

# الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين\*

د. سمير سليمان الجمل\*\*

---

\* تاريخ التسليم: ٢١ / ٤ / ٢٠١٣م، تاريخ القبول: ٢٢ / ٥ / ٢٠١٣م.  
\*\* أستاذ مساعد/ مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل.

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى 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، وفقاً لمتغيرات عدة هي: الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية التي يعمل بها المرؤوس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (٣١٨) مرؤوساً/ة يعملون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ولأغراض جمع البيانات أُستخدمت استبانتان: الأولى لقياس الأنماط القيادية، وتكوّنت من (٤٠) فقرة، والثانية للتفكير الإبداعي، وتكوّنت من (٤٠) فقرة أيضاً، وبلغ حجم العينة الدراسية (٢٢٪) من حجم المجتمع الكلي. وقد بينت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت على الترتيب: النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط التسببي، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية)، كما أشارت النتائج إلى وجود ارتباط ضعيف ما بين الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط التسببي، المسؤولين، المرؤوسون، التفكير الإبداعي.

## ***Abstract:***

*This study aimed at identifying the prevailing leadership styles among officials in the directorates of education in Hebron Governorate, and its impact on the development of creative thinking among subordinates according to several variables; gender, job title, qualification, years of experience, and the directorate where a subordinate works. The descriptive analytical method was used in this study, and number of population was 318 subordinates work in different directorates of education in Hebron. Two questionnaires were used for the purpose of collecting data. The first questionnaire was for "styles of leadership" consists of 40 statements. The second one was for "creative thinking", consists of 40 statements, too. The sample of the study was 22% of the whole population.*

*Results indicated that the prevailing leaderships among subordinates were respectively; the democratic style, autocratic style and permissive style. Results also showed that the degree of creative thinking among subordinates was medium and showed that there were no significant differences in the degree of creative thinking among subordinates due to gender, job title, qualification, years of experience and the directorate where a subordinate works.*

*Results also indicated that there was a weak correlation between prevailing leadership styles and creative thinking degree among officials in the directorates of education in Hebron Governorate. The study came out with several recommendations.*

**Keywords:** *Democratic style, autocratic style, permissive style, officials, subordinates, creative thinking.*

## مقدمة:

هو عصر جديد يمكن وصفه بعصر الإبداع والمجتمعات المبدعة، يلفت إليه الأنظار وتتسارع خطوات الدول المتقدمة للدخول فيه بعد أن تجاوز بعضها، ما اصطلح على تسميته بعصر تقنية المعلومات والاتصال، وأخذت تُسخر هذه الوسائل لبناء المجتمع المبدع. والإبداع (الابتكار) مفهوم شغل المفكرين والعلماء على مر العصور، وخلال العقود الخمسة الماضية حصل تطور هائل في فهمنا للظاهرة الإبداعية نتيجة الاهتمام المتزايد لعلماء النفس والباحثين بدراساتها وإخضاعها لمنهجية البحوث العلمية والتجريبية. (جروان، ٢٠٠٢). وأصبح الاهتمام بالموهوبين والمبدعين الشغل الشاغل للمجتمعات المتقدمة المتحضرة، وظهر ذلك جلياً في مجال التعليم والبرامج التعليمية التي تعمل على رعاية الإبداع، وتنميته وتحفيزه، وحيث إن الموهوبين من أهل الإبداع نجد أن لهم سيكولوجية تختلف عن الناس العاديين حددها علماء النفس في دراساتهم، فعنصر الإبداع هو استقلال العقل، وعدم الانصياع لضغوط الجماعة، أي القدرة على الانفصال عن الدرب، معنى هذا أننا نتوقع أن يواجه الفرد المبدع صعوبات غير عادية في توافقه مع الآخرين، فالفرد المبدع يجد نفسه أمام خيارين: إما أن يجمد قدراته ويضحي بها، وهذا يقود إلى تصدع حقيقي في الشخصية ليضمن بقاءه في الجماعة، ويشبع حاجته للانتماء، أو يعبر عنها ويتعلم كيف يتعايش مع التوترات التي تنبع من عدم إشباع حاجته للانتماء وكونه فرداً ليس له أصدقاء وصحبة (عزلة اجتماعية) وصراعات توافقية معقدة، فالفرد المبدع الابتكاري له خصائص تختلف تماماً عن الفرد العادي، ومن هذه الخصائص أن المبدعين أكثر غرابة في سلوكهم، واغتراباً عن المجتمع، وقد أشار تورانس (١٩٦٢) أن المبدعين والموهوبين تتميز سلوكياتهم بثلاث خصائص جعلتهم في صراع مستمر مع أقرانهم من العاديين، وهي أنهم أصحاب نزعة لتوليد أفكارهم، رغم أنها تبدو في نظر الآخرين أفكاراً سخيفة وغريبة، كذلك يتعاملون بمفردات لغة غريبة وغير مألوفة لزملائهم، إضافة إلى أنهم يتميزون بروح الفكاهة والمرح، ما يجعل الآخرين يتشككون في جديتهم، وهذه الخصائص توضح وجه الفردية الذي يميز سلوكهم ويفسر عدم اندماجهم مع العاديين من الناس، وهذه المعاناة تلازمهم منذ الصغر، وعبر مراحل عمرهم وتعليمهم ما يدفع كثير منهم للمجاعة، وهذه أحد معوقات التفكير الإبداعي، إضافة إلى إحساسهم المرير بالاغتراب والنبذ من قبل الجماعة، وهذا يعني عدم إشباع حاجتهم للانتماء، وهي حاجة نفسية ملحة وعدم إشباعها يسبب إخلال التوازن السيكولوجي ومن ثم الفكري، ويؤثر سلباً على استجابات الفرد في المواقف

الحياتية وعلى مبادئه واتجاهاته، لذا نجد أن معظم الموهوبين ذوي التفكير الإبداعي لديهم دائماً حلم يراود كلاً منهم بموقع يجد فيه له ولما يعتقد الانسجام والتقدير وتحقيق الذات، وهذا الحلم يلازمهم على مدى مراحل العمر، في المنزل والمدرسة والنادي والمجتمع، لذا كان لزاماً على برامج رعاية الموهوبين والقائمين عليها الأخذ في الحسبان سيكولوجية المبدع ومعاناته وخاصة حاجته للانتماء، فليس بكاف الاهتمام بتنمية الإبداع لديه وتجاهل حاجته النفسية غير المشبعة. لقد أدى التطور السريع الذي تعيشه البشرية اليوم إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية المتنوعة من انفتاح العالم، واشتداد حدة المنافسة وتنوع المخاطر. ولقد أصبحت الحاجة للإدارة ملحة لكي يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرين. (هوارى، ٢٠٠٢) ، كذلك فإن القيادة تهتم بمساعدة الآخرين وتحفزهم على تحقيق الغايات والرؤى المشتركة لهم (Fagiano, 1997) ، وتؤكد دائماً على إحداث التغيير المستمر الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (Sanborn, 1996) . ولعل موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح التنظيم أو فشله في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (كنعان، ١٩٩٥) . فالقيادة الإدارية عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً، تتوافر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة، واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة (مرعي، وياغي، ١٩٩١) .

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعاني المنظمات العامة العديد من المشكلات، ومن أبرزها عدم توافر المناخ الملائم للإبداع، وإن لم تتم الإشارة إليه بصورة مباشرة في بعض الأحيان، وحيث إن المنهج الإبداعي يعدّ أحد المداخل المهمة والرئيسة لحل المشكلات، فإن التعرف على الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بتنمية التفكير الإبداعي يمثل أحد الخطوات المهمة في علاج بعض المشكلات التي تواجه المنظمات العامة، وبالتالي النهوض بمستوى أدائها؛ لتكون أكثر قدرة على المنافسة، وبخاصة في ظل الاتجاه إلى التحول التدريجي نحو العولمة.

(السميري، ٢٠٠٣)، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

١. ما الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟
٢. ما درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
٣. هل تختلف درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها الموظف؟
٤. هل توجد علاقة بين النمط القيادي السائد لدى المسؤولين وبين درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

### فرضيات الدراسة:

- ♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها الموظف.
- ♦ لا توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي السائد لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى:

١. الأنماط القيادة السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
٢. درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
٣. أثر بعض المتغيرات على درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

٤. مدى وجود علاقة بين النمط القيادي السائد لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

### أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

١. نتائج هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في معرفة النمط القيادي السائد لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وكذلك في معرفة درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين، وفي معرفة مدى وجود علاقة بين النمط القيادي السائد لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين.

٢. قد تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير الإدارات التعليمية من خلال معرفة النمط القيادي السائد لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في الخليل، وعلاقته بدرجة التفكير الإبداعي لدى مرؤوسهم.

٣. هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى في فلسطين - على حد علم الباحث - التي تتناول الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقة ذلك بدرجة التفكير الإبداعي لدى مرؤوسهم، مما قد يُشكل إثراءً للمكتبة التربوية بالجديد من الدراسات.

### حدود الدراسة:

تحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على جميع الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (مديرية شمال الخليل، مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل).

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة ما بين شهري حزيران وتموز من العام ٢٠١٢.

- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على معرفة النمط القيادي السائد لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وهم (رئيس قسم، نائب مدير تربية، مدير تربية)، وكذلك معرفة درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (جميع الموظفين دون رئيس قسم) من وجهة نظر المرؤوسين.

## مصطلحات الدراسة:

سيقوم الباحث بتعريف المصطلحات الواردة في الدراسة وفقاً للتعريفات الواردة في المراجع العربية والأجنبية، وسيتم تعريف بعض المصطلحات وفقاً لخبرات الباحث الذاتية، وفيما يأتي تعريف لبعض مصطلحات الدراسة:

◀ **القيادة:** «القدرة على التأثير في أفعال الأفراد أو الجماعات واتجاهاتهم بوسائل محددة مثل: المهارة في التنظيم، والتفوق في المعرفة أو الخبرة، وقوة الشخصية، وبصفة عامة هي القدرة على حفز الآخرين على التعاون والالتزام؛ لذا عرفها ستوجل (Stogdill, 1963) بأنها: «عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه.» (أبو النيل، ١٩٨٥).

ويعرف الباحث القيادة بأنها: قدرة المسؤول على التأثير في مرؤوسيه، وجعلهم يقومون بما يطلب منهم، ويمارسون أعمالهم بدقة وعناية فائقة استجابة لما يمليه عليهم المسؤول، وفي حدود صلاحياتهم.

◀ **النمط القيادي:** هو أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التي صنفت على أساس طريقة ممارسة السلطة وهي: (حريم، ١٩٩٧).

أ. القيادة الأوتوقراطية: «وهي التي تقوم على أساس الاستبداد بالرأي، والتعصب، واتباع أساليب الإكراه، وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جوّاً مشحوناً بالمشكلات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط.» (حريم، ١٩٩٧).

ب. القيادة الديمقراطية: «وتقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة، وتحقيق أهدافها، ففتح الفرص للجميع للتفوق والتميز والابتكار، والإسهام الفعال في رسم السياسة، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وتنفيذها.» (الياس، ١٩٨٤).

ت. القيادة الفوضوية (الترسلية): «وتقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تؤدي دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة، أو إقرار أساليبها، وتحديد أهدافها.» (كنعان، ١٩٩٩).

ويعرف الباحث الأنماط القيادية بأنها: سلوكيات وممارسات ينتهجها القائد



داخل التنظيم الذي يقوده، وتجعله يؤثر على مرؤوسيه، ويمكن الموظفين من تحقيق أهداف التنظيم.

◀ **الإبداع:** «هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة». (هيجان، ١٩٩٩).

◀ **التفكير الإبداعي:** «عملية عقلية تتميز بالشمولية والتعقيد. وتنطوي على عوامل معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة وفريدة، وهو سلوك هادف لا يحدث في فراغ أو بمعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة، لأن غايته تتلخص في إيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة أو الحياة الإنسانية. وهو بالتالي تفكير متشعب أصيل عادة ما يتحدى ويخترق مبادئ موجودة ومألوفة ومقبولة» (العزة، ٢٠٠٠) الموجود في (طافش، ٢٠١٣).

ويعرف الباحث التفكير الإبداعي بأنه: العملية التي يستخدم فيها الشخص قدراته وطاقاته العقلية كافة من أجل إيجاد فكرة أو منتج أو خدمة جديدة وفريدة تتسم بالجمال، وهو تفكير خارج عن العادة ويتحدى المألوف، لإيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة.

## متغيرات الدراسة:

### ♦ أولاً: المتغيرات المستقلة:

- الجنس، وله مستويان (ذكر، وأنتى).
- الوظيفة ولها أربعة مستويات (مشرف تربوي، وموظف إداري، وسائق، وأذن).
- المؤهل العلمي وله أربعة مستويات (دون التوجيهي، ودبلوم متوسط، وبكالوريوس، وماجستير فأكثر).
- سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ومن ١٠ سنوات فأكثر).
- المديرية ولها ثلاثة مستويات (مديرية شمال الخليل، ومديرية الخليل، ومديرية جنوب الخليل).

### ♦ ثانياً: المتغير التابع:

« تنمية التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين»

## الأدب التربوي والدراسات السابقة:

### الأدب التربوي:

#### تعريف القيادة:

لا يوجد إجماع بين الكتاب حول تعريف محدد للقيادة، ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف المدارس والثقافات. يعرف أوردي تيد القيادة بأنها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه". (Ordway, 1965).

ويعرف فينر وبريش القيادة بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية". (Piffner & Presthus, 1967). بينما يعرفها جولمباوسكي بأنها: "القدرة القيومية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة". (Golembiewsky, 1961).

وفي ضوء التعريفات السابقة التي عُرِضت لمفهوم القيادة، فإنه يمكننا أن نستخلص ثلاثة شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة وهي:

- أ. وجود جماعة من الأفراد.
- ب. وجود فرد من بين أفراد الجماعة يستطيع أن يؤثر في أفرادها لتحقيق أهدافها.
- ت. تنسيق وتوجيه جهود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة المنشودة.

#### القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي: «نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي، تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية؛ ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوساطة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة» (مرعي، وياغي، ١٩٩١). كما أن هناك نوعاً من القادة الإداريين يطلق عليهم اسم قادة التغيير الحقيقي (Real chang Leaders)، وهم قادرون على إحداث تغيير في سلوك العاملين ومهاراتهم خاصة في الخطوط الأمامية، ويؤمنون أن مكافأاتهم الخاصة تكمن في رفع مستوى أداء المنظمة والعاملين فيها، ويحملون مجموعة من الخصائص، هي: (Kazenbach, 1996).

١. يشكّلون حلقة وصل قوية بين واقع السوق، وبين طموحات الإدارة العليا والعاملين.
٢. يحدثون تغييراً من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، أي يؤثران في سلوك جميع العاملين في المنظمة.

٣. يطوّرون وسائل وطرق متعددة لحل المشكلات حسب الحاجة والظروف، ويجعلون مستوى الأداء مقياساً لهم في كل مرة.

٤. يغيرون أنماطهم القيادية حسب الحاجة والمواقف التي يتطلبها العمل.

٥. يتضح مما سبق أن المدير الفعال هو المدير القائد الذي لديه القدرة على الحلم، أي لديه رؤية أو تصور لما سيكون عليه مستقبل المنظمة، ولديه في الوقت نفسه القدرة على ترجمة هذا الحلم وتنفيذه إلى واقع. فالمدير يضع استراتيجية للوصول إلى أهداف محددة، ولكن لا بد أن تكون لديه القدرة في التأثير على الآخرين. ودفعهم لتبني هذه الأهداف لينفذوا الاستراتيجية. وحتى يكون المدير قائداً يجب أن تكون لديه ثقة كافية بنفسه، وأن يكون ماهراً، وأن يتمتع بالسرعة والحزم في الاختيار من بين القرارات البديلة، وبالتالي فمن الممكن لأي مدير أن يكون قائداً إذا توافرت لديه المهارات المطلوبة، وأحسن تطويرها واستغلالها، آخذين في الاعتبار أن هناك فروقاً بين الأفراد في مدى الوصول إلى درجة القيادة.

### أساليب القيادة وأنماطها:

كل نوع أو نمط من أنماط القيادة له طبيعة وخصائص تميزه عن الأنماط الأخرى وبالتالي فلكل مدير طريقة مميزة في الإدارة. كذلك لكل مدير مفهوم خاص للأهداف والوقت والسلطة والعلاقات والتحفيز، وهناك صفات شخصية ودرجة من الفعالية، وبعضهم فعال تحت ظروف معينة، والبعض الآخر غير فعال، وبعضهم الآخر أكثر فعالية، حتى اهتمام القائد بالعمل قد يبدو متدرجاً بمستويات مختلفة، ويكون الاهتمام بأحدها على حساب الآخر، مما يخلق تمييزاً في الأنماط القيادية.

وهناك أكثر من طريقة لتصنيف القادة، ويهمننا من وجهة نظر الإدارة أن نتناول تصنيف القادة من حيث طريقة ممارسة السلطة في المنظمات التي يعملون بها. فمنهم من يصنفها على:

١. أساس المفهوم السائد للسلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمروّوس.

٢. أساس مصادر السلطة.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القادة:

أولاً: القائد الأوتوقراطي الذي يركز جميع السلطات في يده.

ثانياً: القائد الديمقراطي الذي يميل إلى تفويض بعض سلطاته إلى مروّوسيه.

ثالثاً: القائد الفوضوي المتساهل أو الترسلّي: الذي يميل إلى الاحتفاظ بالسلطة في يده ولا يحب أن يصدر قراراً مستقلاً بنفسه. (احمد، ١٩٩٧).

ويعدّ النمط الديمقراطي من أفضل الأنماط القيادية وذلك للأسباب الآتية:

١. يفوّض بعض السلطات الإدارية للمروّوسين ويشاورهم وهذا يرفع الروح المعنوية لديهم ويحقق التآلف والاندماج بين المروّوسين. (نشوان، ١٩٩٢).
٢. يفهم مشاعر المروّوسين ومشكلاتهم ويعمل على معالجتها بصورة أفضل. (عدس، ١٩٨٦).
٣. يتراجع عن قراره إذا كان فيه مضايقة للمروّوسين، ويعمل على رفع مستوى أدائهم. (الخطيب، وآخرون، ١٩٩٦).
٤. ينسّق الجهود بين العاملين حيث يعمل الجميع متعاونين، ويتخلّى كل فرد عن أنانيته في سبيل إنجاح العمل.
٥. تكافؤ السلطة مع المسؤولية، ويكون ذلك بتفويض السلطة للعاملين مع ما يتناسب مع تلك المسؤوليات.
٦. يحدد الأعمال و الواجبات بحيث لا تتداخل أو تتضارب، لئلا تشكل عقبة أمام العمل أو الإنتاج. (قراقزة، ١٩٨٧).

### الإبداع:

لقد تباينت آراء العلماء حول مفهوم الإبداع، فبعضهم يقصد بالإبداع القدرة (Ability) على خلق شيء جديد أو مبتكر تماماً وإخراجه إلى حيز الوجود. بينما يقصد آخرون العمليات (process) وخصوصاً السيكلوجية منها، والتي يتم بها ابتكار الشيء الجديد ذي القيمة العالية، في حين ينظر فريق ثالث إلى الإبداع في حدود العمل الإبداعي ذاته، أو المحصلة أو الناتج الذي ينشأ عن القدرة على الإبداع وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في آخر الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه. (جامعة القدس، ١٩٩٧) نقلاً عن (طافش، ٢٠١٣). ولا يمكن أن يكون الإنسان مبدعاً إلا إذا كان قادراً على التفكير الإبداعي بامتلاكه القدرة على اكتشاف علاقات جديدة أو حلول أصيلة تتسم بالبجدة والمرونة). (سماحة وآخرون، ١٩٩٢) نقلاً عن (طافش، ٢٠١٣).

### مراحل التفكير الإبداعي:

يرى بعض الباحثين أن عملية التفكير الإبداعي تتم خلال أربع مراحل

متتالية هي (طافش، ٢٠١٣) :

١. مرحلة التحضير أو الإعداد (Preparation) : وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد.
٢. مرحلة الاحتضان (Incubation) : وهي فترة زمنية يحتاجها المتعلم ليعمل فيها فكره، بتفنية المعلومات والخبرات المتوافرة لديه من الحشو الذي قد يؤخر الوصول إلى الحل المنشود.
٣. مرحلة الإشراق (Illumination) : وهي لحظة مخاض الفكرة حيث يومض الحل، وتولد الفكرة الجديدة في ذهن المتعلم، وتنكشف الحجب.
٤. مرحلة التحقق (Verification) : وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصيلة المفيدة والمُرضية، وفيها يقوم المتعلم باختبار الحل الذي توصل إليه ليتأكد من صلاحيته ودقته.

### الجوانب الأساسية المكونة للظاهرة الإبداعية النفسية:

أ. الإنتاج الإبداعي: يعد الإنتاج أحد جوانب تفاعل الإنسان مع البيئة، ويقاس الإبداع في أحد جوانبه بكمية الإنتاج وصوره، لذلك تتحدد درجة الإبداع بكمية الإنتاج، وفي هذا المجال يرى (ألبرت وسانميتن، ١٩٩٣) أن الفرد المبدع شخص يقوم بالإنتاج لمدة طويلة من الزمن ولعدد كبير من الأعمال التي يكون لها تأثيرها الواضح على تفكير الآخرين. كما يعتقد تورانس أن الأطفال أكثر إبداعاً من الراشدين، وأن أكثر سنوات الطفل إبداعاً هي سنوات ما قبل المدرسة والصفوف الأساسية الثلاث الأولى. وتخف هذه القدرات بعد زيادة متطلبات المدرسة الأساسية، إذ إن المدرسة بجدولها الجامد، وحصصها المحددة بزمن وبهدف يضعه الراشدون، وبعدم أهمية بعض المواد التي تقدم للأطفال، كل ذلك يمكن أن يحد من ظهور القدرات الإبداعية لدى الأطفال. ويمكن تحديد إنتاج الراشدين الإبداعي بما يظهرون من أداء أو كتابات أو مخترعات. وقد اعتمد مقياس الإبداع على أساس كمية الإنتاج الذي حققه الراشد والمدى الزمني له، لذلك يعد بعض الكتاب الذين غزر إنتاجهم لفترة طويلة من أعمارهم مبدعين كما ظهر في الأدب، وكذلك المخترعين الذين تسجل براءات اختراع يعترف بها أصحاب الاختصاص، وأضاف بعضهم مدى ظهور باكورة الأعمال الإبداعية في مراحل الحياة أساساً لقياس درجة الإبداع. (جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٢).

ب. العملية الإبداعية: إن العملية الإبداعية عملية معرفية ذهنية، وقد أعتبرت عملية معرفية للمبررات الآتية:

- يكون المبدع في هذه العملية نشطاً وحيوياً وفعالاً.
- يقوم المبدع بدور المنظم للخبرات والمعلومات المتوافرة لديه سابقاً، وذلك لكي يستجيب لمتطلبات الموقف الجديد، أو الوصول إلى الحل الجديد.
- إن الأصالة، والمرونة، والحساسية تجاه المشكلات، والوصول إلى إدراك التفاصيل، وهي مكونات عملية الإبداع وتتطلب نشاطاً ذهنياً معرفياً.
- إن التفكير الراقى الذي يتطلبه التفكير الإبداعي هو من نوع التفكير التجميعي والتفريقي والتقويمي ويتطلب خبرات ومواد معرفية هامة ومنظمة، وهذا يعطي أهمية لدور الخبرات التي خزنت، والتي تتطلب تنظيم عمليات مختلفة للوصول إلى الحل الجديد، أو الفكرة الجديدة أو الوصول إلى بدائل جديدة. (قطامي، ١٩٩٠).

ت. الشخص المبدع: إن اختلاف النظرة للشخص المبدع عبر مراحل الحياة هي التي جعلت نظرة العلماء للمبدعين وصفاتهم مختلفة، فبعضهم يركز على الجوانب الأدائية، وبعضهم الآخر يركز على الجوانب الذهنية، وقد أثرت هذه الاختلافات في الصورة التي يمكن تصويرها عن الشخص المبدع، وقد أورد (زيتون، ١٩٨٧) العديد من خصائص الشخص المبدع، منها:

يتصف المبدع بأنه حيوي ونشط وفعال، ويتفاعل مع متغيرات البيئة بطريقة مختلفة عن تفاعلات الآخرين، ويعتد المبدع بنفسه، ويثق بقدراته ثقة كبيرة، ويستغرب تفكير الآخرين في تفسير أدائه وأعماله، ويتجنب التعامل مع الأشياء العادية، ولكن لديه القدرة على صياغة الأشياء والأفكار بطريقة سهلة ومفهومة، ويتحمل المضايقات، ويتسامح مع المنازعات، ويجابه الصعوبات، ويقدم على مواقف المخاطرة لاستمتاعه بها، ولديه القدرة على السيطرة، ويميل إليها إذا ما توافرت الظروف المناسبة، ويختلف عن الآخرين في سلوكه في المواقف التي يواجهها، ويحب أن يغير في البيئة ويميل إلى الحركة، ويميل إلى العزلة أحياناً، وتدني قيمة العلاقات الاجتماعية لديه، ولديه سرعة بدهاء في حل المواقف والمشكلات التي يواجهها دون أن تستغرق وقتاً طويلاً، كما يتميز بالاستقلال عن الآخرين والبيئة، ويفضل التعامل مع المواقف المتشابكة والمعقدة؛ لأن ذلك يعطيه الفرصة لإظهار موقف جديد وحل جديد مغاير لما توصل إليه الآخرون.

ومن خصائص الشخص المبدع أيضاً: أن لديه درجة عالية من حب الاستطلاع، وينظر للأشياء بطريقة مختلفة، ومن أوجه وزوايا مختلفة، ويميل لإعطاء تخمينات حدسية

دون اعتبار للمقدمات، وسرعة إقامته للعلاقات التي يرغب فيها ولعوامل هو يدخلها في القضية، كما أنه مقاوم جداً للإحباط، لأنه محكوم بدوافع داخلية، كالإنجاز والتفرد، والانتقال من موقف لآخر سعيًا نحو الجدة والإكمال أو الإغلاق، ويكلف نفسه فوق طاقتها، ويتحمل الأعباء ويتصف بالقدرة على التحمل والمعاناة أكثر من الأفراد العاديين. (بلقيس، ومرعي، ١٩٨٢).

ث. الموقف الإبداعي: تستند فكرة الموقف الإبداعي إلى افتراض مفاده أن تكرر المواقف الإبداعية وتعددها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد، ويفترض كذلك أن الفرد قد يكون مبدعاً في موقف ويظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى. وأن الإبداعية ترتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد وأظهر أداءً مختلفاً مثلاً في حل مشكلة بطريقة غير مألوفة، أو الوصول إلى حل جديد، أو اكتشاف شيء جديد بالنسبة للفرد أو المجتمع الذي يعيش فيه (جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٢).

## الدراسات السابقة:

### أولاً - الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية:

#### أ- الدراسات العربية:

دراسة الفرا والخطيب (٢٠٠٧) بعنوان «النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة».

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى المدير في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة، والتعرف إلى درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات البحث: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد المرؤوسين. وللقيام بهذا البحث تم استطلاع رأي الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ممن يحملون المسمى الوظيفي رئيس قسم، نائب مدير ومدير لكونهم شركاء في عملية صناعة القرار. وقد تم ذلك من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض. وقد دلت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج اختلافاً إيجابياً في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور ولأصحاب الخبرة العالية، كما أن مديري الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم، كما أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزاً لصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين. كذلك دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات

الإدارية وهي البعد عن المركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بالعمل والموظف. وأخيراً خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء الإداري والقيادة الإدارية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ودعمها، كي تتمكن من تحقيق الأهداف المنوطة بها بأقصى كفاءة ممكنة.

دراسة عياصرة (٢٠٠٨) بعنوان «الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن».

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٤١) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة العينة العشوائية التطبيقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً بين النمط القيادي المتبع من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وبين مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما خلصت إلى مجموعة من التوصيات.

دراسة العجارمة (٢٠١٢) بعنوان «الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان».

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة العاصمة عمان حيث بلغ عددهم (١٤٠٤٧) معلماً ومعلمة، اختيرت عينة عشوائية طبقية بواقع (٥٠٠) معلم ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداتين، الأولى لقياس الأنماط القيادية، والثانية لقياس مستوى جودة التعليم، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: (١) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية كانت متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى النمط الديمقراطي، يليه النمط المتسيب. (٢) إن مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين متوسطة. (٣) أن مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مستوى الكفاية كان مرتفعاً، ويليه الأمان ثم المصادقية ثم الفاعلية. (٤) . وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية



بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة، وعلى جميع المستويات. (٥) عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً للجنس والمؤهل العلمي. (٦) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح فئة (٥ سنوات فما دون) للنمط الاوتوقراطي، ولصالح فئة (١٠ سنوات فأكثر) للنمط المتسيب، ولصالح فئة (٥ سنوات فما دون) في الدرجة الكلية للأنماط القيادية. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

### ب - الدراسات الأجنبية:

دراسة **Wippy (2001)** بعنوان «النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة (Guman)».

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة (Guman)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) عضو هيئة تدريس. واستخدم الباحث الاستبانة لأغراض جمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: (١) أن سلطة الرئيس كانت ضعيفة في حين كانت المهام واضحة. (٢) وجود رضا وظيفي داخلي عال. (٣) أن النمط الديمقراطي يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة **Teska (2003)**، بعنوان «العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الاتصال لدى المدراء».

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الاتصال، حيث اختار الباحث العينة من مديري (ديترويت) ذوي الخبرة في العمل الإداري والذين تتراوح أعمارهم بين (٥١ - ٦٠) عاماً. وقد توصلت الدراسة إلى أن أساليب واستراتيجيات الاتصال المستخدمة تعكس الشخصية الفردية، وكذلك تعكس المناخ التعليمي الذي يقوده المدير، إضافة إلى التأكيد على أن نمط الاتصال الفعال يركز على قدرة الإصغاء بتركيز الآخرين، وكذلك الصدق والأمانة في الاتصال يعدان من العوامل الحاسمة الهامة في تقرير مدى فعاليته.

دراسة **Ulloa & Julie (2003)**، بعنوان «العلاقة بين الشعور بالرضا عند الأفراد والأسلوب القيادي لمديري كليات المجتمع في ولاية فلوريدا».

هدفت إلى فحص العلاقة بين الشعور بالرضا عند الأفراد والأسلوب القيادي لمديري كليات المجتمع في ولاية فلوريدا، حيث فحصت هذه الدراسة: (١) مستوى رضا الأفراد عن نمط الاتصال السائد في المدرسة (٢) العلاقة بين النمط القيادي ونمط الاتصال. (٣) الاختلاف في المناخ المؤسسي تبعاً للاختلاف في نمط الاتصال السائد فيها. ٤. درجة إدراك الأفراد لنمط الاتصال في الكلية (المؤسسة التربوية. وقد كشفت نتائج الدراسة وجود صلة قوية بين نمط الاتصال والشعور بالرضا عند الأفراد، كما أظهر تحليل التباين بين المتغيرات أن هناك اختلافاً في درجة الرضا بكليات المجتمع المختلفة تبعاً لنمط الاتصال المتبع فيها، علماً بأن إدراك نمط القيادة كان متشابهاً عند جميع الأفراد.

## ثانياً - الدراسات التي تناولت التفكير الإبداعي:

### أ - الدراسات العربية:

دراسة السميري (٢٠٠٣)، بعنوان «العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة».

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف إلى العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع في المنظمات العامة. وقد صممت استبانة للتعرف إلى آراء أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٣٤٣) فرداً من الموظفين العاملين في محافظة جدة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناقشة استجابات أفراد العينة حول تساؤلات الدراسة، وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

أظهرت الدراسة أن مقاومة التغيير، وعدم توافر المعلومات اللازمة للأفراد، وعدم وضوح أهداف المنظمة، والخوف من الفشل تعدّ من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة. وأظهرت الدراسة أن غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد، وفقدان روح العمل الجماعي لا تعدّ من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

دراسة صبان (٢٠٠٦). بعنوان «العلاقة بين الانتماء والتفكير الإبداعي (الابتكاري) لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي (الابتكاري) من المراهقات».

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى نوعية العلاقة بين الانتماء والتفكير الإبداعي. وكذلك وضع برنامج لإكساب مهارة الحساسية للمشكلات والوقوف على مدى فاعلية هذا البرنامج في رفع درجة الانتماء لدى الموهوبات. وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- توجد علاقة سلبية بين متغيري البحث الانتماء والتفكير الإبداعي الأبتكاري فقد بلغ معامل الارتباط (٨٣٪) عند مستوى دلالة (٠.٠١). (٢) توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي التفكير الابتكاري ومتغيري الانتماء لصالح المجموعة الثانية عند مستوى الدلالة ٠.٥ .٠.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ٠.١ .٠ بين القياسين القبلي والبعدي في متغير الانتماء إلى للبرنامج المقترح لصالح القياس البعدي.

دراسة العساف (٢٠١٣) بعنوان «اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة». هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة، وعلاقته بمتغيرات: المؤهل العلمي والخبرة. واختيرت عينة عشوائية مكونة من (١٣٣) معلما ومعلمة، وتكونت أداة الدراسة من (٤٥) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، هي: اتجاهات المعلمين نحو تنمية قدرات التفكير الإبداعي واتجاهات المعلمين نحو الكشف عن المهارات الإبداعية وتحديدها، واتجاهات المعلمين نحو تشجيع الإبداع وتبنيه. وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المعلمين نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة إيجابية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المعلمين نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة شهادة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المعلمين نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة تعزى لمتغير الخبرة (سنوات الخدمة) ، وفي ضوء النتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات.

## ب - الدراسات الأجنبية.

دراسة (Wilson,1992) ، بعنوان «تأثير طريقة التدريب الابتكاري على الأطفال الموهوبين وغير الموهوبين»

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير طريقة التدريب الابتكاري على مجموعة من الأطفال الموهوبين والأطفال غير الموهوبين، وقد بلغ حجم العينة (٩٩) طفلاً، واستخدم الباحث بطارية اختبارات من بينها اختبار تورانس للتفكير الابتكاري، وأسفرت النتائج عن نمو التفكير الابتكاري لدى الموهوبين نتيجة التفكير الابتكاري.

دراسة (Runco & Nemiro,1998) ، بعنوان «أهم المؤثرات والعوامل في نمو القدرات الابتكارية»

هدفت الدراسة التعرف إلى أهم المؤثرات والعوامل في نمو القدرات الابتكارية من خلال استطلاع رأي، حيث قام الباحث بعمل بحث شامل على عينة بلغت (١٤٣) باحثاً متخصصاً في القدرات الابتكارية في عمر (٢٠-٧٣) سنة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المؤثرات في السلوك الابتكاري اعتبر عاملي التربية والتعليم، فهما أكثر العوامل أهمية لتنمية الأداء الابتكاري، يلي ذلك العوامل الثقافية والاجتماعية المرتبطة بالشخص ثم الأسرة والخبرة.

دراسة (Strom & Strom, 2002) ، بعنوان ” اتجاهات المعلمين في تحديد التفكير الإبداعي المتوقع من الطلبة“.

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات المعلمين في تحديد التفكير الإبداعي المتوقع من الطلبة، وأشارت النتائج إلى أن الارتباطات كانت منخفضة بين السلوكيات التي يبديها المبدعون. كما أن المعلمين من الدول المختلفة لم يعطوا أهمية للسلوك، بل شجعوا على سلوك الطاعة وحفظ المواد الدراسية المكتوبة، وكل ما يقوله المعلم. فبينما يطرح الطلاب المبدعون أسئلة كثيرة ولديهم قدرة على التنبؤ، ولديهم استعداد كبير لتحمل المخاطر، عبر المعلمون عن موقف سلبي تجاه هذه السلوكيات التي تنمي القدرة الإبداعية عند الطلبة، وركزوا بدلاً من ذلك على المهارات المعرفية التي تعكس كفاءتهم الذاتية.

## تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحث إلى أن موضوع الأنماط القيادية السائدة قد حظي باهتمام الباحثين في المجال التربوي مثل دراسة (الفر، والخطيب، ٢٠٠٧) ، وتناولت الدراسات أيضاً الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بمتغيرات ددة مثل دراسة (عياصرة، ٢٠٠٨) ، ودراسة (العجارمة، ٢٠١٢) ودراسة (Wip-، 2001) ، ودراسة (Teska, 2003) ، ودراسة (Ulloa & Julie, 2003) ، كما تناولت الدراسات العوامل المؤثرة في نمو التفكير الإبداعي مثل دراسة (السميري، ٢٠٠٣) ، ودراسة (Runco & Nemiro, 1998) ، كما تناولت الدراسات علاقة التفكير الإبداعي بعدد من المتغيرات مثل دراسة (صبان، ٢٠٠٦) ، ودراسة (Wilson, 1992) ، كما تناولت الدراسات اتجاهات عدد من المسؤولين والمعلمين نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي مثل دراسة (العساف، ٢٠١٣) ، ودراسة (Strom & Strom, 2002) . وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها تلك الدراسات. ومن جانب آخر أفاد الباحث من هذه الدراسات

في تصميم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، وكذلك في مجال منهجية البحث وأسلوبه، فقد أسهمت تلك الدراسات في إثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقة ذلك بتنمية التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في هذه المديريات، حيث لم يتم تناوله بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - إضافة إلى تفرداها في بحث علاقة النمط القيادي السائد بتنمية التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين بشكل خاص. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على بعض القضايا التي تؤثر في تنمية التفكير الإبداعي للإداريين من وجهة نظر من يؤثرون ويتأثرون أكثر من غيرهم بالعملية الإدارية.

### وصف منهج الدراسة:

أجريت هذه الدراسة خلال شهري حزيران وتموز من العام ٢٠١٢، واستخدم الباحث في إنجازها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، ولملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات.

### وصف مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل دون رئيس قسم والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (٣١ / ٥ / ٢٠١٢) ، حيث بلغ عددهم (٣١٨) موظفاً وموظفةً موزعين على (٣) مديريات، والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة.

### الجدول (١)

عدد أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية

العدد	المديرية
٨٥	مديرية تربية شمال الخليل
١٠٧	مديرية تربية الخليل
١٢٦	مديرية تربية جنوب الخليل
٣١٨	المجموع

### عينة الدراسة:

بعد حصر مجتمع الدراسة ورزّع الباحث الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من

المرؤوسين العاملين بالمديريات الثلاثة، حيث تم توزيع (١٠٠) استبانة كما يأتي:

- (٢٧) استبانة على المرؤوسين في مديرية شمال الخليل.
- (٣٣) استبانة على المرؤوسين في مديرية الخليل.
- (٤٠) استبانة على المرؤوسين في مديرية جنوب الخليل.

وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة من المواقع بعد تعبئتها (٧٠) استبانة أي ما نسبته (٢٢٪) من حجم المجتمع الكلي، وهي عينة ممثلة إحصائياً، والجدول (٢) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

### الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٤٤ / ٦٢,٩٪
	إناث	٢٦ / ٣٧,١٪
الوظيفة	مشرف تربوي	٢٢ / ٣١,٤٪
	موظف إداري	٣٧ / ٥٢,٩٪
	سائق	١ / ١,٤٪
	أذن/ حارس	١٠ / ١٤,٣٪
المؤهل العلمي	دون الثانوية	١٠ / ١٤,٣٪
	دبلوم	٦ / ٨,٦٪
	بكالوريوس	٤٥ / ٦٤,٣٪
	ماجستير فأكثر	٩ / ١٢,٨٪
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٢ / ٣١,٤٪
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٨ / ١١,٤٪
	من ١٠ سنوات فأكثر	٤٠ / ٥٧,٢٪
المديرية	شمال الخليل	١٨ / ٢٥,٧٪
	الخليل	٢٥ / ٣٥,٧٪
	جنوب الخليل	٢٧ / ٣٨,٦٪

## أداة الدراسة:

أعدّ الباحث استبانة لمعرفة الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، واستبانة ثانية لمعرفة درجة التفكير الإبداعي للمرؤوسين، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من قسمين:

♦ **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الأولية عن المرؤوس الذي يقوم بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ووالمديرية التي يعمل بها المرؤوس / ة).

♦ **القسم الثاني:** ويتكوّن من جزأين:

- الجزء الأول: وقيس النمط القيادي السائد لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم، ويتكوّن من (٤٠) فقرة، شملت الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطي، والديموقراطي، والتسيبي). وقد كانت إجابات هذه الفقرات (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً).

- الجزء الثاني: يقيس درجة الإبداع الإداري لدى المرؤوسين، ويتكون من (٤٠) فقرة. وقد كانت إجابة هذه الفقرات (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً)، وقد قسمت هذه الاستبانة كما في الجدول (٣).

### الجدول (٣)

#### محاور الدراسة الرئيسية.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
قياس الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين:		
١	النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري).	١٥
٢	النمط الديموقراطي	١٤
٣	النمط التسيبي	١١
المجموع		٤٠
قياس درجة التفكير الإبداعي		٤٠

### صدق الأداة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد عرض الباحث الاستنبانة على عدد من المحكمين والمتخصصين في الميدان التربوي والإداري، وعدد من ذوي الخبرة في الجامعات الفلسطينية وقد عدلت فقرات الاستنبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستنبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وانتماءها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناءً على آراء المحكمين ومقترحاتهم، عدلت صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذفت بعض الفقرات، وأضيفت فقرات أخرى ليُصحب عدد فقرات الاستنبانة بقسميها (٨٠) فقرة.

### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة القياس، قام الباحث بفحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستنبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) ، حيث بلغت درجة الثبات بشكل عام حسب كرونباخ ألفا (٩٢,٦٪) لاستنبانة الأنماط القيادية و (٩٢,٣) لاستنبانة الإبداع الوظيفي، مما يشير إلى دقة أداتي القياس، وبالتالي أصبحت الأداة جاهزتين للتطبيق في وضعهما النهائي، وليتم توزيعهما على أفراد عينة الدراسة.

### إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد العينة، راجع الباحث المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، حيث تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة، والسماح بتوزيع الاستنبانة على موظفي مديريات التربية والتعليم. بعدها وزع الباحث الاستنبانة على المرؤوسين في مديريات التربية والتعليم، حيث تم توزيع (١٠٠) استنبانة.

### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة راجعها الباحث، وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب، وقد أدخلت للحاسب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة دائماً خمس درجات، والإجابة غالباً أربع درجات، والإجابة أحياناً ثلاث درجات، والإجابة نادراً درجتين، والإجابة إطلاقاً درجة واحدة. وذلك في جميع فقرات الدراسة، وبذلك أصبحت الاستنبانة تقيس الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وكذلك درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بالاتجاه الموجب. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات



المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي one way ANOVA ومعادلة الثبات كرونباخ الفا واختبار LSD وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها وتوصياتها:

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقتها بدرجة التفكير الإبداعي لديهم، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط العام المرجع للعبارة في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يأتي:

الجدول (٤)

دلالة المتوسط الحسابي.

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض	٢,٣٣ - ١
متوسط	٣,٦٧ - ٢,٣٤
عال	٥ - ٣,٦٨

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحث للنتائج الآتية:

◀ أولاً- تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

١) ما النمط القيادي السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
متوسط	٠,٦٣٥	٣,٣١	النمط الاتوقراطي
متوسط	٠,٨٣٥	٣,٣٨	النمط الديموقراطي
متوسط	٠,٧٦٦	٢,٧٦	النمط التسبيبي
متوسط	٠,٥٧٨	٣,١٥	الأنماط القيادية السائدة بشكل عام

بالنظر إلى الجدول (٥) ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، يتضح أن درجة الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (٠,٥٧٨) ، وأن أكثر الأنماط القيادية السائدة على الترتيب: النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (٣,٣٨) يليه النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي (٣,٣١) ، ثم النمط التسبيبي بمتوسط حسابي (٢,٧٦) ، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (العجارمة، ٢٠١٢) ، ودراسة (الفرا، والخطيب، ٢٠٠٧) ، ودراسة (Wippy, 2001). ويعزو الباحث السبب في تلك النتائج إلى عدم وجود رؤية واضحة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم عن المفاهيم الإدارية الحديثة وعن الأنماط القيادية العصرية التي يجب اتباعها في إدارة المؤسسات، وربما يعود السبب إلى ضعف أو ربما انعدام الحوافز المقدمة إلى العاملين من أجل زيادة دافعيتهم للعمل، وبالتالي زيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة، وكذلك مركزية القرار في وزارة التربية والتعليم، مما يحد من الإبداع الوظيفي، وربما يعود السبب إلى عدم وجود نظام حوافز فعال يزيد من درجة الإبداع الوظيفي....الخ.

◀ ثانياً- تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

س٢) ما درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
متوسطة	٠,٥٥٩	٣,٠٩	درجة التفكير الإبداعي بشكل عام

من خلال النظر إلى الجدول (٦) ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، يظهر أن درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (العساف، ٢٠١٣) ، ودراسة (Strom & Strom, 2002). ويعزو الباحث السبب في تلك النتائج إلى ضعف، أو ربما انعدام الحوافز

المقدمة إلى العاملين من أجل زيادة دافعيتهم للعمل، وبالتالي زيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة، مما يحفز التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين، وكذلك فإن مركزية القرارات في وزارة التربية والتعليم تحد من الإبداع الوظيفي، وربما يعود السبب إلى عدم وجود نظام حوافز فعال يزيد من درجة الإبداع الوظيفي... الخ.

◀ ثالثاً: تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

«هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية التي يعمل بها المرؤوس) ؟»

وللإجابة عن هذا السؤال - ونظراً لاستخدام أسلوب العينة - فقد أُختبرت الفرضية الآتية:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية التي يعمل بها المرؤوس) ؟»

#### الجدول (٧)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين	ذكر	٤٤	٣,١٣	٠,٤٧١	٤٣	٠,٨٢٠	٠,٤١٥
	أنثى	٢٦	٣,٠٢	٠,٦٨٨	٢٥		

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) .

بالنظر إلى جدول (٧) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $0,05 <$  وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الظروف الوظيفية التي يعيشها المرؤوس واحدة ومتشابهة سواءً كان ذكراً أم أنثى.

#### الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار «ف»، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. تبعاً لمتغير: المسمى الوظيفي.

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	
درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بشكل عام	مشرف تربوي	٢٢	٢,٩٧	٠,٧٠٢	بين المجموعات	٢,٣٩١	٠,٧٩٧	٢,٧٣٤	٠,٠٥١	
	موظف إداري	٣٧	٣,٠٤	٠,٤٦٦		داخل المجموعات	١٩,٢٤٢			٠,٢٩٢
	سائق	١	٣,٧٣	-	٦٦		٢١,٦٣٣			
	أذن (حارس)	١٠	٣,٤٩	٠,٣٤١						
	المجموع	٧٠	٣,٠٩	٠,٥٥٩	٦٩					

(٩) الجدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ف"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. تبعا لمتغير: المؤهل العلمي.

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بشكل عام	دون الثانوية	١٠	٣,٤٠	٠,٢٩٢	بين المجموعات	١,٢٤١	٠,٤١٤	١,٣٣٩	٠,٢٦٩
	دبلوم متوسط	٦	٢,٩٧	٠,٤٥٠	داخل المجموعات	٢٠,٣٩٢	٠,٣٠٩		
	بكالوريوس	٤٥	٣,٠٣	٠,٥٤٤					
	ماجستير فأكثر	٩	٣,١٢	٠,٨٣٣					
	المجموع	٧٠	٣,٠٩	٠,٥٥٩					
					المجموع	٦٩	٢١,٦٣٣		

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ف"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. تبعا لمتغير: سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بشكل عام	أقل من ٥ سنوات	٢٢	٣,١٦	٠,٥٣٦	بين المجموعات	٠,١٧٥	٢	٠,٠٨٨	٠,٢٧٣	٠,٧٦٢
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٨	٣,٠٥	٠,١٥٧						
	من ١٠ سنوات فأكثر	٤٠	٣,٠٦	٠,٦٢٤						
	المجموع	٧٠	٣,٠٩	٠,٥٥٩	داخل المجموعات	٢١,٤٥٨	٦٧	٠,٣٢٠		
					المجموع	٢١,٦٣٣	٦٩			

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار «ف»، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. تبعاً لمتغير: المديرية التي يعمل بها المرؤوس.

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بشكل عام	مديرية تربية شمال الخليل	١٨	٣,٢٨	٠,٢٨٦	١٨	مجموع التباين	١,٤٤١	٢	٠,٧٢٠	٢,٣٩٠	٠,٠٩٩
	مديرية تربية الخليل	٢٥	٢,٩١	٠,٦٥٦							
	مديرية تربية جنوب الخليل	٢٧	٣,١٣	٠,٥٧٠	٦٧	٢٠,١٩٣	٠,٣٠١				
	المجموع	٧٠	٣,٠٩	٠,٥٥٩							
						٢١,٦٣٣	٦٩				

بالنظر إلى الجداول (٨، ٩، ١٠، ١١) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية التي يعمل بها المرؤوس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $0,05 <$  وهي غير دالة إحصائياً، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (العساف، ٢٠١٣) في عدم وجود فروقات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة، في حين اختلفت مع دراسة (العساف، ٢٠١٣) في عدم وجود فروقات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الظروف الوظيفية التي يعيشها المرؤوس واحدة بغض النظر عن نوع وظيفته أو مؤهله العلمي أو سنوات خبرته، أو المديرية التي يعمل بها، فالأنظمة والقوانين واحدة ومركزية، وكذلك عدم وجود محفزات للإبداع والمبدعين.

#### ◀ رابعاً- تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد علاقة بين النمط القيادي السائد لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

#### الجدول (١٢)

نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين

ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الدالة الإحصائية	قيمة ر	التفكير الإبداعي		الأنماط القيادية	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
٠,٢٠٥	٠,١٥٣	٠,٥٥٩	٣,٠٩	٠,٥٧٨	٣,١٥

بالنظر إلى جدول (١٢) يتضح وجود علاقة ضعيفة بين الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٥٣) ، والدلالة الإحصائية  $0,05 <$  وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك لعدم وجود تحفيز للإبداع والمبدعين في مديريات التربية والتعليم، مما يحد من الإبداع ويعوقه، والأنماط القيادية السائدة من قبل المسؤولين لا تشجع على الإبداع وتعوقه أيضاً.

#### نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، هي:

♦ أكثر الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت على الترتيب: النمط الديموقراطي، والنمط الاوتوقراطي، والنمط التسبيبي.

♦ درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة.

♦ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، تعزى لمتغيرات (الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية التي يعمل بها المرؤوس).



♦ وجود ارتباط ضعيف وغير دال إحصائياً بين الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين، وبين درجة التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

### توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها، يوصي الباحث بما يأتي:

- ♦ أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز التفكير الإبداعي لدى المرؤوسين، وذلك بوضع نظام عادل للحوافز والعلاوات.
- ♦ العمل على تحسين الظروف الوظيفية للموظفين الإداريين.
- ♦ العمل على التخلص من البيروقراطية والروتين الزائد في العمل.
- ♦ العمل على توضيح الوصف الوظيفي للمرؤوسين، وتفويض الصلاحيات لهم لتعزيز انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.
- ♦ التقليل قدر المستطاع من البيروقراطية في العمل، وتفويض مزيد من الصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوس.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

١. أبو النيل، محمود. (١٩٨٥): "علم النفس الاجتماعي"، دراسات عربية وعالمية، دار النهضة العربية. بيروت، لبنان.
٢. أحمد، إبراهيم أحمد. (١٩٩٧): "نحو تطوير الإدارة المدرسية"، مكتبة دار المعارف الحديثة. الإسكندرية، مصر.
٣. بلقيس، أحمد، ومرعي توفيق. (١٩٨٢): «الميسر في علم النفس التربوي»، دار الفرقان. عمان، الأردن.
٤. جامعة القدس المفتوحة. (٢٠٠٢): «التفكير الإبداعي»، ط ١، منشورات جامعة القدس المفتوحة.
٥. جروان، فتحي عبد الرحمن. (٢٠٠٢): «الإبداع»، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
٦. حريم، حسين. (١٩٩٧): «السلوك التنظيمي»، المكتبة الوطنية. عمان، الأردن.
٧. الخطيب، رداح، وآخرون. (١٩٩٦): «الإدارة والإشراف التربوي واتجاهات حديثة»، ط ٣، دار الفرقان. عمان، الأردن.
٨. زيتون، عايش محمود. (١٩٨٧): «تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم»، جمعية عمال المطابع التعاونية. عمان، الأردن.
٩. السميري، حاتم بن حامد بن مرزوق. (٢٠٠٣): «العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جده»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية. ص ص (ج-د).
١٠. صبان، انتصار بنت سالم حسن. (٢٠٠٦): «العلاقة بين الانتماء والتفكير الإبداعي (الابتكاري) لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي من المراهقات مع برنامج مقترح لرفع درجة الانتماء لديهن»، (بحث مقدم للمؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة في الفترة ما بين (٢٦-٣٠ / ٨ / ٢٠٠٦)، كلية التربية للبنات، جدة، المملكة العربية السعودية.
١١. طافش، محمود. (٢٠١٣): «التفكير الإبداعي ودوره في النهوض الاجتماعي»، موقع على الانترنت، (2013- 5- 16)، [http:// www.tafesh.5u.com/ 23. htm](http://www.tafesh.5u.com/23.htm).
١٢. عجارمة، موافق أحمد شحادة. (٢٠١٢): «الأنماط القيادية السائدة لدى مديري

المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان». (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط العربية، عمان، الأردن.

١٣. عدس، محمد وآخرون. (١٩٨٦) : «الإدارة والإشراف التربوي»، مطبعة الزهراء. عمان، الأردن.

١٤. عساف، جمال عبد الفتاح. (٢٠١٣) : «اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: المجلد (١١) ، العدد (١) ، ص ص ٢٦٩ - ٢٩٢.

١٥. عياصرة، علي. (٢٠٠٣) : «الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن». (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

١٦. الفراء، ماجد محمد، والخطيب، مازن إسماعيل. (٢٠٠٧) : «النمط القيادي السائد لدى المدرء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة»، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية: المجلد (١٥) ، العدد (٢) ، ص ص ٤١٥ - ٤٥٩.

١٧. قراقزة، محمود عبد القادر علي. (١٩٨٧) : «نحو إدارة تربوية واعية»، دار الفكر اللبناني ودار الوسام. بيروت، لبنان.

١٨. قطامي، يوسف. (١٩٩٠) : «تفكير الأطفال: تطوره وطرق تعليمه»، الأهلية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

١٩. كنعان، نواف. (١٩٩٥) : «القيادة الإدارية»، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

٢٠. كنعان، نواف. (١٩٩٩) : «القيادة الإدارية»، مكتبة دار الثقافة. عمان، الأردن.

٢١. مرعي، توفيق ويأغي، محمد عبد الفتاح. (١٩٩١) : «قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية»، مجلة جامعة الملك سعود: المجلد (٣) ، العلوم الإدارية.

٢٢. نشوان، يعقوب حسن. (١٩٩٢) : «الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق»، روضة العلماء للطبع والنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.

٢٣. هوارى، سيد. (٢٠٠٢) : «الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١»، المؤلف نفسه. القاهرة، مصر.

٢٤. هيجان، عبد الرحمن احمد. (١٩٩٩) : «المدخل الإبداعي لحل المشكلات»، (بحث غير منشور) ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ٢٨٣.

## ثانياً. المراجع الأجنبية:

1. Fagiano, David (1997) . «Managers vs. leaders: A corporate fable», *Management Review Vol. 86, No. 10*.
2. Glombiewsky, Robert (1961) . “Three Styles of Leadership and their Uses”. *Personal, July- August*.
3. Katzenbach, J. R. (1996) , “New roads to job opportunity: from middle manager to real change leader”, *Strategy & Leadership, VOL. 24, No. 4*.
4. Ordway, Tead (1965) . *The Art of Leadership. New York: McGraw- Hill Book Co.*
5. Pffiffner, John M. and Pres thus, Robert (1967) . *Public Administration, New York: The Roland Press Company*.
6. Runco, M. & Nemiro, J. (1998) : “Personal Explicit Theories of Creativity”, *Journal of Creative Behavior, P. 14 – 34*.
7. Sanborn, Mark (1996) . ” Are you a leader or a manager?” *American Agent & Broker, Vol. 68, No. 12*.
8. Stogdill, Ralph, M. (1963) : *Manual of (LBD& – XII) , Bureau of business Research, The Ohio static University Columbus, Ohio*.
9. Strom, D. & Strom, S, (2002) *Changing the rules: education for creative thinking. The Journal of creative behavior. 36 (3) . 183- 199*.  
Teska, J (2003) . *The superintendence: effective leadership through communication. Dissertation Abstracts International (A) , 64, 1488*.
10. Torrance, E. P. (1962) : “Highly Intelligent And Highly Creative Children”. *Bureau Of Educational Research, University Of Minnesota*
11. Ulloa, H. & Julie. M. (2003) . *Leadership behaviors and communications satisfaction: community college in Micronesia. Dissertation Abstracts International. (A) , 64, 1163*.
12. Wilson, M. (1992) : “The Effectietlet Synectic 2 training On Gifted and Non Gifted Kindergarten Students” *P. D. Texas – Woman’s University Summary, Dissertation Abstract International. Vol. 3 – SA, 1390*.
13. Wippy, H, J. D. (2001) *leadership and Faculty Job satisfaction at the university of Guam, (Doctoral dissertation the university of Nebraska – Lincoln, 2000) . Dissertation abstracts International. No 999 2014*.