المدارس المتوسطة، وتخفيف العمل الروتيني اليومي عن طريق تفويض بعض مهامه.

3-دراسة (العتيبي، 2011):

بغنوان " الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس علاقتها بتعزيز الدافعية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، السعودية " (دراسة ميدانية تحليلية).

هدف الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، والتحقق من دلالة فروق الأنماط وتوزيع السمات الشخصية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المؤهل، الحالة الاجتماعية).

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي، واستخدم المقاييس التالية:

مقياس وصف السلوك القيادي، مقياس جور دون للسمات الشخصية، أداة لقياس مستوى الدافعية للمعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية النهارية بمحافظة الطائف البالغ عددهم (1167)، اختار الباحث عينة عشوائية بنسبة 3% بلغت (300) معلم.

وكان من أهم النتائج:

أنَّ درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس كانت بدرجة عالية، وأنَّ مديري المدارس يتصفون بالسمات الشخصية مميزة وكان مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس المتوسطة كانت بدرجة عالية.

كان من أهم توصيات الدراسة:

المحافظة على الدرجة العالية لممارسة الأنماط السلوكية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس المتوسطة بالطائف، والاستفادة من الدراسة الحالية في تقويم الأنماط السلوكية والسمات الشخصية لمديري المدارس.

4-دراسة (هذلي، 2010)

بغنوان: " إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس المرحلة الثانوية لمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الذات لدى مجتمع الدراسة والإبداع الإداري لديهم، تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وقد تم استخدام الاستبانة أداة لهذه الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- يمارس مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة الإبداع الإداري بدرجة عالية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري، وتُعزى إلى المتغيرات التالية (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في المجال الإداري -الحالة الاجتماعية).

5-دراسة (الرحاحلة، 2009):

بغنوان " إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادات الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية"

هدفت الدراسة التعرف إلى الوقوف على مستوى إدارة الوقت، وكذلك مستوى الإدارة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة عمان، كانت عينة الدراسة (236) مديراً و مديرة.

كانت نتائج الدراسة أن المديرات في القيادة الإبداعية أعلى من المديرين، وبيَّنت أنَّ هناك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية فكل ما كانت إدارة الوقت أكثر تميزاً كل ما كانت القيادة الإبداعية تمارس بمستوى أعلى.

6 - دراسة (الدبحي، 2009):

بغنوان: " الأمن النفسي علاقته بالدافعية للإنجاز في العمل لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة (بنين) بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة الأمن النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية بدافعيتهم للإنجاز في العمل، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية، وتم تطبيق الدراسة

على عينة عشوائية عشوائية من (344) معلم من مجموع معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (2716) معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض يتمتعون بمستوى عالي جداً من الطمأنينة والأمن النفسي.
- أن معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض موافقون تماماً على أن لديهم مستوى عالي جداً من الدافعية للإنجاز في العمل.
- وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الأمن النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية ودافعيتهم للإنجاز في العمل، وهذه العلاقة طردية وموجبة الاتجاه، بمعنى أن زيادة أحد المتغيرين يؤدي إلى زيادة الآخر والعكس صحيح.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين المعلمين، والإكثار من البرامج والأنشطة الترويحية المناسبة للعمل التربوي، وضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات بالمدرسة، وضرورة تحسين ظروف بيئة العمل في المدارس، والعمل على زيادة الدعم والتقدير الاجتماعي.

7-دراسة (عبد المالك، 2009):

بغوان: " نمط القيادة في الإدارة المدرسية، وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي "

هدف الدراسة الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي في الإدارة المدرسية، والرضا الوظيفي للأساتذة في جمهورية الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية في ولاية المسيلة في الجزائر، وعددها (45) مدرسة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (330) أستاذًا، بنطاق ولاية المسيلة في الجزائر، تم اختيارهم طبقاً من (18) مدرسة، من أصل (45) مدرسة، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن استبيان يتكون من محورين، محور يصف النمط القيادي، ويتكون من (30) عبارة، بواقع (10) عبارات لكل نمط، والمحور الثاني لقياس الرضا الوظيفي، يتكون من (65) عبارة موزعة على ستة أبعاد، وقد تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، بالإضافة إلى التكرارات، والنسب المئوية لوصف العينة، وتحديد مستوى درجة الرضا عن العمل لدى الأساتذة، واختبار (T-test) لتحديد الفروق بين الجنسين في مستوى درجة الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية قوية طردية بين النمط القيادي الديمقراطي، ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية عكسية بين النمط القيادي الديكتاتوري، ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية عكسية بين النمط القيادي التسبيبي، ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.

وفي ضوء النتائج السابقة، أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تبني سياسة تربوية ديمقراطية، ومحاولة نشرها بين مدرّاء المؤسسات التربوية، والابتعاد عن الأساليب الديكتاتورية والتسببية.

8- دراسة (شوشان، 2009):

بعنوان: " النمط القيادي لمديري الثانويات، وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي لمديري الثانويات في جمهورية الجزائر، ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وكذلك مدى وجود فروق في دافعية الإنجاز بين هؤلاء الأساتذة، تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، والبعد عن مكان العمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لأهداف الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانتيين، الأولى: لقياس النمط القيادي لمديري الثانويات، والثانية: لقياس دافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي التعليم الثانوي والتقني، في ثانويات ولاية باتنة في جمهورية الجزائر، والذين يبلغ عددهم (2284)، منهم (1215) معلمة، موزعين على (53) مؤسسة تربوية، أما عينة الدراسة فتكونت من (160) معلماً، منهم (74) معلماً، اختيروا عشوائياً من بين (835) معلماً، و(461) معلمة يدرسون في (19) مؤسسة تربوية اختيرت أيضاً عشوائياً.

وفي ضوء فرضيات البحث تم معالجة الدرجات الخام، بالاعتماد على البرنامج (SPSS)، والأساليب الإحصائية الأخرى مثل معادلة سييرمان براون، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (T).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمديري الثانويات، ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، حيث توصل الباحث إلى وجود ارتباط طردي (إيجابي) بين النمط الديمقراطي، ودافعية الإنجاز، ووجود ارتباط عكسي (سلبي) بين النمط الديكتاتوري ودافعية الإنجاز، وكذلك الأمر بالنسبة للنمط التسببي، ارتباط عكسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة، في دافعية الإنجاز تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والبعد عن مكان العمل.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة:

- تشجيع النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات، من طرف الهيئات المسؤولة، وذلك لما يلعبه من دور في الرفع من دافعية الإنجاز لدى الأساتذة.
- دعم دافعية الإنجاز لدى الأساتذة من طرف الهيئات المسؤولة، لما في ذلك من نفع يعود على المؤسسة التربوية بشكل خاص، وعلى المجتمع بشكل عام.

9- دراسة (القرشي، 2008):

بغنوان : " القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بالسعودية "
وهدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى طبيعة القيادة الإبداعية ومناخها التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر .
- 2- الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية ومناخها في المدارس الثانوية في السعودية.
- 3- رصد واقع القيادة الإبداعية ومناخها التنظيمي السائد في المدارس الثانوية.

والتي طبقت على عينة مكونة من (439) قائد من القيادات في المدارس الثانوية في أم القرى.
وتوصلت الدراسة إلى:

- 1- جميع سمات القيادة الإبداعية تمارس بدرجة متوسطة في مجتمع الدراسة.
- 2- جميع أبعاد المناخ التنظيمي تمارس بدرجة متوسطة في مجتمع الدراسة.
- 3- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين كل من سمات القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي.

وتوصى الدراسة بما يلي:

- 1- الاهتمام باختيار القادة تبعاً لما يتمتعون به من سمات إبداعية أعلى.
- 2- الاهتمام بممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المذكورة في البحث كونها أكثر الأبعاد مساعدة على جعل المناخ المؤسسي إبداعياً.

واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد الإطار النظري وفي محوري القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي، واستخدام بعض العبارات في استبانة الدراسة.

10- دراسة (عساف، 2006):

بغنوان : " واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديري المدارس بمدينة الرياض "
هدفت الدراسة التعرف إلى:

- مستوى الإبداع لدى مديري المدارس بمدينة الرياض.
- المعوقات التي ترى مديرات المدارس بمدينة الرياض أنها تحد من قدرتهم على الإبداع الإداري.
- المقترحات التي يراها مدير المدارس بمدينة الرياض أنها تسهم في تطوير مستوى الإبداع الإداري لديهم.

واعتمدت الدراسة في تناولها على المنهج الوصفي، والاستعانة بأداة الاستبانة التي تم تطبيقها على (699) مديري المدارس في الرياض، وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة احصائية بين مستوى الإبداع لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة، العمر، التخصص)، وأن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع لدى مديري المدارس هي غياب الحرية، وعدم كفاية الحوافز، ومعايير تقييم الأداء، وضغوط العمل، وغياب دعم القيادة الإدارية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Sahin،2014) بعنوان:

The Relationship between Transformational and Transactional leadership Styles of School principles and School Culture.

"العلاقة بين نمط القيادة الإدارية، وثقافة المدرسة، حسب ما يدركها مديرو المدارس والمعلمون"

هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد العلاقة بين نمط القيادة الإدارية، وثقافة المدرسة في تركيا، حسب ما يدركها مديرو المدارس والمعلمون (دراسة حالة) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي، وشملت الدراسة (950) معلماً، و (50) مدير مدرسة في تركيا، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانتيين تم بناؤهما من قبل الباحث، الاستبانة الأولى: لقياس النمط القيادي، والاستبانة الثانية: لقياس نمط الثقافة السائد في المدرسة، وتحليل البيانات التي قام الباحث بجمعها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واختيار معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إن المعلمين يدركون أن مديري المدارس يظهرون نمط القيادة التحويلية، أكثر من النمط التبادلي، وهناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وثقافة المدرسة.

2-دراسة بوكر (2013) بعنوان:

Teachers and principals perceptions of leadership styles and their relation to school climate.

"تصورات المديري والمعلمين حول أنماط القيادة، وعلاقتها بالمناخ المدرسي"

هدفت الدراسة إلى تفحص وجهات نظر المديرين والمعلمين في أنماط القيادة التحويلية والتغييرية، وعلاقتها بالمناخ المدرسي في ولاية تنسي (الولايات المتحدة الأمريكية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت عينة الدراسة من المديرين والمعلمين، حيث تم اختيار (36) مديرًا، و(1080) معلمًا من المدارس الإعدادية في المنطقة الوسطى، والجنوبية الغربية من ولاية تينسي (Temmessee)، وتم تطبيق استبانتيين، الاستبانة الأولى: خاصة بأنماط القيادة، والاستبانة الثانية: خاصة بفحص المناخ التنظيمي للمدارس الإعدادية، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات التي جمعت، المتوسطات الحسابية، ومعادلة سيبرمان، ومعادلة ألفا كرو نباخ.

3-دراسة جميس ،(2012) بعنوان:

Innovative leadership by school principals

" القيادة المبتكرة من قبل مديري المدارس "

هدفت الدراسة التعرف إلى استراتيجيات القيادة لاثنتين من مديري المدارس الثانوية اللذين استخدمتا التكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمدارس، وتستند الدراسة على البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات مع مديري المدارس والمعلمين، واستخدام الوثائق والملاحظات، وقد تم استخدام ثلاث استراتيجيات لتحقيق أقصى قدر من التأثير على أعضاء هيئة التدريس لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسات التدريس والتعلم.

وكانت هذه الاستراتيجيات هي:

تشجيع أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تدريسهم، وتلبية الحاجة المادية والبشرية للعاملين في التدريس باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وقد تم التوصل لنتائج من هذه الدراسة وهي:

اقترح نموذج قيادي للتغيير المبتكر وأيضًا كشفت الدراسة القيود في تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الفصول الدراسية.

4-دراسة Karimi (2014) بعنوان:

Prediction of working motivation through job characteristic: The role of internal motivation, general and growth satisfaction.

" التنبؤ بدافعية العمل من خلال خصائص العمل: دور الدافعية الداخلية والنمو وزيادة الرضا "

هدفت الدراسة التعرف إلى التنبؤ بدافعية العمل من خلال خصائص العمل لموظفي وزارة التربية والتعليم الإيرانية، ولتحقيق هدف الدراسة اتّبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية، وبلغت عينة الدراسة (200) موظف، منهم (100) ذكور و(100) إناث، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مهمة وذات تأثير إيجابي بين خصائص العمل وبين الدافعية للعمل.
- خصائص العمل الخمس الرئيسية (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) لها علاقة ذات مغزى على الدافعية للعمل والدافعية الداخلية والرضا العام وتنمية الشعور بالرضا.
- خاصية تنوع المهارات هي الأكثر تأثيراً على الدافعية بينما خاصية الاستقلالية هي الأقل تأثيراً على دافعية الموظفين.

ومن أهم توصيات الدراسة إجراء دراسات مستقبلية على مؤسسات أخرى لتأكيد هذه الدراسة، على المديرين بوزارة التربية والتعليم ومديري الموارد البشرية تصميم وظائف العاملين وفق نموذج خصائص العمل، إجراء مزيد من الأبحاث لتحديد العوامل الخارجية والداخلية التي تؤدي نحو الرضا الوظيفي للموظفين.

5- Grundmann (2012) بعنوان:

The Motivating Potential of Job Characteristics and Rewards.

" الدافعية المحتملة من خلال خصائص العمل والمكافآت "

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر كلّ من المكافآت وخصائص العمل الخمس الأساسية (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) على مستوى الدافعية والمشاركة لموظفي الاتحاد الفدرالي الأمريكي، وقد أجري هذا البحث ضمن المسح الحكومي الدوري لعام (2010) الذي قام به مجلس حماية نظم الجدارة والاستحقاق لدراسة مدى نجاح الحكومة في إدارتها للقوى العاملة بكافة الوزارات والهيئات المستقلة لانضمامها لمبادئ نظام الجدارة، وتمّ تقديمه للرئيس ومجلس الكونغرس الأمريكي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة بحثية وتم توزيعها ورقياً لعدد (1295) موظف، والكترونياً لعدد (70675) موظفاً عبر الإيميل والشبكة العنكبوتية، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (71970) موظف، والذين استجابوا للمسح (43.162) موظف بمعدل 60% و كانت عدد الاستبانات الصالحة (42020) بمعدل 58% من نسبة المبحوثين.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أنّ خصائص العمل الخمس الرئيسية (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) لها تأثيراً كبيراً على دافعية الموظفين.

- تبلغ نسبة الموظفين الذين لديهم دافعية عالية حوالي 21% من موظفي الاتحاد الفدرالي الأمريكي.
 - كلما اعتقد الموظف أنّ جهوده مثمرة وناجحة كان مستوى دافعيته في ارتفاع.
 - الأداء كان بنسبة مرتفعة عند الموظفين الذين لديهم وظيفة كاملة وذات أنشطة متعددة، والذين لديهم استقلالية في كيفية القيام بعملهم، والذين تم إعطائهم تغذية راجعة.
- ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة العمل على تحفيز الموظفين، اعتماد مبدأ المشاركة، وضرورة اعتماد المكافآت كوسيلة لها أهمية وتأثير على دافعية الموظفين وجودة أدائهم وربط ذلك بالجهد والأداء.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تم تصنيف الدراسات السابقة إلى محورين، حيث تناول المحور الأول القيادة الإبداعية وعلاقتها ببعض المتغيرات، وتناول المحور الثاني تعزيز الدافعية للمعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات، ولوحظ ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الإبداعية للمديرين، وتعزيز الدافعية للمعلمين وخاصة بالبيئة المحلية الفلسطينية.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

- 1- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف إلى أبعاد ومكونات القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية في البيئات المختلفة سواء محلية أم عربية أم أجنبية.
- 2- الإطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات والانتفاع منها بما يتناسب مع موضوع الدراسة.
- 3- استفاد في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهج الدراسة.
- 4- وفرت الجهد والوقت بتزويد الباحث بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 5- تجنب دراسات سبق وأن درسها غيره من الباحثين.
- 6- الإطلاع على الاطار النظري للدراسات السابقة.
- 7- ستساعد أيضاً في مناقشة النتائج وتفسيرها مما يسهم في تقديم التوصيات والمقترحات.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- 1- منحت أهمية ذات قيمة تتوافق مع أهمية القيادة الإبداعية في الوقت الحاضر، وهذا يتقاطع مع اهتمام الدراسات السابقة بهذا الموضوع.
- 2- ركزت الدراسات السابقة على أهمية الخصائص الإبداعية لدى المعلمين من ناحية والحاجة إلى الإنجاز، والثقة بالنفس والإبداع من ناحية أخرى.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات في أنها تتناول موضوعاً حديثاً ربط بين القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية وتم تطبيقها على مدارس الثانوية.
- 2- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث أن مجتمع الدراسة من العاملين في المدارس الثانوية بمحافظة غرب غزة.

3- جمعت هذه الدراسة بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس وتعزيز الدافعية لمعلمي المدارس الثانوية، مما كان له الأثر على تحسين العملية التعليمية، وتحويلها من الطابع الروتيني للحادثة والإبداع من أجل تطويرها.

4- تعمل الدراسات الحالية على إيجاد حلول وبدائل للتغلب على العوائق والتحديات التي تواجه المعلمين من خلال استخدام الأساليب الحديثة.

الفجوة البحثية:

جدول رقم (4):

الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
الدراسة الحالية ربطت بين القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية.	لم تركز الدراسات السابقة على الربط بين القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية.	معظم الدراسات السابقة ركزت على القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل رفع الروح المعنوية.
أجريت الدراسة الحالية على مؤسسة تربوية تعليمية.	لم تركز الدراسات السابقة على موضوع القيادة الإبداعية.	أجريت الدراسة السابقة على مؤسسات خاصة ربحية.
ركزت الدراسة الحالية على معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غرب غزة.	لم تركز الدراسات السابقة على معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غرب غزة.	أجريت الدراسات السابقة على عينات مختلفة من المعلمين.
ركزت الدراسة الحالية على العلاقة بين القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية لدى مديري المدارس الثانوية .	لم تركز الدراسات السابقة على مدراء المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي غرب غزة.	اهتمت الدراسات السابقة بالصفات والمهارات القيادية لدى مدراء المدارس ولم ترتبط بمتغير الدافعية.
الدراسة الحالية جمعت بين موضوع القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية والعلاقة بينهما.	لم تركز الدراسات السابقة على القيادات التربوية والإدارية في المدارس الثانوية.	معظم الدراسات السابقة اهتمت بالأنماط القيادية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين.

(جرد بواسطة الباحث، بالاستناد إلى الدراسات السابقة)

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

ويتناول هذا الفصل العناصر التالية:

- 1- مقدمة.
- 2- منهجية الدراسة.
- 3- مجتمع الدراسة.
- 4- عينة الدراسة.
- 5- أدوات الدراسة.
- 6- صدق وثبات الاستبانة.
- 7- ثبات أدوات الدراسة
- 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهجية الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الاستبانة، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر البيانات، واختبار توزيع البيانات.

أولاً: منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمديرية غرب غزة، وعددهم (879) معلماً ومعلمة.

ثالثاً: عينة الدراسة:

1. عينة الدراسة الاستطلاعية

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من عدد (30) من معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمديرية غرب غزة، وذلك للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

2. عينة الدراسة الفعلية:

تم حساب حجم العينة بواسطة المعادلة التالية:

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

وتم تصحيح حجم العينة بواسطة المعادلة التالية:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

حيث:

N: حجم مجتمع الدراسة.

m: الخطأ الهامشي، ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05).

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: $Z=1.96$ لمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

فكان حجم عينة الدراسة (268) معلماً ومعلمة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرداد (256) استبانة، مثلت عينة الدراسة.

ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجدول التالي:

الجدول التالي يوضح إحصائية معلمي المدارس الثانوية بمديرية التربية والتعليم غرب غزة العام الدراسي: 2017-2018م.

جدول رقم (7):

م	الجنس	عدد المدارس	عدد المعلمين	النسبة المئوية
1	الذكور	14	444	50.52 %
2	الإناث	13	435	49.48 %
	المجموع	27	879	100 %

(إحصائية عدد المدارس والمعلمين -وزارة التربية والتعليم العالي: 2017-2018)

رابعاً: أدوات الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة وهي من إعداد، والتي تم تطويرها بالاستعانة بالمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وتم اختيار الاستبانة لأنها أقل تكاليف وأقل جهد وأقل وقت، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور هي:

- 1- المحور الأول: ويتمثل في الخصائص الديمغرافية التي تحدد المعالم الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
- 2- المحور الثاني: ويتمثل في قياس درجة القيادة الإبداعية.
- 3- المحور الثالث: ويتمثل في تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	142	55.5
2	أنثى	114	44.5
	المجموع	256	100%

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

م	العمر	العدد	النسبة المئوية %
1	30 سنة فأقل	17	6.6
2	من 31-40 سنة	140	54.7
3	من 41-50 سنة	72	28.1
4	51 سنة فأكثر	27	10.5
	المجموع	256	%100

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
1	دكتورة	2	0.8
2	ماجستير	51	19.9
3	بكالوريوس	196	76.6
4	دبلوم	7	2.7
	المجموع	256	%100

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
1	5 سنوات فأقل	11	4.3
2	من 6-10 سنوات	69	27.0
3	من 11-15 سنة	112	43.8
4	16 سنة فأكثر	64	25.0
	المجموع	256	%100

خامساً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً، للتعرف على دور القيادة الإبداعية في تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

مكونات الاستبانة:

وتتكون الاستبانة من:

1. البيانات الشخصية: وتشتمل على البيانات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

2. محاور القيادة الاستراتيجية، وهي مكونة من:

- محور الأصالة، ويشتمل على (10) فقرات.
- محور الطلاقة، ويشتمل على (9) فقرات.
- محور المرونة، ويشتمل على (10) فقرات.
- محور الحساسية للمشكلات، ويشتمل على (9) فقرات.

3. محاور تعزيز الدافعية، وهي مكونة من:

- محور التحفيز، ويشتمل على (10) فقرات.
- محور الإثارة، ويشتمل على (10) فقرات.
- محور رفع الروح المعنوية، ويشتمل على (10) فقرات.

مقياس التدرج:

وتم اعتماد استجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس من (1-5)، حيث (1) تمثل أدنى درجة موافقة، و(5) تمثل أعلى درجة موافقة.

وتم تقييم درجات الموافقة بحسب مقياس التدرج المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5)

مقياس درجات الموافقة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جدًا	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00
قليلة	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00
متوسطة	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00
كبيرة	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00
كبيرة جدًا	4.20	5.00	84.00	100.00

سادسًا: صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى/ الصدق الظاهري):

تم عرض الاستبانة على عدد (10) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء المحاور للاستبانة ككل، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (6)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	الأصالة	0.716	0.000	0.05
2	الطلاقة	0.887	0.000	0.05
3	المرونة	0.637	0.000	0.05
4	الحساسية للمشكلات	0.817	0.000	0.05
	القيادة الإبداعية	0.901	0.000	0.05
1	التحفيز	0.743	0.000	0.05
2	الإثارة	0.730	0.000	0.05
3	رفع الروح المعنوية	0.629	0.000	0.05
	تعزيز الدافعية	0.876	0.000	0.05

* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (29) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

يتبين من الجدول السابق أنَّ جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (7)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور القيادة الإبداعية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرات المحور الأول			فقرات المحور الثاني			فقرات المحور الثالث			فقرات المحور الرابع		
1	0.847	0.05	1	0.706	0.05	1	0.623	0.05	1	0.845	0.05
2	0.686	0.05	2	0.830	0.05	2	0.849	0.05	2	0.756	0.05
3	0.770	0.05	3	0.637	0.05	3	0.623	0.05	3	0.867	0.05
4	0.871	0.05	4	0.911	0.05	4	0.902	0.05	4	0.844	0.05
5	0.933	0.05	5	0.852	0.05	5	0.907	0.05	5	0.822	0.05
6	0.843	0.05	6	0.968	0.05	6	0.860	0.05	6	0.743	0.05
7	0.855	0.05	7	0.789	0.05	7	0.923	0.05	7	0.851	0.05
8	0.730	0.05	8	0.687	0.05	8	0.865	0.05	8	0.956	0.05
9	0.956	0.05	9	0.796	0.05	9	0.667	0.05	9	0.794	0.05
10	0.895	0.05				10	0.929				

* قيمة "ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (29) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

يتبين من الجدول السابق أنَّ جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة

جدول رقم (8)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور تعزيز الدافعية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرات المحور الأول			فقرات المحور الثاني			فقرات المحور الثالث		
1	0.827	0.05	1	0.704	0.05	1	0.637	0.05
2	0.645	0.05	2	0.816	0.05	2	0.717	0.05
3	0.687	0.05	3	0.869	0.05	3	0.758	0.05
4	0.807	0.05	4	0.597	0.05	4	0.591	0.05
5	0.894	0.05	5	0.627	0.05	5	0.764	0.05
6	0.778	0.05	6	0.782	0.05	6	0.791	0.05
7	0.871	0.05	7	0.787	0.05	7	0.608	0.05
8	0.800	0.05	8	0.682	0.05	8	0.709	0.05
9	0.723	0.05	9	0.855	0.05	9	0.668	0.05
10	0.980	0.05	10	0.680	0.05	10	0.773	0.05

* قيمة "ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (29) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

يتبين من الجدول السابق أنَّ جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

سابعاً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

ونعني بثبات أداة الدراسة، أنَّ الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أنَّ النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (9)

معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
1	الأصالة	0.695
2	الطلاقة	0.858
3	المرونة	0.832
4	الحساسية للمشكلات	0.866
	القيادة الإبداعية	0.942
1	التحفيز	0.865
2	الإثارة	0.929
3	رفع الروح المعنوية	0.893
	تعزيز الدافعية	0.934

يتبين من الجدول السابق أنَّ معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	الأصالة	0.691	0.817
2	الطلاقة	0.741	0.851
3	المرونة	0.816	0.899
4	الحساسية للمشكلات	0.698	0.822
	القيادة الإبداعية	0.829	0.907
1	التحفيز	0.932	0.965
2	الإثارة	0.815	0.898
3	رفع الروح المعنوية	0.879	0.936
	تعزيز الدافعية	0.959	0.979

يتبين من الجدول السابق أنَّ معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات دالة إحصائيًا، وتفي بأغراض الدراسة.

ثامنًا: خطوات إجراء الدراسة

تم إتباع الخطوات التالية:

1. الإطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
2. الإطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
6. تحليل البيانات، وعرضها في جداول، والتعقيب عليها.
7. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

تاسعًا: مصادر البيانات

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

1. **البيانات الرئيسية:** وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
2. **البيانات الثانوية:** وتتمثل في الدراسات والأدبيات السابقة، وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال الدراسة.

عشرًا: اختبار توزيع البيانات

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (11)

اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م	المحور	قيمة "Sig."
	محاور القيادة الإبداعية	
1	الأصالة	0.076
2	الطلاقة	0.128
3	المرونة	0.200
4	الحساسية للمشكلات	0.094
	محاور تعزيز الدافعية	
1	التحفيز	0.106
2	الإثارة	0.183
3	رفع الروح المعنوية	0.088

يتبين من الجدول السابق أنَّ قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أنَّ جميع محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية.

حادي عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار كولمغوروف - سمرنوف، اختبار T للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، تحليل الانحدار الخطي) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
2. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات الاستبانة.
3. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method): لقياس ثبات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test): لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. اختبار **T للعينة الواحدة**: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات ومجاور الاستبانة، وللتعرف إلى مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المجاور الرئيسة، وللتعرف على قيمة "T"، وقيمة "Sig."
6. اختبار **T لعينتين مستقلتين (T-Test)**: للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الجنس).
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
8. تحليل الانحدار الخطي: لبيان أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتحديد معادلة الانحدار الخطي.

الفصل الخامس

التحليل والنقاش

المقدمة:

فيما يلي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أدوات الدراسة والمعالجات الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وسيتم عرض النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة، ثم عرض النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة ، حيث تم الاعتماد في تصنيف الأبعاد حسب المعيار التالي:

جدول رقم (20)

مقياس درجات الموافقة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00
قليلة	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00
متوسطة	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00
كبيرة	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00
كبيرة جداً	4.20	5.00	84.00	100.00

أولاً: تحليل البيانات ومناقشتها

1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: ما واقع القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة؟

للإجابة على هذا السؤال تم تحليل البيانات باستخدام التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي كما هو مبين في الجداول التالية:

للتعرف على واقع القيادة الإبداعية لدى المعلمين في وزارة التربية والتعليم العالي، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات استبانة القيادة الإبداعية وأبعادها، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي (21):

جدول رقم (21):

تحليل محاور القيادة الإبداعية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	الأصالة	3.712	0.579	19.673	0.000	74.242	3	كبيرة
2	الطلاقة	3.731	0.516	22.682	0.000	74.618	1	كبيرة
3	المرونة	3.724	0.590	19.638	0.000	74.477	2	كبيرة
4	الحساسية للمشكلات	3.529	0.667	12.687	0.000	70.582	4	كبيرة
	القيادة الإبداعية	3.676	0.526	20.567	0.000	73.526		كبيرة

تبين من خلال الجدول السابق رقم (21) أنَّ الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستبانة القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة جاء بمتوسط حسابي (3.676) وزن نسبي بلغ (73.526 %) وهو بدرجة (كبيرة) .

ويتضح من الجدول السابق (21) أنَّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة القيادة الإبداعية يساوي (3.676)، وبذلك فإنَّ الوزن النسبي (73.5)، وقيمة الاختبار تساوي (20.567)، والقيمة الاحتمالية (Sig)، تساوي (0.00)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات استبانة القيادة الإبداعية بشكل عام.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنَّ مدير المدرسة يتم اختياره بعناية وفقاً لمفاهيم ومبادئ القيادة الإدارية الحديثة، كما أنَّ مدير المدرسة يتلقى تدريباً على القيادة الإبداعية عندما كان مديراً مساعداً فترة طويلة من الزمن تعرف خلالها على متطلبات القيادة الإبداعية.

كما تجري للمدري تدريبات على إتقان المهارات القيادية وتنمية القدرات الإبداعية في جوانبها المختلفة، وتمثل المدرسة بيئة فعالة تتيح له إطلاق قدراته الإبداعية من خلال التفاعل مع عقلية علمية مبدعة وهي عقلية المعلم المبدع، وتسهم وزارة التربية والتعليم دوراً مهماً في رفع المستوى الإبداعي لمدير المدرسة من خلال توفير جميع الوسائل والإمكانيات المادية والمعنوية التي تزيد من قدرة المدير على الإبداع، كما تقدم له المساعدة على حل المشكلات المدرسية التي تعترضه، والقيادة الإبداعية في المدرسة تأخذ قراراتها بشكل شوري يرفع من مستوى رفع الكفايات القيادية لدى مدير المدرسة.

وقد تبين من الجدول (21) أنَّ بُعد الطلاقة حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (74.6) وقيمة الاختبار تساوي (22.6) وهذا يعني أنَّ هناك قدرة عالية من السرعة والسهولة في توليد عدد كبير من الأفكار والبدائل والجمل والعبارات ذات المعاني المختلفة .

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ مدير المدرسة يريد أن يظهر للمعلمين بمظهر حسن، ولأنَّ كثيراً من مديري المدارس الثانوية يتميزون بالمقدرة على التغيير، ويستطيعون التحدث بتوسع، وثقة كبيرة، ولهم خبرة

بالعمل، وذلك لأخذهم العديد من الدورات المقدمة من وزارة التربية والتعليم، وهي قدرة ضرورية لنجاحه كمدير مدرسة توفر له فرص التواصل الناجح مع أعضاء الهيئة التدريسية، والقدرة على الإقناع في التأثير والتواصل لدى العملية الإدارية.

ويتضح أنَّ مجال الحساسية للمشكلات قد حصل على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.582) وذلك بسبب قلة حجم المشكلات المتوقعة لذا يجب على مدير المدرسة الذي يتمتع بمهارات عالية من التفكير الإبداعي، وحساسية عالية للمشكلات أن يُدرس بشكل سليم ومدرّس.

ويعزو الباحث ذلك المشكلات في المجال المدرسي قليلة نوعاً ما، ومتوقعة من مدير المدرسة، كما خبرة المدير تمكنه من خلال عمله معالجة العديد من المشكلات وعدم ظهورها بشكل مشكلة تعيق العمل، كما تسهم وزارة التربية والتعليم بإطلاعه على المشكلات المتوقعة، ووضع الحلول لها لذا جاء هذا البعد في الترتيب الأخير، وهذا ما تؤكد دراسة (كنعان، 2014)، والإدارة العليا تهئي الظروف لكي لا تحدث مشكلات في النظام التعليمي.

وتتفق هذه الدراسة إلى حد ما مع كل من دراسة (كنعان، 2014)، ودراسة (سلمي، 2013)، ودراسة (أبو هين، 2010)، وقد أظهرت هذه الدراسات وجود مستوى عالٍ من الإبداع الإداري للمديرين وأنهم يتمتعون بمهارات عالية في القدرة على حل المشكلات المدرسية.

ثانياً: تحليل فقرات استبانة (القيادة الإبداعية)

تم استخراج المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية (Sig) والترتيب لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات استبانة القيادة الإبداعية، وفيما يلي توضيح ذلك:

• تحليل فقرات المجال الأول (الأصالة):

تم استخراج المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية (Sig) والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول (الأصالة)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (22):

تحليل فقرات محور الأصالة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية.	3.840	0.704	19.083	0.000	76.797	2	كبيرة
2	يحل المشكلات بأساليب جديدة ومتنوعة.	3.801	0.754	17.000	0.000	76.016	3	كبيرة
3	يتمتع بمهارة عالية في إدارة النقاش والحوار مع المعلمين.	3.852	0.827	16.477	0.000	77.031	1	كبيرة
4	يتجنب الأساليب الروتينية والمألوفة في حل المشكلات.	3.609	0.910	10.720	0.000	72.188	9	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
5	يملك القدرة على إقناع الآخرين بالأفكار الجديدة.	3.734	0.782	15.026	0.000	74.688	5	كبيرة
6	ينمي الأفكار الجديدة والإبداعية لدى العاملين معه.	3.668	0.814	13.137	0.000	73.359	6	كبيرة
7	ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب مبتكر ومتجدد.	3.777	0.812	15.309	0.000	75.547	4	كبيرة
8	يتبع إجراءات غير مسبقة لحل المشكلات.	3.570	0.813	11.218	0.000	71.406	10	كبيرة
9	يشعر بأهمية وإنتاج أفكار جديدة في مجالات العمل.	3.648	0.808	12.845	0.000	72.969	7	كبيرة
10	يكون شبكات اتصال رسمية وغير رسمية بين العاملين.	3.621	0.868	11.445	0.000	72.422	8	كبيرة
	المحور ككل	3.712	0.579	19.673	0.000	74.242		كبيرة

ويوضح أن محور الأصالة حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (74.2) بدرجة كبيرة في أبعاد القيادة الإبداعية وهذا يعني أن مدير المدرسة لديه أسلوب يعتمد على إثارة ذهن المشتركين، وتوليد أفكار جديدة، وتوفير حلول كثيرة بديلة، ومناقشة هذه الحلول حتى يتمكن من الوصول إلى أفضل حل.

وقد تبين من الجدول السابق أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (3)، والتي نصت على: "يتمتع بمهارة عالية في إدارة النقاش والحوار مع المعلمين" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77)، بدرجة كبيرة وبذلك احتلت أعلى المراتب في هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة عمل المدير تعتمد على الحوار والنقاش وتوليد الأفكار الجديدة، وهي من عوامل نجاحه كمدير فإن لم يملك المدير هذه المقدرة بدرجة عالية لن يتسنى له إدارة المدرسة، والحوار إحدى القدرات العقلية الرائعة التي توفر للمدير فرصة التواصل والتفاعل مع أعضاء الهيئة التدريسية بنجاح لذلك حصلت على المرتبة الأولى في عمل المدير، وتعتبر القيادة عملية تأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة.

والفقرة رقم (8) قد حصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (71.4) والتي نصت على: "يتبع إجراءات غير مسبقة لحل المشكلات".

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (السقا، 2013) بميل مديري المدارس للإدارة الحوار والتحليل، والتي تمكنهم من التوصل إلى القرارات السليمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ الإجراءات المستخدمة كفيلة بحل المشكلات لديه وقد تدرب عليها وقد توقع المشكلات لدى تتحدى تفكيره كثيرًا لأنها متوقعة وتجد عنده الحلول الجاهزة نظرًا لخبرته الطويلة في مجال الإدارة والتدريبات التي يتلقاها في التعامل مع المشكلات الطارئة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبو هين، 2010)، أنَّ مديري المدارس يتمتعون بدرجة عالية من الحوار مع المعلمين وتختلف مع دراسة (أبو الخير، سامي، 2013) فالمديرون يتبعون الإجراءات المسبوقة في حل المشكلات في المدرسة.

• تحليل فقرات المجال الثاني (الطلاقة)

تم استخراج المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية (Sig) والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (الطلاقة)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (23):

تحليل فقرات محور الطلاقة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يقترح حلولاً سريعة لمواجهة مشكلات العمل.	3.844	0.756	17.857	0.000	76.875	1	كبيرة
2	يوظف ألفاظاً إبداعية للدلالة على فكره.	3.676	0.777	13.909	0.000	73.516	7	كبيرة
3	يطرح أفكاراً كثيرة ومتنوعة في فترة قصيرة.	3.648	0.822	12.619	0.000	72.969	8	كبيرة
4	يضع بدائل ومقترحات متنوعة لحل المشكلات.	3.594	0.791	12.003	0.000	71.875	9	كبيرة
5	يتحدث باستفاضة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.	3.781	0.761	16.422	0.000	75.625	3	كبيرة
6	يظهر سرعة بديهة في التعامل مع المواقف المختلفة.	3.730	0.798	14.645	0.000	74.609	5	كبيرة
7	يتابع إنجازات العاملين كفريق عمل.	3.727	0.819	14.202	0.000	74.531	6	كبيرة
8	يعبر عن أفكاره بطلاقة.	3.773	0.799	15.485	0.000	75.469	4	كبيرة
9	ينفذ الحلول التي تقدمها الإدارة التعليمية.	3.805	0.742	17.362	0.000	76.094	2	كبيرة
	المحور ككل	3.731	0.516	22.682	0.000	74.618		كبيرة

ويتضح أنَّ محور الطلاقة حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (74.6) بدرجة كبيرة في أبعاد القيادة الإبداعية وهذا يعنى أن مدير المدرسة لديه قوة في طلاقته الفكرية واللفظية والتصورية، والقدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما وإنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد في الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وقد تبين من الجدول السابق (23) أنَّ أعلى فقرة هي الفقرة رقم(1)، والتي نصت على: " يقترح حلولاً سريعة لمواجهة مشكلات العمل" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.875)، بدرجة كبيرة، وبذلك احتلت هذه الفقرة أعلى المراتب في هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ مدير المدرسة يعلم مسبقاً طبيعة المشكلات التي تقع في مجال إدارية، لذلك يسهل عملية اقتراح الحلول الفورية لهذه المشكلات، كما أنَّ التدريب المتواصل لمدير المدرسة يجعله على دراية بالحلول السريعة والإيجابية والمنطقية التي تقدمها الوزارة.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أنَّ الفقرة رقم(4) والتي نصت على " يضع بدائل و مقترحات متنوعة لحل المشكلات"، قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.875) بدرجة كبيرة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة أدنى مراتب هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك لأنَّ المشكلات التعليمية لها حلول محددة وفق نظام معين لا تحتاج إلى وضع بدائل متعددة ومتنوعة، وهي معلومة لدى مدير المدرسة مسبقاً، لذا جاءت هذه الفقرة في الترتيب الأخير. وتتفق النتائج مع دراسة (أبو هين، 2010) التي تؤكد أنَّ ذلك يحتاج لسرعة بديهية، وهذه الأمور تتعلق بالذكاء والقدرات الإبداعية.

وتختلف مع نتائج دراسة (الجمل، 2013) التي تؤكد بأنَّ المديرين لديهم قدرة على تقديم أكثر من فكرة بفترة زمنية قصيرة.

• تحليل فقرات المجال الثالث " المرونة"

تم استخراج المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية (Sig) والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني(المرونة)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (24):

تحليل فقرات محور المرونة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتعاطى مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة ويسر .	3.852	0.747	18.235	0.000	77.031	1	كبيرة
2	يتقبل ويطرح الأفكار والمقترحات حتى إذا كانت مخالفة له في العمل.	3.629	0.867	11.604	0.000	72.578	9	كبيرة
3	يتيح للآخرين فرصة لإبداء رأيهم للاستفادة منهم.	3.699	0.885	12.638	0.000	73.984	7	كبيرة
4	يتكيف مع المواقف المختلفة في العمل.	3.797	0.760	16.768	0.000	75.938	2	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
5	يرى الأشياء من زوايا نظر مختلفة.	3.707	0.759	14.898	0.000	74.141	6	كبيرة
6	يتعاون مع المشرف لوضع استراتيجيات مبتكرة لتحقيق الأهداف التربوية.	3.766	0.792	15.468	0.000	75.313	4	كبيرة
7	يحاوّر المعلمين ويناقشهم في العمل ليزيد من دورهم الإبداعي.	3.785	0.819	15.333	0.000	75.703	3	كبيرة
8	يمنح المعلمين بعض الصلاحيات التي تسهل العمل.	3.684	0.853	12.828	0.000	73.672	8	كبيرة
9	يُعد برامج خاصة لإعداد معلمين مبدعين.	3.602	0.919	10.473	0.000	72.031	10	كبيرة
10	يتعامل بمرونة مع المعلمين والطلاب لتنمية قدراتهم الإبداعية.	3.719	0.787	14.621	0.000	74.375	5	كبيرة
	المحور ككل	3.724	0.590	19.638	0.000	74.477		كبيرة

ويتضح أنّ محور المرونة حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.4) بدرجة كبيرة في أبعاد القيادة الإبداعية وهذا يعني أنّ مدير المدرسة لديه مرونة عالية في التعامل مع المعلمين داخل وخارج المدرسة، والنظر إلى المشكلات من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتميز للوصول إلى الجديد، وهذا يساعده على سير العملية التعليمية بطريقة غير مسبقة و تحقيق الأهداف المرجوة.

لذلك تعتبر المرونة عكس الجمود الذهني الذي يعنى تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، وهذا الأمر يعرقل سير العملية التعليمية.

وقد تبين من الجدول السابق رقم (24) أنّ أعلى فقرة هي الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يتعاطى مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة ويسر"، حيثُ احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.031) بدرجة كبيرة، وبذلك احتلت هذه الفقرة أعلى المراتب في هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ الأفكار الجديدة تتيح له فرصة تطوير أداء المؤسسة والعاملين فيها، لذا فهو حريص على التعاطي مع الأفكار الجديدة بإيجابية، كما أنّها مظهر تقدمي في عمل المدير، ونوع من العصرية في الإدارة الحديثة.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (سلمي، 2013)، ودراسة (رشيدي، 2013) ودراسة (أبو هين، 2010) التي تؤكد أنّ الأفكار الجديدة تساعد المدير في التوصل إلى الهدف المطلوب.

وكما يتضح من خلال الجدول السابق أنَّ الفقرة رقم (9) والتي نصت على " يُعد برامج خاصة لإعداد معلمين مبدعين"، قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.672)، بدرجة عالية، وبالتالي احتلت هذه الفقرة أدنى مراتب هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك أنَّ البرامج الخاصة بتطوير العاملين ليست من مهامه وطبيعة عمله، وإنَّما وظيفة جهاز التربية والتعليم الذي يُكون قواعد لها مسبقاً، كما أنَّ عملية الإعداد هي وظيفة مراكز ومؤسسات الإعداد قبل الخدمة وأثناء الخدمة.

• تحليل فقرات المجال الرابع " الحساسية للمشكلات "

تم استخراج المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية (Sig) والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (الحساسية للمشكلات)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (25):

تحليل فقرات محور الحساسية للمشكلات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	3.547	0.936	9.348	0.000	70.938	6	كبيرة
2	يكشف مبكراً المشكلات التي يعاني منها العاملون.	3.465	0.876	8.490	0.000	69.297	8	كبيرة
3	يتابع كل ما هو جديد في الإدارة لحل مشكلات المستقبل.	3.566	0.851	10.643	0.000	71.328	3	كبيرة
4	يقوم بعمل بعض الدراسات المستقبلية لحل الأزمات المتوقعة.	3.383	0.909	6.742	0.000	67.656	9	كبيرة
5	يرصد الفرص والتهديدات المؤثرة على العمل المدرسي.	3.484	0.816	9.494	0.000	69.688	7	كبيرة
6	يتعرف على أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من أعمال.	3.563	0.828	10.864	0.000	71.250	4	كبيرة
7	يعالج أخطاء العاملين في جو أسري.	3.551	0.857	10.281	0.000	71.016	5	كبيرة
8	يشجع العاملين للتعبير عن أنفسهم وعن مشكلاتهم الخاصة.	3.602	0.902	10.674	0.000	72.031	1	كبيرة
9	يحرص على متابعة شكاوي العاملين الخاصة بالعمل المدرسي.	3.602	0.880	10.941	0.000	72.031	1	كبيرة
	المحور ككل	3.529	0.667	12.687	0.000	70.582		كبيرة

ويتضح أنَّ محور الحساسية للمشكلات حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (70.5) بدرجة كبيرة في أبعاد القيادة الإبداعية وهذا يعنى أن حساسية المشكلات لدى مدير المدرسة قليلة، وذلك بسبب انشغاله في الأبعاد

الأكثر أهمية لتوفير الاستقرار في الوظيفة، ليستطيع أن يرسم خطًا طويلة المدى لإصلاح مدرسته ولتأكيد عمله بنفسه، وتأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة، وإبعاد شبح الخوف من نتائج المشكلات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مدير المدرسة من واقع مسؤوليته عن المدرسة، والتي تعتبر اللبنة الأهم في البناء الهيكلي التربوي، فإنَّ هذه المسؤولية تفرض على المدير أن يكون قائدًا قادرًا على إدارة مدرسته بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المنشودة منها، باستثمار الموارد البشرية المتاحة من المعلمين وغيرهم من العاملين معه، وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين فريق العمل، والتي تؤدي بدورها لتحقيق الانسجام المطلوب لتأدية العمل على الوجه المنشود وتحقيق أهداف المدرسة التربوية، والبعد عن حساسية المشكلات التي تعقيد سير العمل.

وقد تبين من الجدول السابق رقم (25) أعلى فقرة هي الفقرة رقم (8) والفقرة رقم (9) والتي نصت على " يحرص على متابعة شكاوي العاملين الخاصة بالعمل المدرسي " ، والفقرة الثانية نصت على " يحرص على متابعة شكاوي العاملين الخاصة بالعمل المدرسي " حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.031) و (72.031) بنفس الدرجة كبيرة، وبذلك احتلت هذه الفقرتين أعلى مرتبة في هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ مديري المدارس يحرصون بشكل كبير وجيد على متابعة الشكاوي الخاصة بالعمل داخل المدرسة، وأنَّ لديهم الخبرة العالية والإطلاع الجيد، وتشجيع العاملين عن التعبير عن أنفسهم في حل المشكلات التي تتعلق بمجال العمل، فالقائد كي يكون مبدعًا لا يكفي استشعاره بوجود مشكلة ما، وإنما يجب عليه التحرك الفوري وبشيء من المخاطرة لإيجاد حلول لتلك المشكلة، فالمخاطرة إذن عنصر مُهم جدًا تابع للعنصر السابق وهو الإحساس بالمشكلة، والمتابعة جزء أصيل من عمل المدير.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أنَّ الفقرة رقم (4) التي نصت على " يقوم بعمل بعض الدراسات المستقبلية لحل الأزمات المتوقعة " وقد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.656)، بدرجة كبيرة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة أدنى مرتبة هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ مديري المدارس يخصصون وقتًا قليلًا لمناقشة بعض الدراسات التي تساعد على حل الأزمات المتوقعة وغير المتوقعة في المدرسة.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

ينص السؤال على ما يلي:

ما مستوى تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة؟
تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (26):

تحليل محاور تعزيز الدافعية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	التحفيز	3.767	0.640	19.186	0.000	75.344	1	كبيرة
2	الإثارة	3.757	0.621	19.500	0.000	75.148	2	كبيرة
3	رفع الروح المعنوية	3.662	0.602	17.604	0.000	73.242	3	كبيرة
	تعزيز الدافعية	3.729	0.578	20.191	0.000	74.578		كبيرة

تبين من خلال الجدول السابق رقم (26) أنَّ الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستبانة تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة جاء بمتوسط حسابي (3.729) وبوزن نسبي بلغ (74.5 %) وهو بدرجة (كبيرة).

ويتضح من الجدول السابق (26) أنَّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة تعزيز الدافعية يساوي (3.729)، وبذلك فإنَّ الوزن النسبي (74.5)، وقيمة الاختبار تساوي (20.191)، والقيمة الاحتمالية (Sig)، تساوي (0.00)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات استبانة تعزيز الدافعية بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ الدافعية لها دور مهم في مثابرة المعلم على إنجاز عمله، وهي المحرك الأساسي لسلوكه، وتؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين المعلمين، وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه المعلمين على حلها، وإشباع الحاجات الأساسية والنفسية لهم، ويعتبر العنصر البشري أحد مقومات المؤسسة التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، لذلك يجب بذل المزيد من الجهد والمال والوقت تجاه المعلمين، ومنحهم مزيداً من الحوافز لتخريج جيل قادر على العمل في ظل التطورات المتلاحقة.

ويتضح أيضاً من الجدول السابق أنَّ المجال الأول (التحفيز)، فقد حصل على المرتبة (1)، حيث بلغ الوزن النسبي (75.3) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ التحفيز من الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات، المادية والمعنوية للمعلمين، وعليه، فإنَّ اختيار المعلمين وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي وحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة، ألا وهو إيجاد الحفز الكافي لديهم؛ حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز، وقال تعالى (مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّه حَيَاةً طَيِّبَةً) النحل (97).

ويتضح أنَّ مجال رفع الروح المعنوية قد حصل على المرتبة الأخيرة فالمعلمين لديهم دافعية كبيرة في تحقيق الأهداف المطلوبة وفق منظومة علمية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن رفع الروح المعنوية جاء بنسبة قليلة، وذلك بسبب اهتمام بعض المديرين بعملية التخطيط، وإعداد الخطة المدرسية، وإعداد الفصول الدراسية، وتجهيز جدول الحصص للمعلمين، وانتظام العملية التعليمية.

وتتفق هذه الدراسة إلى حد ما مع كل من دراسة (العتيبي، 2011)، ودراسة (الدبحي، 2009)، وقد أظهرت هذه الدراسات وجود مستوى عالٍ من الدافعية عند المعلمين.

ثالثاً: تحليل فقرات استبانة " تعزيز الدافعية"

تم استخراج المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية (Sig)، والترتيب لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات استبانة تعزيز الدافعية، وفيما يلي توضيح ذلك:

• تحليل فقرات المجال الأول (التحفيز):

تم استخراج المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والقيمة والاحتمالية (Sig)، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول (التحفيز)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (27):

تحليل فقرات محور التحفيز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يضع المدير أهدافاً واضحة ومحددة للمعلمين.	3.902	0.784	18.426	0.000	78.047	1	كبيرة
2	يحدد مستويات الأداء المطلوبة لكل المعلمين.	3.813	0.809	16.064	0.000	76.250	3	كبيرة
3	يستخدم عبارات المديح والثناء لزيادة دافعية المعلمين.	3.797	0.902	14.136	0.000	75.938	5	كبيرة
4	يكافئ الموهوبين والمتميزين من المعلمين.	3.668	0.951	11.234	0.000	73.359	9	كبيرة
5	يعمل على ترقية المعلمين المبدعين والمتميزين.	3.617	0.975	10.127	0.000	72.344	10	كبيرة
6	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق لتحقيق الإنجاز.	3.738	0.853	13.851	0.000	74.766	7	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
7	يوجه جهود المعلمين إلى الموضوعات المهمة.	3.789	0.794	15.908	0.000	75.781	6	كبيرة
8	يقدم النصح والإرشاد للمعلمين لتحسين أدائهم.	3.801	0.814	15.746	0.000	76.016	4	كبيرة
9	يوفر بيئة تربوية ثرية وداعمة لتحسين أداء المعلمين.	3.723	0.852	13.564	0.000	74.453	8	كبيرة
10	يتعامل بعدل وإنصاف مع جميع المعلمين.	3.824	0.824	16.007	0.000	76.484	2	كبيرة
	المحور ككل	3.767	0.640	19.186	0.000	75.344		كبيرة

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ عملية التحفيز مهمة للعاملين في بذل مزيد من الطاقة والجهد، وزيادة الانتاجية داخل المؤسسة التعليمية، ويعتبر التحفيز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً مهماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول إنَّ قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح المدرسة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعال للتحفيز الذي بدوره يدفع العاملين للإنتاج، وتحقيق العمل المطلوب مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، وتعتبر عملية التحفيز علمية نفسية لها علاقة بالروح لا بالجسد.

وقد تبين من الجدول السابق أنَّ أعلى فقرة هي الفقرة رقم (1)، والتي نصت على: "يضع المدير أهدافاً واضحة ومحددة للمعلمين" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78)، بدرجة كبيرة وبذلك احتلت أعلى المراتب في هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ مديري المدارس الثانوية لديهم خطط وأهداف واضحة ومحددة للعمل ومستوى عالٍ من الدافعية للإنجاز، ويعتبر مدير المدرسة قائد وريان سفينة، ويضطلع بمهام محددة لها أهداف وخطوات منسقة، تسفر عنها إنجازات قابلة للقياس والتقويم سلاحه العلم والمعرفة والمهارة مهماته تنبع من أسس التربية و من الأهداف العامة للتربية، خطواته تتسم بالتوازن وانسياب التدفق التربوي عبر قنوات العملية التعليمية. إنجازاته تتصف بالبذل الذي لا ينقطع، والعطاء الذي لا ينضب، والسعي من أجل المحافظة على توازن العمل التربوي.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الدلحي، 2009) بأنَّ مديري المدارس الثانوية لديهم دافعية نحو الإنجاز، والتي تمكنهم من التوصل إلى القرارات السليمة.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أنَّ الفقرة (5) والتي نصت على " يعمل على ترقية المعلمين المبدعين والمتميزين" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدرة (72.3) بدرجة كبيرة وبالتالي احتلت هذه الفقرة أدنى مراتب هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ مديري المدارس الثانوية يعملون على ترقية أداء المعلمين المبدعين في المدارس جاءت بنسبة قليلة، وذلك بسبب انشغالهم في الأنشطة التربوية، والدورات التدريبية وتنفيذ الخطة الدراسية المنهجية وتنفيذ المهام الإدارية للعمل، حيث حثَّ الإسلام على الإخلاص في العمل، وإتقانه، قال تعالى (وما أمروا إلا ليعبدوا الله مخلصين له الدين) "البينة،5"، وكذلك حثنا النبي (ﷺ) على إتقان العمل: " إِنَّ الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن" (شعب الايمان،7/234: 4932). ومن الضروري أن يعمل على ترقية المعلمين داخل المدرسة، مما يشجعهم على العمل، وكسبهم أعلى الدرجات والترقيات الإدارية والمالية، أن تخصص جميع أفراد المدرسة، ومن يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم، وأصبح من الضروري على المسؤولين أن يهتموا بنظام الترقيات الحديث الإلكتروني أن يخصصوا للمدرسة قائداً ينظم ويوزع الأعمال الإدارية، والفنية بين المدرسين، كل منهم في مجال تخصصه.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (شوشان،2009)، وتختلف مع دراسة (أبو الجديان، 2008) فالمديرون يتبعون نظام حديث وإلكتروني في الترقيات مما يساعدهم على إنجاز الأعمال المطلوبة في أقل وقت وجهد.

جدول رقم (28):

تحليل فقرات محور الإثارة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يشجع المعلمين على الأفكار المبتكرة والإبداعية.	3.875	0.792	17.674	0.000	77.500	2	كبيرة
2	يطلع المعلمين على الإنجازات ويدفعهم إلى المزيد.	3.680	0.849	12.812	0.000	73.594	8	كبيرة
3	يوجه المعلمين للاستفادة من الأساليب الحديثة في التعليم.	3.672	0.855	12.572	0.000	73.438	9	كبيرة
4	ينمي قدرات المعلمين من خلال التنافس الإيجابي.	3.691	0.860	12.863	0.000	73.828	7	كبيرة
5	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات التعليمية للارتقاء بأدائهم.	3.773	0.828	14.944	0.000	75.469	4	كبيرة
6	يحفز العاملين لإجراء البحوث الإجرائية	3.652	0.886	11.784	0.000	73.047	10	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	لتطوير قدراتهم.							
7	يقدم نفسه نموذجًا حيًا للإنجاز يقتدى به.	3.695	0.925	12.026	0.000	73.906	6	كبيرة
8	يدفع المعلمين للمثابرة على انجاز المهام التعليمية.	3.766	0.777	15.766	0.000	75.313	5	كبيرة
9	يبدأ عمله فوراً دون كسل أو ملل.	3.918	0.780	18.822	0.000	78.359	1	كبيرة
10	يحث العاملين على الاستثمار الأمثل للوقت.	3.852	0.783	17.400	0.000	77.031	3	كبيرة
	المحور ككل	3.757	0.621	19.500	0.000	75.148		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أنَّ أعلى فقرة هي الفقرة رقم (9)، والتي نصت على: "يبدأ عمله فوراً دون كسل أو ملل" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.3)، بدرجة كبيرة وبذلك احتلت أعلى المراتب في هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ عملية الإثارة مهمة للعاملين في المؤسسة التعليمية، وهي القوة المحركة داخل الفرد التي تثير الرغبة عنده نحو العمل، وتظهر على شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف، والإثارة تعمل على زيادة الكفاءة، وتحقيق طموحات الفرد لأبَد أنَّ وجود نوع من الترابط بين الدوافع والحوافز، حيث يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد من أجل تحقيق حاجاته الأساسية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ أداء المدير بهمة عالية يجعله قدوة حسنة مؤثرة في العاملين، وقد وجه الله عزَّ وجل نبيه يحيى فقال: (يا يحيى خذ الكتاب بقوة) "مريم:12"، واستعاد من العجز والكسل "اللهم إني أعوذ بك من العجز والكسل" (صحيح مسلم 4/2079: 2706).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (علقم، 2013) بأنَّ مديري المدارس الثانوية لديهم دافعية نحو الإنجاز، والتي تمكنهم من التوصل إلى القرارات السليمة.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أنَّ الفقرة (6) والتي نصت على "يحفز العاملين لإجراء البحوث الإجرائية لتطوير قدراتهم" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (73) بدرجة كبيرة وبالتالي احتلت هذه الفقرة أدنى مراتب هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس يمارس العمل دون ملل أو تردد ولكن بنسب قليلة، وهذا يدل على حبهم للعمل، واهتمامهم في وضع الخطط والأهداف التي تساعد المدرسة للتقدم والتميز في العمل، ويعد مدير المدرسة الوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة والتي يمثلها أولياء أمور الطلاب، وبين إدارة التعليم –

والمراكز الثقافية والتربوية والاجتماعية والمدارس النموذجية، وبين المدرسة من جهة أخرى، بالإضافة إلى عمله الأساسي داخل المدرسة، وذلك لأنَّ البحث ليس من مهام المعلمين وليس من مهام مدير المدرسة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العتيبي، 2011)، وتختلف مع دراسة (أبو الجديان، 2008) فالمديرون يبادرون في العمل دون ملل أو كسل لتحقيق الأهداف المطلوبة.

جدول رقم (30):

تحليل فقرات محور رفع الروح المعنوية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	ينمي ميول المعلمين كل في مجال تخصصه.	3.766	0.821	14.918	0.000	75.313	2	كبيرة
2	يعترف بفصل المعلمين المتفوقين ويثني عليهم.	3.660	0.866	12.191	0.000	73.203	7	كبيرة
3	يتغاضى عن الأخطاء الصغيرة لدى المعلمين.	3.676	0.899	12.027	0.000	73.516	4	كبيرة
4	يشبع الحاجة إلى التفوق والإنجاز لدى المعلمين.	3.637	0.755	13.500	0.000	72.734	8	كبيرة
5	يقدم تغذية راجعة للمعلمين حول أدائهم أولاً بأول.	3.625	0.762	13.126	0.000	72.500	9	كبيرة
6	يتفاعل بانسجام ورضى نفس مع المعلمين.	3.676	0.854	12.657	0.000	73.516	4	كبيرة
7	يؤمن بالمبدأ القائل دائماً نحو المعالي.	3.703	0.857	13.122	0.000	74.063	3	كبيرة
8	يشارك المعلمين في مناسباتهم المتعددة.	4.086	0.970	17.906	0.000	81.719	1	كبيرة
9	يقدم مصلحة المعلمين على مصالحته الشخصية.	3.121	0.914	2.119	0.035	62.422	10	متوسطة
10	يتعامل برفق ولين مع المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية.	3.672	0.813	13.227	0.000	73.438	6	كبيرة
	المحور ككل	3.662	0.602	17.604	0.000	73.242		كبيرة

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ رفع الروح المعنوية من أهم الحوافز للعاملين داخل المؤسسة، وتعتبر القوة المحركة التي تدفع الفرد لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولقد اهتم الإسلام اهتماماً كبيراً بالإنسان وحثَّ على رفع الروح المعنوية له حتَّى يستطيع الوصول إلى أقصى حد من الإنتاجية، والراحة النفسية للمعلم داخل المؤسسة التعليمية

تشعره بالانتماء وحب العمل، وتدفعه لبذل المزيد للتنافس الشريف بين زملائه لتحقيق الواجبات المنوطة إليه، وتخفف من شعوره بثقل العمل كونه يعي بدوره المهم في المدرسة.

وتبين من الجدول السابق أنَّ أعلى فقرة هي الفقرة رقم (8)، والتي نصت على: "يشارك المعلمين في مناسباتهم المتعددة." حيثُ احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.2)، بدرجة كبيرة وبذلك احتلت أعلى المراتب في هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ مديريين يشاركون المعلمين في مناسباتهم المتعددة، وهذا يدل على العمل بروح الفريق الواحد. المدير الناجح هو المدير القادر بسمات شخصيته القيادية والاجتماعية أن يبني علاقات وطيدة بينه وبين المعلمين مما ينشئ بيئة عمل مريحة خالية من التعصب والتنمر، فالمعلمون يسعدون بالمدير الذي يقدر عملهم ويثني على جهودهم في رفع المستوى التحصيلي للطلبة، كما أنهم يرحبون بالمدير الذي يشركهم في اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالمدرسة؛ كونهم هم المسؤولين عن تطبيق جميع القرارات التي تصدر، وكونهم على دراية بما يحتاجه الطالب.

وتتفق هذه النتائج إلي حد ما مع نتائج دراسة (kimi، 2014) بأن مديري المدارس الثانوية يهتمون بإشراك المعلمين في بعض المناسبات الاجتماعية والتي تقوي العلاقة بينهم. كما يتضح من خلال الجدول السابق أنَّ الفقرة (9) والتي نصت على "يقدم مصلحة المعلمين على مصلحته الشخصية" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.4) بدرجة متوسطة وبالتالي احتلت هذه الفقرة أدنى مراتب هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ مديري المدارس يقدمون المصالح العامة على المصالح الخاصة، لأنها تعتبر الأهم في المؤسسة، فالقائد الناجح هو الذي يهتم بالمصلحة العامة والتي تخدم أكبر عدد ممكن من الأفراد. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (خلف، 2010)، "العمل على دعم روح الفريق الواحد"، وتختلف مع دراسة (كنعان، 2014) "إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي" فالمديرون يقدمون المصالح الخاصة على العامة.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث

ينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد علاقة بين القيادة الإبداعية وبين تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإبداعية وبين تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (31)

معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الإبداعية وبين تعزيز الدافعية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	التحفيز	0.814	0.000	دالة عند 0.05
2	الإثارة	0.814	0.000	دالة عند 0.05
3	رفع الروح المعنوية	0.775	0.000	دالة عند 0.05
	تعزيز الدافعية	0.862	0.000	دالة عند 0.05

* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (255) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

تبين من خلال النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية وبين الكلية لتعزيز الدافعية في وزارة التربية والتعليم العالي، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت أبعاد القيادة الإبداعية (الطلاقة - المرونة - الأصالة - الحساسية للمشكلات) كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى تعزيز الدافعية في وزارة التربية والتعليم العالي والعكس صحيح.

ويعزو الباحث أن هذه العلاقة بين القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية علاقة موجبة قوية ومؤثرة على شخصية الفرد وقدراته، على أن يضع هدفاً واضحاً يستطيع الوصول إليه في أسرع وقت وأقل جهد.

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأصالة وبين تعزيز الدافعية

لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (32)

معاملات ارتباط بيرسون بين الأصالة وبين تعزيز الدافعية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	التحفيز	0.719	0.000	دالة عند 0.05
2	الإثارة	0.716	0.000	دالة عند 0.05
3	رفع الروح المعنوية	0.674	0.000	دالة عند 0.05
	تعزيز الدافعية	0.756	0.000	دالة عند 0.05

* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (255) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

معاملات ارتباط بيرسون بين الأصالة وبين تعزيز الدافعية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الأصالة وبين تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

ويعزو الباحث أنَّ الأصالة مترتبة ارتباطاً قوياً بالدافعية لدى قيادة المؤسسات التعليمية التي تجعلهم قادرين على وجود أفكار جديدة، ونادرة في تطوير الأهداف التربوية، وفي حين أنَّ النماذج المتعلقة بالحدثة متاحة في كل الوسائل للاستخدام.

- وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (السلمي، 2012) حيث إنَّ الأصالة من أهم مرتكزات العمل في وزارة التربية والتعليم والتي تحتاج إلى مزيد من الممارسة لإنجاز الأهداف المطلوبة.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الطلاقة وبين تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (33)

معاملات ارتباط بيرسون بين الطلاقة وبين تعزيز الدافعية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	التحفيز	0.677	0.000	دالة عند 0.05
2	الإثارة	0.688	0.000	دالة عند 0.05
3	رفع الروح المعنوية	0.618	0.000	دالة عند 0.05
	تعزيز الدافعية	0.711	0.000	دالة عند 0.05

* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (255) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• معاملات ارتباط بيرسون بين الطلاقة وبين تعزيز الدافعية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الطلاقة وبين تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ مدير المدرسة يريد أن يظهر للعاملين بمظهر حسن، ولأنَّ كثيراً من مديري المدارس الثانوية يتميزون بالمقدرة على التغيير، ويستطيعون التحدث بتوسع، وثقة كبيرة ولهم خبرة بالعمل، و ذلك لأخذهم العديد من الدورات المقدمة من وزارة التربية والتعليم.

واتفقت نتائج دراسة (أبو هين، 2010) التي تؤكد أنَّ ذلك يحتاج لسرعة بديهية، وهذه الأمور تتعلق بالذكاء والقدرات الإبداعية.

واختلفت نتائج دراسة (العجلة، 2009) التي تؤكد بأن المديرين لديهم قدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية معينة.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة وبين تعزيز الدافعية

لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (34)

معاملات ارتباط بيرسون بين المرونة وبين تعزيز الدافعية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	التحفيز	0.744	0.000	دالة عند 0.05
2	الإثارة	0.759	0.000	دالة عند 0.05
3	رفع الروح المعنوية	0.727	0.000	دالة عند 0.05
	تعزيز الدافعية	0.799	0.000	دالة عند 0.05

* قيمة "ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (255) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين المرونة وبين تعزيز الدافعية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة وبين تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن خبرة مدير المدرسة بالعمل الإداري واجتيازه العديد من الدورات يجعله يتمتع بمرونة عالية في العمل تمكنه من اختيار أفضل البرامج لأعداد معلمين مبدعين، وتكون لديهم المرونة لإدراك ما يدور حولهم في بيئة العمل.

وقد اتفقت دراسة (أبو هين، 2010) حيث إن المرونة تعتبر أهم نقطة في بيئة العمل التربوي داخل المدارس وهي تساعد في الوصول إلى أرقى المستويات وتحقيق الأهداف المطلوبة.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحساسية للمشكلات وبين

تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (35)

معاملات ارتباط بيرسون بين الحساسية للمشكلات وبين تعزيز الدافعية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	التحفيز	0.762	0.000	دالة عند 0.05
2	الإثارة	0.742	0.000	دالة عند 0.05
3	رفع الروح المعنوية	0.741	0.000	دالة عند 0.05
	تعزيز الدافعية	0.804	0.000	دالة عند 0.05

* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (255) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين الحساسية للمشكلات وبين تعزيز الدافعية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الحساسية للمشكلات وبين تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن قدرة المديرين على التنبؤ بالمشكلات محتاجة لمهارات عالية وتدريب فعال، وهذا يتوفر لكثير من المديرين وبخاصة ذوي الخبرة الكبيرة الذين لديهم القدرة على الإحساس بالمشكلات الطارئة.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

ينص السؤال على ما يلي:

هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية وحول تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية وحول تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسة السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين

حول القيادة الإبداعية وحول تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (37):

الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
القيادة الإبداعية	ذكر	142	3.547	0.639	-4.552	0.000	دالة
	أنثى	114	3.837	0.260			
تعزيز الدافعية	ذكر	142	3.592	0.709	-4.372	0.000	دالة
	أنثى	114	3.899	0.269			

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (254) وعند مستوى دلالة (0.05) = (1.980).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية في محور القيادة الإبداعية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الإناث).

- قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية في محور تعزيز الدافعية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الإناث). ويعزو الباحث إلى أن اهتمام المسؤولين سواء الذكور أو الإناث في تعزيز الدافعية الإيجابية لديهم المقدرة على الاهتمام والعناية بأنفسهم وبالعاملين داخل الوزارة، بالإضافة إلى أن الدافعية القوية أدت إلى تمسك العاملين بهذه الدافعية من معتقدات وتوقعات داعمة للعمل.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عكاشة، 2008) ودراسة (عسكر، 2012) بأن نوع الجنس لا يؤثر على تعزيز الدافعية في إنجاز الأعمال المطلوبة.

ويعزو الباحث أيضاً إلى أن:

1- أن الأنظمة والقوانين المتبعة والمعمول بها داخل المؤسسة التعليمية موحدة على حد سواء، سواء في مدارس الذكور أو مدارس الإناث، كما أن المهام والمسؤوليات المناطة للذكور، هي نفسها المهام والمسؤوليات المناطة للإناث من قبل الجهات المسؤولة.

2- الظروف والأجواء التي يعيشها الذكور هي نفسها الظروف والأجواء التي تعيشها الإناث، فهي ظروف متشابهة إلى حد كبير، مع الأخذ بعين الاعتبار الفارق البسيط بين الذكور والإناث في القدرة على أداء الأعمال وتحملها.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية وحول تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير العمر.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (38):

الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
القيادة الإبداعية	30 سنة فأقل	17	3.540	0.638	1.715	0.164	غير دالة
	من 31-40 سنة	140	3.717	0.504			
	من 41-50 سنة	72	3.695	0.459			
	51 سنة فأكثر	27	3.500	0.691			
تعزيز الدافعية	30 سنة فأقل	17	3.661	0.637	2.040	0.109	غير دالة
	من 31-40 سنة	140	3.780	0.538			
	من 41-50 سنة	72	3.737	0.497			
	51 سنة فأكثر	27	3.488	0.850			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 252) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.650).

وقد تبين من الجدول السابق أنَّ:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور القيادة الإبداعية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير العمر.
- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور تعزيز الدافعية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير العمر.

يعزو الباحث إلى أنَّ متغيرات الفئات العمرية ليست متغير مؤثر على تعزيز الدافعية وأبعاده السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي، ويعزى ذلك إلى أنَّ مدركات ومعرفة الأفراد بالأنظمة ليس له علاقة بالعمر.

- وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عكاشة، 2008) بأنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الدافعية تعزى للعمر، لأنَّ الفئة العمرية تؤثر في تحقيق الأهداف التربوية المطلوبة وأظهرت النتائج أنها كانت لصالح الإناث.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية وحول تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (39):

الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
القيادة الإبداعية	دكتوراة	2	2.908	0.205	2.030	0.110	غير دالة
	ماجستير	51	3.634	0.661			
	بكالوريوس	196	3.687	0.487			
	دبلوم	7	3.906	0.345			
تعزيز الدافعية	دكتوراة	2	2.750	0.259	2.123	0.098	غير دالة
	ماجستير	51	3.688	0.715			
	بكالوريوس	196	3.747	0.540			
	دبلوم	7	3.790	0.292			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 252) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.650).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور القيادة الإبداعية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور تعزيز الدافعية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولصالح مجموعة (بكالوريوس).

يعزو الباحث ذلك أنَّ الدرجة العلمية الأولى البكالوريوس فأعلى، تزود القائد بمعلومات وخبرات إضافية توسع مداركه، وتزيد من خبراته ومعلوماته، وتصلق أفكاره ونمط شخصيته، كما أنَّ حجم المعارف والثقافة التي يحصل عليها تعمل على زيادة فاعليته في القيادة والإدارة الفاعلة، كما تتيح فرصة الاختلاط والتواصل الاجتماعي الفاعل

وتزيد من مستوى التفكير عنده، وهذا تأكيد على أنه كلما زادت الدرجة العلمية كلما توسعت المدركات وزادة جودة الحياة وجودة الأداء والتعامل مع الآخرين، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (أبو عفش، 2011) وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (الشهري، 2009).

لأنَّ الدرجة العلمية لها تأثير كبير في تزويد المديرين بالمعلومات والخبرات التي تساعدهم في الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية وحول تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (40):

الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
القيادة الإبداعية	5 سنوات فأقل	11	3.414	0.544	1.986	0.117	غير دالة
	من 6-10 سنوات	69	3.620	0.548			
	من 11-15 سنة	112	3.750	0.385			
	16 سنة فأكثر	64	3.653	0.679			
تعزيز الدافعية	5 سنوات فأقل	11	3.633	0.611	0.637	0.592	غير دالة
	من 6-10 سنوات	69	3.677	0.554			
	من 11-15 سنة	112	3.783	0.441			
	16 سنة فأكثر	64	3.707	0.780			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 252) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.650).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور القيادة الإبداعية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور تعزيز الدافعية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث إلى أنَّ المسؤولين في الوزارة على اختلاف سنوات خدمتهم لديهم الخبرة والمعرفة والدراية بجميع القوانين الإدارية والفنية الخاصة بهم، والتي تعمل على سير العمل بخطى ثابتة من خلال القدرة على جذب الموظفين نحو الانتماء للوزارة والرقى بها، بالإضافة إلى أنَّ اختيار المسؤولين تم على أساس الكفاءة وبالتالي تفهمهم لأهمية العلاقات الإنسانية ولأهمية خلق وإيجاد ثقافة موحدة داعمة للعمل، وكذلك الكادر الخبير الذي يرغب في تعزيز الدافعية في كل الظروف.

- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عسكر، 2012) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لمستوى الدافعية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

خلاصة البحث:

وهكذا نتوصل من العرض السابق إلى أنَّ مدير المدرسة إذا أراد أن يقوم بدوره كقائد تربوي، فلأبَد أن تتوفر لديه القدرة على تحديد المهارات القيادية التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي، ويحرص على امتلاكها وتنميتها ليتمكن من ممارستها بفاعلية في الإدارة المدرسية، وذلك عن طريق الالتحاق ببرامج تدريبية مواصفات محددة تمكنه من اكتساب المهارات والمعارف التي تتفق مع احتياجاته في قيادة المدرسة، وذلك تتطلب أن تكون لديه الرغبة في التغيير والتطوير والقدرة على قيادة مجموعة من القوى البشرية ذات الاتجاهات والاحتياجات المختلفة.

الفصل السادس

نتائج وتوصيات الدراسة

النتائج و التوصيات

تناول الباحث في هذه الدراسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، من خلال البيانات التي جمعها من الاستبانة بهذا الخصوص، ومن خلال مناقشة الأسئلة واختبار الفرضيات وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة، سيعرض في هذا الفصل النتائج التي توصل إليها البحث وكذلك أهم التوصيات والدراسات المستقبلية.

النتائج:

بناءً على تحليل البيانات ومناقشة الدراسة واختبار الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج التي تم تصنيفها كالتالي: نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الإبداعية)، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (تعزيز الدافعية)، ونتائج متعلقة باختبار الفرضيات، ونتائج تحقيق الأهداف.

1. نتائج الدراسة المتعلقة بالقيادة الإبداعية:

- واقع القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (73.526)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- واقع الأصالة لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (74.242)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- واقع الطلاقة لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (74.618)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- واقع المرونة لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (74.477)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- واقع الحساسية للمشكلات لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (70.582)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

2. نتائج الدراسة المتعلقة بتعزيز الدافعية:

- مستوى تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (74.578)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- مستوى التحفيز لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (75.344)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- مستوى الإشارة لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (75.148)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

- مستوى رفع الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة جاء بوزن نسبي (73.242)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

3. نتائج الدراسة المتعلقة بعلاقة القيادة الإبداعية بتعزيز الدافعية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإبداعية وبين تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الأصالة وبين تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الطلاقة وبين تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة وبين تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الحساسية للمشكلات وبين تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

4. نتائج الدراسة المتعلقة بالفروقات تعزى للمتغيرات الشخصية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الإناث).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الإناث).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تُعزى لمتغير العمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تُعزى لمتغير العمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

توصيات الدراسة

من واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث عددًا من التوصيات أهمها:

- 1- ضرورة الاهتمام بالقيادة الإبداعية في المدارس بشكل عام، والمدارس الثانوية بشكل خاص.
- 2- تطوير وتنمية المهارات الفنية والإدارية لمدير المدرسة الثانوية.
- 3- العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري المدارس الثانوية من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة الإبداعية، على أن تأخذ هذه الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة حتى ولو كانت مخالفة لهم.
- 4- الاهتمام بالدوافع الإيجابية التي تشبع حاجات ورغبات المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة منهم.
- 5- ضرورة الاهتمام بتوفير بيئة تربوية ثرية داعمة تساعد المعلمين في تحسين أدائهم وزيادة انتاجيتهم.
- 6- العمل على تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية والمؤثرة والشفافة الأمر الذي يؤدي إلى الارتقاء بأداء المعلمين.
- 7- تعزيز اعتماد تنفيذ بعض البرامج والفعاليات والأنشطة في العملية التعليمية، وتقديم سبل الراحة لهم ومتابعتهم أول بأول.
- 8- العمل على تطوير أداء مديري المدارس من خلال التدريب على المهارات والأدوار القيادية، من خلال برامج ودورات تدريبية باعتبار أن مدير المدرسة الثانوية هو قائد تربوي.
- 9- التركيز على استخدام أساليب القيادة الإبداعية عند عملية اختيار الموارد البشرية العاملة في المدارس، حتى يكونوا قادرين على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.
- 10- الاستفادة من المهارات الإبداعية في إدارة العاملين بأسلوب يتيح القدرة على التنبؤ بردود أفعالهم المتوقعة.
- 11- تحفيز وإثارة دافعية العاملين على إدراك عملية النجاح.
- 12- ضرورة تفويض الصلاحيات لمديري المدارس، لرفع الروح المعنوية للمعلمين في مدارسهم، بما يحقق مناخًا تنظيميًا أفضل.
- 13- ضرورة اهتمام القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم العالي بمفهوم الدافعية التي ترفع من مستوى العاملين بالمدارس.

- 14- توفير المراجع العلمية في مجالات القيادة الإبداعية لما لها أثر كبير في بناء شخصية الأفراد.
- 15- توعية المعلمين في المرحلة الثانوية بالعوامل ذات الأثر في رفع مستوى الدافعية، وذلك من خلال اللقاءات التربوية، المعاهد التدريبية، ومن ثم المسؤولين في الوزارة.

دراسات مستقبلية مقترحة:

في ضوء ما تمّ توصل إليه من نتائج وتوصيات فإنّ الباحث يُوصي بالقيام بالدراسات المقترحة التالية:

- 1- دراسة حول الشخصيات القيادية ودورها في تعزيز الأمن الفكري.
- 2- دراسة حول دور السمات الشخصية لدى القيادات الفلسطينية في تحسين الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.
- 3- دور القيادة الإبداعية في زيادة الإنتاجية لدى معلمي المدارس الثانوية بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- 4- دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
- 5- القيادة الاستراتيجية ودورها في توفير المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- 6- الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بإدارة التغيير.
- 7- القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية.

ملخص الدراسة:

استعرض الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصل إليها من خلال نتائج التحليل الإحصائي، حيث أشارت النتائج لوجود مستوى موافقة بدرجة كبيرة على القيادة الإبداعية وأبعادها، إضافةً لوجود درجة كبيرة مرتفعة على مجال تعزيز الدافعية، وبيّنت النتائج وجود علاقة متربطة بين القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وأخيراً اقترح الباحث مجموعة من العناوين لدراسات مستقبلية بخصوص القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية.

المصادر والمراجع

المصادر:

- 1- القرآن الكريم.
- 2- الأحاديث النبوية.
- 3- المراجع العربية.
- 1- أبو شيخة، نادر (2010). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- أبو شيخة، سلمان (2013). نظريات القيادة، دار صفاء: عمان.
- 3- أبو الوفا، جمال (2006). تنمية الذكاء العاطفي/ الوجداني للتميز في العمل والنجاح، ط 10، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 4- أبو هين، وداد (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- 5- أبو علا، ناصر (2013). الإدارة - المهام - المسؤوليات - التطبيقات، الجزء (3)، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- 6- أبو العلا، ليلي (2013). مفاهيم في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- 7- أبو النور، سعود (2011). نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة (دراسة تحليلية). مجلة التربية، العدد (27)، كلية التربية: جامعة عين شمس.
- 8- أبو الكشك، نايف (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع: عمان.
- 9- أبو حامد، عارف (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- 10- أبو هذاف، حسين (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، الجزائر، عدد (19).
- 11- ابن منظور، جمال الدين (د.ت). لسان العرب، بيروت: دار صادر.
- 12- أيوب، عبد (2000). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع التعليم السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40، العدد 10، معهد الإدارة العامة ص 1-51 : الرياض.

- 13- البرادعي، هالة (2004). "الإدارة المدرسية المعاصرة" دار صفاء: عمان.
- 14- الأغبري، عبد الصمد (2000). الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية: بيروت، لبنان.
- 15- الأغبري، عبد الصمد (1991). الإدارة المدرسية الحديثة للبعد التخطيطي الاستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر: بيروت.
- 16- الأسطل، عبد القادر (2009). فاعلية إدارة الوقت علاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 17- الأسطل، علا (2012). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة: عمان، الأردن.
- 18- الأغا، سامية (2011). "الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية وعلاقتها بالدافع الإنجاز لدى طلبة الثانوية العامة بمحافظة غزة"، بحث مشترك مقدم لليوم الدراسي بكلية التربية بفرع الجنوب بالتعاون مع نقابة المعلمين، 2012/4/25م.
- 19- البدري، طارق عبد الحميد (2011). "الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.
- 20- البرادعي، عرقان (2012). مدير المدرسة الثانوية صفاته، مهامه، أساليب اختياره، إعداد، ط1، دار الفكر : دمشق، سوريا.
- 21- البلواني، شحادة (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية : نابلس.
- 22- الترمذي، أحمد (1985). سنن الترمذي، الطبعة الثانية، " من لا يشكر الناس لا يشكر الله" دار المصارف للنشر والتوزيع، الرياض.
- 23- التميمي، فواز (2004). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (إيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان، الأردن.
- 24- الحامد، محمد (2010). "العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز الدراسي"، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 14، السعودية.

- 25- الحريري، رافدة (2012). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- 26- الحريري، رافدة (2013). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- 27- الجعبري، اسامه (2010). الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل العملية الإبداعية، عمان: دار الفكر.
- 28- الحجي، أسامة (2009). " تنمية دافع الإنجاز " دراسة تجريبية على عينة من طلاب المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية، السعودية.
- 29- الرب، جاد (2012). التفكير الإبداعي، مؤسسة العنقاء للتجديد والابداع : رام الله.
- 30- الراحلة، عبد الرزاق (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي: عمان، الأردن.
- 31- الرشدي، أمل (2015). مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط : السعودية.
- 32- الحلو، زاهد (2011). الدوافع، دار المسيرة: عمان.
- 33- الدعليج ، محمود (2009). مستوى الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك تخصص الإدارة التربوية، الأردن : عمان.
- 34- السكارنة، خلف (2011). الإبداع الإداري، عمان :دارة الميسرة للنشر والتوزيع.
- 35- السعود، عبد الفتاح (2012). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان.
- 36- السعود، راتب (2012). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، دار صفاء: عمان الأردن.
- 37- السلمي، فهد (2012). " القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- 38- الشريف، بلال (2013). القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر: عمان، الأردن.

- 39- الشريف، أحمد (2008). كيف تكون قائداً ناجحاً مبدعاً، ط3، دار كنوز للنشر: القاهرة، مصر.
- 40- الشهري، خالد (2012). المدير المتميز (خطوات عملية لمدير المدرسة)، مكتبة العبيكان: السعودية.
- 41- الصرن، حسن (2000). إدارة الابتكار والإبداع - الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، ط1، سوريا: دار الرضا للنشر.
- 42- الصباغ، حسن (2008). مبادئ الدافعية، ط 2، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 43- الصعب، محمد (2007). " دافعية الإنجاز لدى معلمي التربية البدنية للعاملين بمدارس التربية الخاصة والتعليم العام بمدينة جدة "، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.
- 44- العجلة ، توفيق (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- 45- العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل النشر.
- 46- العتيبي، نواف (2008). " الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 47- العنزي، مبارك (2009). علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نؤته : الأردن.
- 48- العمرو، إبراهيم (2013). الإدارة والإدارة التربوية، دار البداية: عمان، الأردن.
- 49- الغامدي، وعبود (2013). مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية: الأردن.
- 50- الفاعوري، عبد المعطي (2005). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، ع62، سبتمبر.
- 51- الفيسي، عبد الله (2010). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية: الرياض.

- 52-المياحي، سليم (2013). تصنيف الدوافع، دار المسيرة: عمان.
- 53-النيرب، آمنة(2013). العوامل المؤثرة في سلوك العاملين في المديرات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية: سطلنه عمان.
- 54-برو، أحمد (2008). السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء: عمان، الأردن.
- 55-توفيق، عبد الرحمن (2004). الشخصية القيادية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك: القاهرة، مصر.
- 56-توفيق، أحمد (2006). التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك: القاهرة.
- 57-ربيع، علي (2007). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، ط1، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة.
- 58-دياب، سهيل (2005). معوقات تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الأساسية في مدارس قطاع غزة، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية التربية، الجامعة الإسلامية : غزة.
- 59-جان، أحمد (2008). تطوير الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة جدة في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية: القاهرة.
- 60-جواد، علا (2010). نظريات المحرك لسلوك الفرد، دار الميسرة: عمان.
- 61-حرمي، منى (2003). معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط: عمان.
- 62-حمود، كاظم (2002). السلوك التنظيمي، ط1، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 63-حيزان، علاء(2002). لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مطابع أضواء المنتدى، الرياض.
- 64-خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (2004)، التفكير الإبداعي، ج2، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- 65-خليفة، عبد اللطيف (2010). الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة.

- 66- سالم، هبة الله (2012). "علاقة دافعية الإنجاز بموضع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان"، المجلة العربية لتطور التفوق، العدد 4، السودان.
- 67- سلطان، حسن (2002). "دافعية الإنجاز والإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية.
- 68- نجم، صفاء (2012). الإبداع في حل المشكلات، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 69- شحادة، حسين (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء: عمان، الأردن.
- 70- شبلاق، وائل (2006). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- 71- صبيح، حمدان (2008). مستوى الممارسات الإبداعية لدى مدير المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج: مملكة البحرين.
- 72- عبيدات، محمود (2007). "مناهج البحث العلمي"، الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، جدة السعودية.
- 73- عامر، سعيد (2001). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سيرفس للاستشارات والتطوير: القاهرة.
- 74- عبودي، زيد (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق: عمان، الأردن.
- 75- عبد الله، عمر (2010). "الدافعية للتدريس كأهم خاصية شخصية للمدرس الفعال"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- 76- عسكر، عبد العزيز (2012). "القيادة التشاركية وعلاقتها بالدافعية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- 77- علقم، إسماعيل (2013). "العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت، فلسطين.
- 78- عابدين، عبود (2005). "القيادة الإدارية" في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء: عمان.

- 79- عطوي، جود (2008). " الإدارة التعليمية والإشراف التربوي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 80- عماد الدين، منى (2008). " القيادة الابتكارية الفعالة " ودورها في إحداث التغيير الإيجابي في المؤسسات التربوية"، مؤتمر إرادة التغيير في المؤسسات التربوية، 15-16 آذار 2008م، عمان، الأردن.
- 81- عواد، فتحي (2012). " إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة"، دار صفاء: عمان، الأردن.
- 82- عواد، سامي (2012). " نظريات الدافعية"، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 83- قنديل، محمد (2010). " تنمية قدرات التفكير الإبداعي"، ط1، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- 84- كردي، محمد (2001). "الإدارة المدرسية الحديثة"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.
- 85- ياسين، عبد(2000). " معوقات تنمية الإبداع" في التربية العربية وسبل مواجهتها، دراسة تحليلية، مجلة التربية المعاصرة، العدد 48، ص 142-158، القاهرة : مصر.
- 86- عياصرة، على (2008). " القيادة والدافعية في الإدارة التربوية"، دار الحامد: عمان، الأردن.
- 87- عيد، محمد (2008). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، من أوراق عمل المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، القيادة الإبداعية والتحديد في ظل النزاهة والشفافية، جامعة الدول العربية: بيروت.
- 88- مصطفى، أحمد (2015). "واقع الإبداع ومعوقاته" لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية: جامعة الملك سعود.
- 89- محفوظ، أحمد (2002). " أهمية المرحلة الثانوية"، دار الميسرة: عمان.
- 90- قسوس، نبيلة (2004). تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.
- 91- محبوبة، قصى (2011). " القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ"، الأهلية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- 92- لبد، رياض(2005). دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في " تشجيع التعليم الإبداعي" بمحافظات غزة، جامعة الأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.

- 93- نصر، جلال(2008). "الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 94- هلال، محمد (2006). "مهارات التفكير الابتكاري"، كيف تكون مبدعاً، القاهرة مركز تطوير الأداة والتنمية.
- 95- هيجان عبد الرحمن (2002). "المدخل الإبداعي لحل المشكلات"، أكاديمية نايف للعلوم المنية، مركز الدراسات والبحوث، الطبعة الأولى: الرياض.
- 96- هيجان، عبد الرحمن (2005). "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الأول.
- 97- وزارة التربية والتعليم (2017). "إحصائية بأعداد المعلمين والمعلمات" في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، الإدارة العامة للتخطيط، غزة، فلسطين.
- 98- وزارة التربية والتعليم والفلسطينية (2017/2016). إحصائية وزارة التربية والتعليم غزة.

المواقع الإلكترونية:

99- [http://www.Hrdilcussion.com/hr_25929. Html](http://www.Hrdilcussion.com/hr_25929.Html)

100- <https://hrdiscussion.com/hr98835.html>

101- www.mohe.ps

المراجع الأجنبية:

1-Azarchehe , Sehat (2012) : the Relationship between Innovation and Leadership Style of Managers with Technical Schools and professional productivity in Tehran province , American Journal of Scientific Research , ISSN 1450-223X Issue 52 (2012), pp.

2-Cooper, J.(2011). Collective efficacy, organizational citizenship behavior and schools effectiveness in Albama public high schools.DAL-A71/11. Proquest.UMI Dissertations.

3-Mckenzie, Scott Gary (2011),Trust and organizational citizenship: Astudy og the relationship of the three referents of trust and the organizational citizenship of elementary school teachers, the University of Texas at San Antonio, ED,D.Dissertation.

4-Jackson, Jeffrey C(2009) : Organizational citizenship behavior, collective teacher efficacy, and student achievement in elementary schools, the college of William and Mary, ed.D.Dissertation.

5-Mitchell, Timothy M (2008): South Dakota public school superintendents perceptions of innovation.

6-petersen , Cindy l , (2009): Innovtion and the pupil school system: key elements and strategies utilized by super indents to lead innovation in California school districts.

7-Solan , Ann M (2008), the relationships between emotional intelligence, visionary leadership, and organizational citizenship behavior in continuing higher education , Regnt University , PH.D.Dissertation.

8-Mitchell , Timothy M (2008): South Dakota public school superintendents perception of innovation.

9-Ogunyinka, Emmanuel Kayode & Adedoyin , Ronke Charity(2013): Leadership Styles and Work Effectiveness of School principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government Area, Developing Country Studies, Vol.3,No.3(2013).

10-yafang Tsai (2011): Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Jop Satisfactio. Taiwan Universty.

الملاحق

قائمة الملاحق:

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	المؤسسة
1	د. محمد إبراهيم المدهون	رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
2	د. محمد عبد العزيز الجريسي	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
3	د. نبيل عبد اللوح	ديوان الموظفين العام
4	د. محمود عبد الرحمن الشنطي	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
5	د. علاء الدين السيد	جامعة الأقصى
6	د. سامي علي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
7	د. أكرم إسماعيل سمور	الجامعة الإسلامية
8	د. ياسر عبد ربه الشرفا	الجامعة الإسلامية
9	د. خليل إسماعيل ماضي	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
10	د. تامر فطاير	جامعة الأقصى



ملحق رقم (2)



بسم الله الرحمن الرحيم
البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى
و أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة
تخصص القيادة والإدارة

الدكتور الفاضل/_____ حفظه الله.
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تحكيم استبيان

بداية أتوجه إليكم بالشكر والتقدير والاحترام وأثنى جهودكم الكبيرة في خدمة البحث العلمي، بالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإنني أقوم بإجراء دراسة ميدانية لأجل إعداد رسالة ماجستير تحت عنوان " القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة " وذلك ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، وقد قام الباحث بصياغة استبيان لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان فيما إذا كان صالحاً أو غير صالح، ومدى انتماء كل عبارة إلى المحور المخصص لها وخدمتها له، وبناءها اللغوي، وأي اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الباحث
رأفت محمد أبو كلوب
0599-348043

ولاً: البيانات الشخصية و الوظيفية :

برجاء وضع علامة (√) في المكان الذي يتناسب مع حالتك :

❖ الجنس:

انثى ☐ ذكر ☐

❖ العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 أقل من 40 سنة ☐ من 41 أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

❖ المؤهل العلمي:

دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐

❖ عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ من 11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐
نشكر لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث

رأفت محمد أبو كلوب

0599348043

ثانياً: (محاور الاستبانة)

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المحور الأول: القيادة الإبداعية					
أولاً: الأصالة					
1	يبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية.				
2	يحل المشكلات بأساليب جديدة ومتنوعة.				
3	يتمتع بمهارة عالية في إدارة النقاش والحوار مع المعلمين.				
4	يتجنب المدير الأساليب الروتينية والمألوفة في حل المشكلات.				

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	يمتلك المدير القدرة على إقناع الآخرين بالأفكار الجديدة.					
6	ينمى مدير المدرسة لدى العاملين معه أفكار جديدة حول أساليب إنجاز الأعمال.					
7	ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب مبتكر ومتجدد.					
8	يتبع المدير إجراءات غير مسبقة لحل المشكلات.					
9	يشعر بأهمية وإنتاج أفكار جديدة في مجالات العمل.					
10	يكون شبكات اتصال رسمية وغير رسمية بين العاملين.					
ثانياً: الطلاقة						
1	يقترح حلولاً سريعة لمواجهة مشكلات العمل.					
2	يوظف ألفاظاً إبداعية للدلالة على فكره.					
3	يطرح أفكاراً كثيرة ومتنوعة في فترة قصيرة.					
4	يضع المدير مقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة.					
5	يتحدث باستفاضة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.					
6	يظهر سرعة بديهية في التعامل مع المواقف المختلفة.					
7	يتابع إنجازات العاملين كفريق عمل.					
8	يعبر عن أفكاره بطلاقة.					
9	ينفذ الحلول التي تقدمها الإدارة التعليمية.					
10	يضع بدائل متنوعة لحل المشكلات.					

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
ثالثاً: المرونة						
1	يتعاطى مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة ويسر .					
2	يتقبل وي طرح الأفكار والمقترحات حتى إذا كانت مخالفة له في العمل.					
3	يتيح المدير الفرصة للآخرين لإبداء رأيهم للاستفادة منهم.					
4	يتكيف المدير مع المواقف المختلفة في العمل.					
5	يرى الأشياء من زوايا نظر مختلفة.					
6	يتعاون المدير مع المشرف لوضع استراتيجيات مبتكرة لتحقيق أهداف المناهج التعليمية.					
7	يحاور المعلمين ويناقشهم في العمل ليزيد من دورهم الإبداعي.					
8	يمنح المعلمين بعض الصلاحيات التي تسهل العمل.					
9	يُعد برامج خاصة لإعداد معلمين مبدعين.					
10	يتعامل بمرونة مع المعلمين والطلاب لتنمية الابداع لديهم.					
رابعاً: الحساسية للمشكلات						
1	يتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.					
2	يكتشف مبكراً المشكلات التي يعاني منها العاملون.					
3	يطلع المدير على كل ما هو جديد في الإدارة التربوية لزيادة قدرته على مواجهة المشكلات المستقبلية.					
4	يقوم بعمل بعض الدراسات المستقبلية لحل الأزمات المتوقعة.					
5	يرصد الفرص والتهديدات المؤثرة على العمل المدرسي.					

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
6	يتصرف على أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من أعمال.					
7	يعالج أخطاء العاملين في جو أسري.					
8	يشجع العاملين عن التعبير عن أنفسهم وعن مشكلاتهم الخاصة.					
9	يحرص على قراءة شكاوي العاملين الخاصة بالعمل المدرسي.					
10	يخصص وقت لسماع ومناقشة المشكلات الخاصة بالعاملين.					

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المحور : الدافعية						
حالة داخلية تحدث لدى الأفراد وتتمثل في وجود نقص أو حاجة أو وجود هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه فالحاجة تشير إلى اختلال في التوازن البيولوجي أو السيكولوجي مثل الجوع والعطش والأمن.						
أولاً: الدافعية						
1	يضع المدير أهدافاً واضحة ومحددة للمعلمين.					
2	يحدد مستويات الأداء المطلوبة لكل المعلمين.					
3	يشجع المعلمين على الأفكار المبتكرة والابداعية.					
4	ينمي ميول المعلمين كل في مجال تخصصه.					
5	يستخدم عبارات المديح والثناء لزيادة دافعية المعلمين.					
6	يكافئ الموهوبين والتميزين من المعلمين.					
7	يطلع المعلمين على الإنجازات ويدفعهم إلي المزيد.					
8	يعترف بفصل المعلمين المتفوقين ويثني عليهم.					
9	يعمل على ترقية المعلمين المبدعين والتميزين.					

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
10	يوجه المعلمين للاستفادة من الأساليب الحديثة في التعليم.					
11	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق لتحقيق الإنجاز.					
12	يوجه جهود المعلمين إلى الموضوعات المهمة.					
13	يتغاضى عن الأخطاء الصغيرة لدى المعلمين.					
14	يشبع الحاجة إلى التفوق والإنجاز لدى المعلمين.					
15	ينمى قدرات المعلمين من خلال التنافس الإيجابي.					
16	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات التعليمية للارتقاء بأدائهم.					
17	يحفز العاملين لإجراء البحوث الإجرائية لتطوير قدراتهم.					
18	يقدم تغذية راجعة للمعلمين حول أدائهم أولاً بأول.					
19	يقدم نفسه نموذجاً حياً للإنجاز يقتدى به.					
20	يدفع المعلمين للمثابرة على انجاز المهام التعليمية.					
21	يتفاعل بانسجام ورضى نفس مع المعلمين.					
22	يقدم النصح والإرشاد للمعلمين لتحسين أدائهم.					
23	يوفر بيئة تربوية داعمة للمعلمين وتحقيق أهدافهم.					
24	يؤمن بالمبدأ القائل نحو دائماً نحو المعالي.					
25	يشارك المعلمين في مناسباتهم المتعددة.					
26	يقدم مصحة المعلمين على مصلحته الشخصية.					
27	يتعامل بعدل وانصاف مع جميع المعلمين.					
28	يبدأ عمله فوراً دون كسل.					
29	يتعامل برفق ولين مع المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية.					
30	يحث العاملين على الاستثمار الأمثل للوقت.					



ملحق رقم (3)



بسم الله الرحمن الرحيم
البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى
و أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة
تخصص القيادة والإدارة

السيدة/..... المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان

"القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي
بمحافظة غزة "

استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، ولذلك صمم الباحث استبانة لقياس هذه
العلاقة آملاً منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في تعبئة الاستبانة وإعادتها مع مراعاة الدقة في الإجابة
بهدف الخروج بنتائج واقعية، ويتحمل الباحث كافة المسؤولية في الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات التي
تقدم.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث/ رافت محمد أبو كلوب

0599-348043

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

برجاء وضع علامة (√) في المكان الذي يتناسب مع حالتك :

❖ الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

❖ العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 31 أقل من 40 سنة ☐ من 41 أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

❖ المؤهل العلمي:

☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم

❖ عدد سنوات الخدمة:

○ أقل من 5 سنوات ○ من 6-10 سنوات ○ من 11-15 سنة ○ 16 سنة فأكثر

أولاً: (استبانة القيادة الإبداعية) وتتناول القدرات الإبداعية لدى مدير المدرسة.

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
أبعاد الاستبانة					
بُعد الأصالة					
1	يبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية.				
2	يحل المشكلات بأساليب جديدة ومتنوعة.				
3	يتمتع بمهارة عالية في إدارة النقاش والحوار مع المعلمين.				
4	يتجنب الأساليب الروتينية والمألوفة في حل المشكلات.				
5	يمتلك القدرة على إقناع الآخرين بالأفكار الجديدة.				
6	ينمي الأفكار الجديدة والابداعية لدى العاملين معه.				
7	ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب مبتكر ومتجدد.				
8	يتبع إجراءات غير مسبقة لحل المشكلات.				
9	يشعر بأهمية وإنتاج أفكار جديدة في مجالات العمل.				
10	يكون شبكات اتصال رسمية وغير رسمية بين العاملين.				
بُعد الطلاقة					
11	يقترح حلولاً سريعة لمواجهة مشكلات العمل.				
12	يوظف ألفاظاً إبداعية للدلالة على فكره.				
13	يطرح أفكارًا كثيرة ومتنوعة في فترة قصيرة.				
14	يضع بدائل ومقترحات متنوعة لحل المشكلات.				
15	يتحدث باستفاضة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.				
16	يظهر سرعة بديهية في التعامل مع المواقف المختلفة.				
17	يتابع إنجازات العاملين كفريق عمل.				
18	يعبر عن أفكاره بطلاقة.				
19	ينفذ الحلول التي تقدمها الإدارة التعليمية.				

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
بُعد المرونة						
20	يتعاطى مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة ويسر .					
21	يقبل وي طرح الأفكار والمقترحات حتى إذا كانت مخالفة له في العمل.					
22	يتيح للآخرين فرصة لإبداء رأيهم للاستفادة منهم.					
23	يتكيف مع المواقف المختلفة في العمل.					
24	يرى الأشياء من زوايا نظر مختلفة.					
25	يتعاون مع المشرف لوضع استراتيجيات مبتكرة لتحقيق الأهداف التربوية.					
26	يحاور المعلمين ويناقشهم في العمل ليزيد من دورهم الإبداعي.					
27	يمنح المعلمين بعض الصلاحيات التي تسهل العمل.					
28	يُعد برامج خاصة لإعداد معلمين مبدعين.					
29	يتعامل بمرونة مع المعلمين والطلاب لتنمية قدراتهم الإبداعية.					
بُعد الحساسية للمشكلات						
30	يتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.					
31	يكشف مبكراً المشكلات التي يعاني منها العاملون.					
32	يتابع كل ما هو جديد في الإدارة لحل مشكلات المستقبل.					
33	يقوم بعمل بعض الدراسات المستقبلية لحل الأزمات المتوقعة.					
34	يرصد الفرص والتهديدات المؤثرة على العمل المدرسي.					
35	يتعرف على أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من أعمال.					
36	يعالج أخطاء العاملين في جو أسري.					
37	يشجع العاملين للتعبير عن أنفسهم وعن مشكلاتهم الخاصة.					
38	يحرص على متابعة شكاوي العاملين الخاصة بالعمل المدرسي.					

ثانيًا: (استبانة تعزيز الدافعية) وتتناول أبعاد تعزيز الدافعية لدى مدير المدرسة

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدًا
أبعاد الدافعية					
بُعد التحفيز					
1	يضع المدير أهدافًا واضحة ومحددة للمعلمين.				
2	يحدد مستويات الأداء المطلوبة لكل المعلمين.				
3	يستخدم عبارات المديح والثناء لزيادة دافعية المعلمين.				
4	يكافئ الموهوبين والتميزين من المعلمين.				
5	يعمل على ترقية المعلمين المبدعين والتميزين.				
6	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق لتحقيق الإنجاز.				
7	يوجه جهود المعلمين إلى الموضوعات المهمة.				
8	يقدم النصح والإرشاد للمعلمين لتحسين أدائهم.				
9	يوفر بيئة تربوية ثرية وداعمة لتحسين أداء المعلمين.				
10	يتعامل بعدل وإنصاف مع جميع المعلمين.				
بُعد الإثارة					
11	يشجع المعلمين على الأفكار المبتكرة والإبداعية.				
12	يطلع المعلمين على الإنجازات ويدفعهم إلى المزيد.				
13	يوجه المعلمين للاستفادة من الأساليب الحديثة في التعليم.				
14	ينمي قدرات المعلمين من خلال التنافس الإيجابي.				
15	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات التعليمية للارتقاء بأدائهم.				
16	يحفز العاملين لإجراء البحوث الإجرائية لتطوير قدراتهم.				
17	يقدم نفسه نموذجًا حيًا للإنجاز يقتدى به.				
18	يدفع المعلمين للمثابرة على إنجاز المهام التعليمية.				
19	يبدأ عمله فورًا دون كسل أو ملل.				
20	يحث العاملين على الاستثمار الأمثل للوقت.				

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
بُعد رفع الروح المعنوي						
21	ينمي ميول المعلمين كل في مجال تخصصه.					
22	يعترف بفصل المعلمين المتفوقين ويثني عليهم.					
23	يتغاضى عن الأخطاء الصغيرة لدى المعلمين.					
24	يشبع الحاجة إلى التفوق والإنجاز لدى المعلمين.					
25	يقدم تغذية راجعة للمعلمين حول أدائهم أولاً بأول.					
26	يتفاعل بانسجام ورضى نفس مع المعلمين.					
27	يؤمن بالمبدأ القائل دائماً نحو المعالي.					
28	يشارك المعلمين في مناسباتهم المتعددة.					
29	يقدم مصلحة المعلمين على مصلحته الشخصية.					
30	يتعامل برفق ولين مع المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية.					