

## القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي فى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الشرقية دراسة ميدانية

أ/ أمل محمد أحمد محمد على

معلم لغة إنجليزية بإدارة أبو كبير التعليمية

amal.ali@zu.edu.eg.

د/ إيمان وصفى كامل

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

Emanwasfy77edu@gmail.com

أ.د/ محمد أحمد عوض

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة الزقازيق

Mobari@zu.edu.eg

### ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الإبداعية على تحقيق الرضا الوظيفي فى مدارس التعليم الثانوى العام فى محافظة الشرقية دراسه ميدانية ، واعتمدت المنهج الوصفى ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تعلقت بضرورة تفعيل نمط القيادة الإبداعية لما لها من دور قوى وفعال فى تحقيق الرضا الوظيفى ، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب قادة المدارس الثانوية العامة على مفهوم وأسس ومبادئ القيادة الإبداعية وتشجيع الإبداع والابتكار حتى يتمكن قادة المدارس الثانوية العامة من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة وتحقيق قدر عال من الرضا الوظيفى للعاملين كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باحتياجات العاملين والتعرف على المشكلات التى تواجههم وتكريم قادة المدارس التى تهتم بالعاملين ورفع الروح المعنوية لديهم. كذلك الاهتمام بالبيئة المدرسية لتكون صالحة للبدء فى التوجه نحو تطبيق القيادة الإبداعية ، وتحقيق الرضا الوظيفي كنتيجة مباشرة لتبني النمط الإبداعي للقيادة . والحرص على اشراك العاملين فى الادارة ، ووضع الخطط التى تمس اعمالهم ، وتشجيعهم على ذلك لضمان تنفيذها والحرص على وجود نظام واضح للترقيات .

الكلمات المفتاحية : القيادة الإبداعية ، الابتكار ، الرضا الوظيفي.

## Creative leadership as an entry point for job satisfaction in general secondary schools in Sharkia Governorate \_Afield study

### Abstract :

The study aimed to identify the effect of creative leadership on achieving job satisfaction in general secondary schools in sharkia governorate Afield study, and the study adopted the descriptive approach, the study reached a number of results related to activate creative leadership style because of its strong and positive role in achieving job satisfaction. The study recommended the necessity of training the leaders of public secondary schools on the concept, foundations and principles of creative leadership and encouraging creativity and innovation so that general secondary school leaders can achieve the desired educational goals achieving a high degree of job satisfaction for workers. The study also recommended the necessity of paying attention to the needs workers, identifying the problems they face, honoring the leaders of schools that care for workers and raising their morale. As well as paying attention to the school environment so that it is suitable to start moving towards the application of creative leadership. Achieving job satisfaction as a direct result of adopting the creative style of leadership and making sure to involve employees in the administration and developing plans that affect their work and encouraging them to ensure their implementation and ensuring a clear system for promotions.

**Key words: creative leadership - Innovation - Job satisfaction**

## مقدمة الدراسة :

يشهد العصر الذى نعيشه انفجاراً هائلاً فى المعلومات ، فتعد العولمة من أكثر الظواهر تأثيراً على مجالات الحياة لكل أمة ولكل دولة فى العالم ، والتي تطيح بالحدود ، حيث أصبح لا حدود بين الدول ، وكذلك التطوير التكني السريع أصبح لزاماً على أى دولة التماشى معه ومواكبته ، والتي توجب تنمية وتطوير البشر ، والتنافسية العالمية خاصة فى مجال التعليم باعتباره أداة القوة والامتياز.

لذا ينبغى أن نركز على الموارد البشرية باعتبارها الأساس ، والمحرك للنمو ، والارتقاء ، والتطور ، والتأكيد على أن القيادة هى عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم فى دفع المؤسسة ، والمنظمة إلى الأمام ، وقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية على أهمية القيادة الإبداعية باعتبارها الأسلوب الأمثل للانتقال بمنظمتنا ، ومؤسساتنا على اختلاف أنماطها ، وأنشطتها إلى استيعاب التطورات الحديثة ، والتعامل معها بطريقة مثلى ، والتعايش الفاعل معها ؛ حتى تحقق الكفاءة والفاعلية<sup>(١)</sup>.

ويعد الاهتمام بالموارد البشرية من الأشياء المهمة على الإطلاق ، ومن أهم الوظائف الرئيسية للقيادة المدرسية الناجحة لأنها تعطى اتجاهات ودافعية للعاملين ؛ لكي يرافقوا القائد بدلاً من أن يكونوا أتباعاً ، فالقائد الناجح يمتلك المعلومات التى تجعل المدرسة تسير إلى الأمام<sup>(٢)</sup>.

إن من المؤكد أن الطريق للحصول على عاملين ذوى قدرات ، وكفاءة عالية فى مؤسسات الدولة هو جعلهم أكثر دافعية للعمل ، ومستوى أدائهم عال ، وأن يكون لديهم رضا وظيفى ، فالموظفون فى أماكن عملهم يواجهون العديد من المخاطر ، والمشاكل والتي تقلل من روح ، وواقعية العمل ، وتؤدى إلى مستوى أداء وظيفى متدن ، وبيئة العمل التى تعرف على أنها العامل الذى يؤثر على الرضا الوظيفى بصفة عامة؛

لذا أصبح من الضروري للمدير تبني نمطاً قيادياً يتميز بالإبداع والتعرف على المشاكل التى تواجه المعلمين، ورفع مستوى حياتهم، والسعى نحو الرضا الوظيفى لهم<sup>(٣)</sup>.

وتتضمن القيادة الإبداعية القدرة على حل المشكلات بطريقة ابتكارية من خلال حفز الآخرين على التميز والإبداع، والعمل بروح الفريق الواحد، مع توفير المناخ التنظيمى الملائم للإبداع، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية وبخاصة الكفاءات، والقدرات العقلية والفنية، أو ما يطلق عليه الآن رأس المال الفكرى؛ لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### وتتعدد أسس القيادة الإبداعية ومنها :

- التركيز على التخطيط الاستراتيجى : فالقائد المبدع هو الذى يهتم بإيجاد تصور مستقبلى يعزز دور المؤسسة، ويركز على المشاكل المهمة، ويتعامل مع مختلف المستويات، ويعمل على تحفيز الموظفين.
- المرونة والعلاقات الإنسانية فى بيئة العمل والاهتمام الإنسانى بالفرد : لكى تتطور روح الإبداع، والابتكار، ينبغى أن تدرك تلك المؤسسة دور القادة فى تشجيع الإبداع، والابتكار عن طريق تهيئة بيئة تساعد على ذلك.
- التعلم من الإخفاقات (المحاولة والخطأ).
- تفويض السلطة.
- التعلم والمعرفة مدى الحياة.
- حفز وتشجيع الأتباع (فردياً وجماعياً) والاستخدام الأمثل لمواهب الأتباع وقدراتهم<sup>(٤)</sup>.



إن مؤسسات التعليم فى حاجة ماسة إلى وجود قائد يرعاها ، ويرسم مستقبلها ، لديه رؤية مستقبلية ، يستطيع حل المشكلات ، ويحفز العاملين نحو الأهداف بفكر إبداعى مستنير عبر مفهوم القيادة الإبداعية. فإن موضوع القيادة فرض نفسه – وبقوة- فى مختلف المؤسسات؛ بسبب الوعى المتزايد بالدور الحيوى الذى تلعبه القيادة ، وتلك الفوائد التى تقدمها للفرء والمجتمع.

ويعد الاستثمار فى البشر من أعظم الاستثمارات على الإطلاق ، حيث إنه يعطى أفضل عائد فى العصر الحديث ، وتأخذ عملية تنمية الموارد البشرية قيمة كبرى ، واهتماماً متزايداً ؛ فالبشر هم محدثو التنمية وهم بنفس القدر نتاجها ، وهم العنصر الأساسى فى بناءها ، وتعد الجوانب السلوكية فى عملية التنمية ركيزتها الحقيقية<sup>(٥)</sup>.

يؤدى المعلم دوراً هاماً فى خلق وتطوير الشباب الذين هم مستقبل الأمة ، والذى بمثابة هدف من أهداف التعليم ، والذى يتطلب إكساب الطلاب مهارات التفكير النقدى ، والتعليم المرتبط بالحياة ، والذى يجعلها أكثر سعادة ، فلذا آن الوقت ؛ لكى تفكر القيادات التعليمية فى المعلم بتبنى نمطاً قيادياً غير تقليدى ، يتعرف على المشاكل التى تواجه المعلم مثل : مشكلة تدنى الأجور ، حيث ينبغى على الحكومات أن تضمن للمعلمين دخلاً يكفيهم للارتقاء بحياتهم وأسرههم<sup>(٦)</sup>.

يعتبر الرضا الوظيفى المؤشر الفعال لجودة عملية الإشراف والقيادة ويتمثل ذلك فى وجود التعاون والتماسك والحماس فى أداء العمل ثم تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين والسعى وراء تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن الأسباب التى أدت إلى الاهتمام بالرضا الوظيفى فى المنظمات المعاصرة :

- التنوع فى الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة من ناحية السن ، والنوع ، والجنسية ، والدين ، واللون .. إلخ. ووجود مبادرات تؤكد على النظر لجميع العاملين أنهم أصحاب احتياجات متميزة دون تمييز أو تحيز.
- التحول الاقتصادى والمنافسة التى أتت بها العولمة، التى جعلت العاملين يقومون بمهام وظيفية أكثر الأمر، الذى تسبب عنه زيادة توترهم ؛ نتيجة مطالبتهم بالعمل ساعات كثيرة دون عائد مناسب ، أو دون مقابل.
- أدى التقدم التكنولوجى إلى التوسع فى تربييات العمل المرنة ، وفى نفس الوقت ضاعت الحدود الفاصلة بين الاحتياجات الوظيفية ، والاحتياجات الشخصية.

أوضحت دراسة (Riane, Johnly Pio) أن للقيادة الإبداعية تأثيراً واضحاً وفعالاً على جودة حياة العمل ، حيث إنها تزيد من الرضا الوظيفى للعاملين عن طريق الاهتمام بتحسين ظروف العمل للموظفين ، وإتاحة الفرصة أمامهم ؛ لتحقيق طموحاتهم ، والتركيز على تطوير سلوكيات العاملين<sup>(٧)</sup>.

ويمكن القول بأنه لا تستطيع دولة فى عصرنا الحالى أن ترتقى وتتنافس دون الحاجة الملحة للأشخاص المبتكرين بأعداد متزايدة فى المجالات السياسية والتعليمية ، والاجتماعية ، والصناعية ... وغيرها من المجالات ، فالإبداع هو وسيلة فاعلة لتقليص الفجوة الحضارية ، والعلمية بين الأمم ، وهو أيضاً عامل حاسم فى تقدم المجتمعات فى كل مجالات النشاط الإنسانى<sup>(٨)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى بعض الجهود التى قدمتها وزارة التربية والتعليم لرفع جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين، وكذلك تفعيل القيادة فى المدرسة ، التى بدورها

تكون قادرة على مواجهة التحديات التي تواجه المعلمين ، وتسعى إلى الارتقاء بمستوى معيشتهم ، وتحقيق طموحاتهم والتي تتمثل فى :

- التنمية المهنية الشاملة ، والمستدامة المخططة للمعلمين ، وبما يحقق التجديد المعرفى والمهنى للمعلمين كل خمس سنوات ؛ وصولاً إلى المعلم المتجدد ، والمرشد ، والمسير للتعلم ، والتركيز على المعالجات الشاملة لقضايا المعلمين ، وإيجاد الحلول المتوازنة لحاجاتهم ، وبما يحقق تحسين الأداء التنظيمى.
- تحسين جودة الحياة المدرسية لجميع المستويات التعليمية.
- إعادة النظر فى القوانين واللوائح لتتماشى مع منظومة الإصلاح.
- ضمان الحوكمة الرشيدة من خلال المشاركة المجتمعية ، ومشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية فى عملية دعم واتخاذ القرار داخل المدارس.
- البدء فى تفعيل اختيار القيادات المدرسية وفقاً للمعايير الكفاءة لا للأقدمية.
- أصبح هناك تحول مفاهيمى ، وتدرجى ، وبنائى نحو تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية كأساس لإيجاد بيئة عمل مهمة ، ومحفزة للإبداع ، والعمل التعاونى والجماعى نحو تحقيق أهداف قطاع التعليم.
- برامج للتنمية المهنية مبرمجة زمنياً ، ومصادر للتدريب لجميع التخصصات<sup>(٩)</sup> . وذلك من خلال الاطلاع على الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر ٢٠١٢ .
- الأخذ بمنظومة الإدارة المدرسية School Management System .

- تنمية الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على الاستغلال الأمثل لرأس المال البشرى من خلال :
    - أ- تطبيق كادر المعلمين مالياً ، ومهنياً ، ومنح الحوافز والترقيات ، مما ينعكس إيجابياً على أداء المعلمين.
    - ب- إنشاء أكاديمية مهنية للمعلمين ، والقيادات التربوية ؛ وذلك لمنحهم شهادات صلاحية ممارسة المهنة.
    - ج- تنمية المعلمين ، والمديرين مهنيًا فى مجال استخدام التكنولوجيا والتعلم عن بعد ونظم المعلومات.
- وبالرغم من الجهود التى بذلتها الدولة لتحسين أداء المدارس ، والقيادات إلا أنه لا زالت هناك بعض التحديات ، وأوجه القصور التى تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر ، والتى تحتاج لمزيد من البحث والدراسة<sup>(١٠)</sup>.

### مشكلة الدراسة :

يواجه التعليم فى عصرنا الحالى العديد من التغيرات العالمية المعاصرة ، ولذا فنحن مطالبون بإجراء العديد من التعديلات الجذرية فى أنشطة التعليم ، وخططه ، وأساليب العمل ، والممارسات الإدارية ، والتنظيمات الهيكلية نفسها ، حيث إن المؤسسات التعليمية بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ، ويؤثر فيها ولكن تختلف درجة التأثير والمدى الذى يمكن أن تحدثه هذه المتغيرات على إدارة التربية، حيث إن بعض التغيرات قد يؤدى إلى تغير رؤى التربية والتعليم وإدارته مستقبلياً، وقد يؤدى البعض الآخر إلى تعديل النظم التعليمية من برامجها، وخططها، وأساليب إدارتها بما يمكنها من النمو والبقاء<sup>(١١)</sup>.

وحيث إن المعلم هو الركيزة الأساسية التى يقوم عليها النظام التعليمى ، فأصبح لزاماً التعرف على المشاكل التى يعيشها اليوم من تدنٍ فى الأجور ، وضغط

العمل فأصبح مفهوم تجويد الحياة الوظيفية لدى المعلم أمراً لا غنى عنه ؛ حتى يستطيع القيام بالدور المطلوب منه على أكمل وجه ، فيأتى دور القائد المبدع فى العمل على رفع الروح المعنوية للمعلم ، والعمل على تحسين بيئة المدرسة المادية والصحية ، مما ينعكس إيجابياً على أدائه الوظيفى .

ويشير الواقع إلى العديد من السلبيات التى تدل على وجود قصور فى المدارس الثانوية العامة .

### هناك مشكلات تتعلق بالرضا الوظيفى وأخرى تتعلق بالقيادة :

#### أولاً : بعض المشكلات التى تتعلق بالرضا الوظيفى :

- تدنى فى برامج التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين .
- ضعف دور بعض المديرين فى تحضير المعلمين .
- تفضى مشكلة الدروس الخصوصية؛ نتيجة ضعف مرتبات المعلمين .
- خلل فى توظيف الموارد البشرية تتمثل فى العديد من المظاهر :
  - أ- تضخم فى أعداد الإداريين انعكس فى زيادة كبيرة فى معدل الإدارة إلى المعلمين مقارنة بالمعدلات العالمية ، مما يعنى إنفاق حصة جوهريّة من الأجرور فى أغراض غير مرتبطة بالتدريس .
  - ب- زيادة الهيكل الإدارى بقطاع التعليم قبل الجامعى المصرى .
  - ج- عدم إلتام العاملين بمهامهم ، ومسئولياتهم وسلطاتهم .

- د- أسلوب اختيار القيادات قائم على الأقدمية ، وليس على الكفاءة مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية.
- هـ- لا يوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات ، والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة.
- ز- ضعف تطبيق السياسات المركزية واللامركزية للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية والمركزية.
- ط- ضعف التركيز على المعالجات الشاملة لقضايا المعلمين ، وإيجاد الحلول المتوازنة لحاجاتهم، وبما يحقق تحسين الأداء التعليمي<sup>(١٢)</sup>.

#### ثانياً : بعض المشكلات التي تتعلق بالقيادة الإبداعية<sup>(١٣)</sup> :

- ضعف فعالية نظم الاتصالات في المدرسة.
- انفراد المديرين بعملية اتخاذ القرارات ، وعدم إشراك المعلمين.
- اتباع الإدارة المدرسية للمداخل التقليدية في الإدارة.
- ضعف دور بعض المديرين في تحفيز المعلمين.
- قلة تشجيع بعض المديرين للتحديد ، والابتكار ، والإبداع في المدرسة.
- غياب العمل التعاوني في المدارس الثانوية العامة.

#### أسئلة الدراسة :

وفى ضوء ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيس  
التالى :

كيف يمكن استخدام القيادة الإبداعية فى تحقيق الرضا الوظيفى فى مدارس الثانوى

العام بمصر؟

وينبثق عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية على النحو التالي :

- ١- ما طبيعة القيادة الإبداعية من حيث المفهوم ، الأسس ، الأهداف ، المعوقات والتحديات والآليات؟
- ٢- ما الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي من حيث مفهومه ، أبعاده ، أهميته ، ومعوقاته ، وعلاقته بالقيادة الإبداعية؟
- ٣- ما الجهود والمبادرات التي قامت بها مصر سواءً في تحقيق القيادة الإبداعية ، أو تحقيق الرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة بمصر؟
- ٤- ما واقع القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية؟
- ٥- ما أهم المقترحات الإجرائية التي تهتم بتفعيل دور القيادة الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة؟

### أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى :

- ١- التعرف على القيادة الإبداعية من حيث المفهوم ، الأسس ، المتطلبات ، الآليات ، معوقات تطبيق القيادة الإبداعية.
- ٢- التعرف على الرضا الوظيفي من حيث المفهوم ، الأبعاد ، والأهمية.
- ٣- توضيح الجهود ، والمبادرات التي قامت بها مصر سواءً في تحقيق القيادة الإبداعية ، أو تحقيق الرضا الوظيفي.
- ٤- التعرف على واقع القيادة الإبداعية ، ودورها في تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة بمصر.

٥- التوصل لأهم المقترحات الإجرائية التى تهتم بتفعيل القيادة الإبداعية لتحقيق الرضا الوظيفى بالمدارس الثانوية العامة.

### أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فى الآتى :

١- الأهمية النظرية : والمتمثلة فى الدراسة الحالية بالوصف والتحليل لمتغيرى الدراسة ، وهما القيادة الإبداعية والرضا الوظيفى ، وهما من المتغيرات الحديثة فى علم الإدارة بجانب ندرة الأبحاث العربية فيهم.

٢- الأهمية التطبيقية : والمتمثلة فى دعم، وتطوير القيادات المدرسية يهياً من خلال توظيف وتوطين نمط القيادة الإبداعية مما يسهم بدوره فى تحقيق الرضا الوظيفى ، والتى تحقق أعلى معدلات إنجاز مهنى، ومؤسسى، ويجعلهم قادرين على مواجهة التغيرات المحلية والدولية.

٣- تقديم الكثير من الحلول، والبدائل أمام واضعى السياسات التعليمية، وصانعى، ومتخذى القرارات الاستراتيجية والتنفيذية؛ من أجل تحقيق الرضا الوظيفى من خلال نمط القيادة الإبداعى.

### منهج الدراسة :

تستخدم الدراسة المنهج الوصفى التحليلى ، والذى يتم من خلاله وصف الظاهرة - موضوع الدراسة- اعتماداً على جمع الحقائق، والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً؛ لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج، أو تعميمات من الظاهرة، أو الموضوع محل البحث، كما أنها كثيراً ما تتعدى



الوصف إلى التفسير ، وذلك فى حدود الإجراءات المنهجية المتبعة ، وسوف تسيير الدراسة وفقاً لهذا المنهج على النحو التالى<sup>(١٤)</sup> :

- ١- جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بماهية كل من القيادة الإبداعية ، والرضا الوظيفى .
- ٢- استعراض للدور القيادى الإبداعى الذى يقوم به مدرء المدارس ، وانعكاسه على الرضا الوظيفى للمعلمين فى التعليم الثانوى العام .
- ٣- تحليل ، وتفسير البيانات ، ونتائج الدراسة بهدف التوصل إلى وضع تصور مقترح يسهم فى تحقيق القيادة الإبداعية ؛ لتحقيق الرضا الوظيفى بالمدارس الثانوى العام بمصر .

### مصطلحات الدراسة :

#### ١- القيادة الإبداعية : Creative Leadership

القيادة لغوياً : قاد الدابة قوداً وقياداً وقيادة مشى أمامها وأخذ بمقودها ، وقاد الجيش قيادة رأسه ودبر أمره .

ويمكن تعريف القيادة الإبداعية كما يلي:

أنها القيادة القادرة على إنتاج الجديد والمفيد ، وكشف الحقائق الجديدة التي تستند إلى العلم والمعرفة واتساع الأفق<sup>(١٥)</sup> .

تعرف القيادة الإبداعية على أنها قيادة قائمة على التغيير ، وعلى بناء إطار مؤسسى يشجع الإبداع، وخاصة عندما يدرك متخذو القرار بأن هناك فجوة بين الأداء الواقعي والأداء المرغوب فيه<sup>(١٦)</sup> .

كما أنها القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة ، وتحفيز وتشجيع العاملين على الإنجاز ، وتغيير وتعديل الأنظمة القائمة ، والعمل على التطوير الذاتي ليلائم هذه الرؤية<sup>(١٧)</sup>.

وتعرف على أنها نمط القيادة الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات ، والمثابرة ، والمبادرة ، والطرافة، والغرابة<sup>(١٨)</sup>.

ويرى Min أنها تعنى قيادة الناس من خلال عملية أو طريقة مشتركة ؛ لإيجاد وتحديد المشكلات وحلها حلولاً جديدة ، وهذه العملية تتطلب لغة مشتركة لمساعدة الناس على التواصل مع أمثالهم بكفاءة<sup>(١٩)</sup>.

وتعرف على أنها قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغيير ، أو التطوير ، أو إنتاج الجديد المفيد، وذلك من خلال الأفراد ، والوسائل ، والأنظمة لتحقيق أهداف المؤسسات ووظائفها الحالية ، بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة ، والأصالة ، والمرونة<sup>(٢٠)</sup>.

#### تعريف القيادة الإبداعية :

تعرف بأنها المقدرات التي يتمتع بها القيادي ، فيكون قادراً على ابتكار الأساليب ، والأفكار المحفزة للموظفين ، وتوجيهها ؛ لتحقيق الأهداف التربوية فيعمل الجميع معاً ؛ لتحقيقها فتسود أجواء من العمل الجماعي بين الموظفين ، ويتم تسهيل نظام الاتصال لتبادل الأفكار<sup>(٢١)</sup>.

#### التعريف الإجرائي للقيادة الإبداعية :

هي النمط القيادي الداعم لحل المشكلات التي تواجه المعلمين من أجل مستقبل أفضل من خلال طرح الحلول المبتكرة وغير التقليدية، وكذلك التفكير المنظم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

### ويعرف الرضا الوظيفى :

لغة : اشتقت من الفعل رضى ورضا ورضوانا ومرضى عنه وعليه أى قبله وضده  
سخط<sup>(٢٢)</sup> .

فى ظل الانفتاح والتنافس فى بيئات سوق العمل المليئة بالمؤهلات العلمية صار  
الاهتمام بدراسات الرضا الوظيفى أمراً هاماً حتى يتمكن المؤسسات التعليمية من  
تحقيق الولاء والانسجام لدى العاملين وكذلك تجنب التحديات المتمثلة فى دوران  
العمالة وانخفاض الروح المعنوية التى تؤثر على الكفاءة الإنتاجية فيمثل الرضا  
الوظيفى ركيزة أساسية فى ارتفاع الروح المعنوية<sup>(٢٣)</sup> .

معجم التراث الأمريكى : فقد عرف الرضا بأنه تحقيق ، إشباع رغبة أو ميل<sup>(٢٤)</sup> .

وكذلك عرفها المعجم السلوكى ولمان Wolman الرضا بأنه حالة السرور  
لدى الكائن البشرى عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة<sup>(٢٥)</sup> .

اصطلاحاً : فقد بذل الكثير من الباحثين فى مجال الإدارة وعلم النفس العديد  
من المحاولات لوضع تعريف ملائم للرضا الوظيفى حيث تعددت التعاريف حسب تعدد  
الباحثين نذكر منها<sup>(٢٦)</sup> :

تعريف "ستون" : الرضا عن العمل بأنه الحالة التى يتكامل فيها الفرد مع  
وظيفته وعمله ، ويصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه  
الوظيفى ورغبته فى النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها .

ويعرفه مركز البحوث بجامعة ميتشن : بأنه ذلك الارتياح الذى يستخلصه  
العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع<sup>(٢٧)</sup> .

أيضاً يعرف الرضا الوظيفى بأنه إحساس داخلى من طرف العامل بالراحة  
والسعادة نتيجة اتباع رغباته وحاجاته من خلال مزاولته لمهنته التى يعمل بها<sup>(٢٨)</sup> .

الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راضى فى وظيفة<sup>(٢٩)</sup>.

#### التعريف الإجرائى :

يمكن تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه إحساس داخلى من طرف العامل بالراحة والسعادة نتيجة اتباع رغباته وحاجاته من خلال مزاولته لمهنته التى يعمل بها.

#### الدراسات السابقة :

##### أولاً : دراسات تتعلق بالقيادة الإبداعية :

١- دراسة مريم عصمانى (٢٠١٧)<sup>(٣٠)</sup> : بعنوان القيادة والرضا الوظيفى : دراسة ميدانية بمؤسسة خزنية ورقلة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مكانة الرقابة المرنة فى مؤسسة خزينة وولاية رقلة وهل يمكن اعتبارها كمؤشر من مؤشرات استقرار العمال فى العمل كذلك الكشف عن العلاقة بين تحمل مسئولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف السائد وطبيعة الرضا الوظيفى.

٢- دراسة عبير محمد عودة جويقل (٢٠١٦)<sup>(٣١)</sup> : بعنوان درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديرى المدارس الثانوية الحكومية فى محافظة عمان، وعلاقتها بدرجة التفاوض الأكاديمى للمعلمين من وجهة نظرهم :

##### أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة الإبداعية لمديرى المدارس الثانوية فى محافظة عمان بالتفاوض الأكاديمى للمعلمين من وجهة نظرهم.

**المنهج المستخدم :**

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي ، بوصفه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة الحالية .

**النتائج :**

١ - أظهرت النتائج أن درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان كانت مرتفعة .

٢ - درجة التفاؤل الأكاديمي كانت متوسطة .

وعليه توصى الباحثة بضرورة نشر ثقافة التفاؤل الأكاديمي .

٣- دراسة فاطمة محمد منير (٢٠١٤) <sup>(٣٢)</sup> : بعنوان : القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ، والفكر الإداري المعاصر ، منظور مقارن .

**أهداف الدراسة :**

- تستهدف الدراسة التوصل إلى مقترح ؛ لتفعيل القيادة الإبداعية في الميدان التربوي .
- المقارنة بين الفكرين : الفكر الإداري الإسلامي الذي يستند على كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم ، الآخر فكر وضعى هو الفكر الإداري المعاصر في مجال القيادة الذي يستند إلى نظريات إدارية توصلت إليها دراسات الفكر الإداري المعاصر .

**المنهج المستخدم :**

المنهج المقارن حيث يتناول الأبعاد المختلفة للمنهج المقارن التي تتمثل في الوصف ، والتحليل الثقافي ، والمقارنة التفسيرية منهجية كلاً من الفكر الإسلامي والإداري المعاصر في تحقيق القيادة الإبداعية .

#### نتائج الدراسة :

- ١- أغلب ما جاء به الفكر الإدارى المعاصر فيما يخص القيادة الإبداعية (مفهومها ، سمات القائد المبدع ، الأسس ، المبادئ) ما هو إلا إعادة صياغة للأفكار التى جاء بها الفكر الإدارى الإسلامى.
- ٢- شمولية الفكر الإدارى الإسلامى ، ورسوخه ، وثباته ، وأنه كان ولازال يمثل البنية الرئيسية لباحثين فى علوم كثيرة ومنها علم الإدارة.
- ٤- دراسة رجا الله عطا الله جابر الرفاعى (٢٠١٣) <sup>(٣٣)</sup> بعنوان : مستوى القيادة الإبداعية لدى مديرى مدارس التعليم العام فى محافظة ينبع :

#### هدفت الدراسة إلى :

- ١- العمل على لفت نظر المسئولين إلى ضرورة مساندة إدارة المدرسة لممارسة الإبداع القيادى.
- ٢- تزويد المهتمين فى مجال التدريب التربوى بأبرز القدرات الإبداعية القيادية التى يفتقر إليها المديرون فى محافظة ينبع.
- ٣- الكشف عن المعوقات التى تحد من ممارسة مديرى المدارس للقيادة الإبداعية.

#### المنهج المستخدم :

استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى لاستطلاع آراء العينة حول مستوى القيادة الإبداعية، وسبب اختيار هذا المنهج ما يتمتع به من قدرة على وصف الظاهرة التى يدرسها وتحديد وصفها الحالى.

#### نتائج الدراسة :

- مستوى ممارسة مديرى مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية فى محافظة ينبع عموماً ، جاءت بدرجة كبيرة بلغت (٣,٥٤).
- بعد المرونة هو البعد الأكثر ممارسة من قبل مديرى مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية فى محافظة ينبع ، وجاء بدرجة كبيرة (٣,٤٠).

• وجود معوقات تنظيمية تحد من ممارسة مديري المدارس فى محافظة ينبع للقيادة الإبداعية، ومن أبرزها المركزية فى اتخاذ القرارات من قبل وزارة التربية والتعليم ، وعدم إعطاء مديري المدارس للصلاحيات المناسبة ، وكثرة الأعباء الوظيفية ، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة بممارسة الإبداع القيادى.

• وجود معوقات ذاتية تحد من ممارسة مديرية المدارس فى محافظة ينبع للقيادة الإبداعية فى مدارس التعليم العام ومن أبرزها الخوف من الفشل ، وغياب روح المجازفة عند مديري المدارس.

٥- دراسة نواف عبد الكريم السالم (٢٠١٣)<sup>(٣٤)</sup> بعنوان : برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية بمديري التربية والتعليم فى المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة :

الأهداف :

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم فى المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة.

المنهج المستخدم :

المنهج المسحى التطويرى لإجراء الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- تم تحديد مجموعة من خصائص القيادة الإبداعية بناء على الأدب النظرى، والدراسات السابقة.

٢- جاءت درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية عند مديري التربية والتعليم متوسطة بشكل عام، إذ بلغت (٣,٥٢) وانحراف معيارى (٥,٢٥).

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فى درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية للمديرين من وجهة نظرهم ، ومن وجهة نظر مساعديهم.

٤- تم بناء برنامج تدريبي فى القيادة الإبداعية لمديرى التربية والتعليم فى المملكة العربية السعودية على أسس مجتمع المعرفة.

٦- دراسة (السحبانى ٢٠١٢) : بعنوان تفويض السلطة لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفى لدى معلميه<sup>(٣٥)</sup> :

هدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كانت هناك علاقة بين تفويض السلطة ودرجة الرضا الوظيفى لدى معلمى المدارس الثانوية بمحافظة جدة واستخدمت المنهج الوصفى الارتباطى وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين تفويض السلطة والرضا الوظيفى لدى المعلمين وأن تفويض السلطة يسهم بشكل كبير فى تحقيق رضا المعلمين ومشاركتهم فى العمل.

#### ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١- دراسة Zacher, Hannes (٢٠١٥)<sup>(٣٦)</sup> بعنوان القيادة والإبداع فى التعليم العالى :

هدفت الدراسة إلى :

التعرف على القيادة نظراً للاهتمام المتزايد من قبل الباحثين فى هذا المجال بالنسبة للتعليم العالى، وأنماط القيادة المختلفة مثل القيادة الإبداعية ، والقيادة التحويلية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

١- وجود تأثير إيجابى لدى الطلاب نتيجة للإبداع.

٢- وجود أداء عال للمعلمين.



٢- دراسة Spretar, J. Michael (٢٠١٦)<sup>(٣٧)</sup> بعنوان : التفكير فى تكنولوجيا التعليم الإبداع :

هدفت الدراسة إلى :

١- التعرف على خطط التعليم ، والتي تنادى بأهمية الإبداع ، والقيادة ، والتفكير النقدى.

٢- التأكيد على الإبداع والاختراع.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة :

١- التأكيد على أهمية وجود الإبداع كهدف مهم للتعليم.

٢- الإجراءات التي تتم لإرساء الإبداع فى الطلاب.

٣- دراسة Oqvist, Anna (٢٠١٦)<sup>(٣٨)</sup> بعنوان: المعلم القائد هو صانع الدافعية التعليمية للطلاب:

هدفت الدراسة إلى الإقرار بأن : المعلم القائد يلعب دوراً مهماً وأساسياً فى

الدافعية التعليمية للطلاب ، توضح أنه فى السياق المدرسى.

المعلم القائد لديه نوعان من التأثير : أحدهما إيجابى ، والآخر سلبى على

دافعية الطلاب ، وعلى الأداء.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- درجات تطور المعلم القائد تؤثر بشكل كبير على دافعية الطلاب ، وأدائهم.
- والمعلم الذى حصل على درجة عالية فى ملفه كمعلم قائد متطور ، خلق بيئة تدعيم الدافعية التعليمية بطريقة إيجابية للطلاب.
- تسهيلات لإنجاز الطلاب ، وكذلك مستويات أداء مرتفعة.

- على النقيض فإن المعلمين الذين حصلوا على درجات متدنية فى تطورهم القيادى وخلق نوعاً من البيئة الغير منتجة للدافعية التعليمية ولا للأداء ولا لرفاهية العمل المدرسى.

٤- دراسة Yadapak (٢٠١٧)<sup>(٣٩)</sup> بعنوان: تقوية القيادة الإبداعية التحويلية لمعلمى المدارس الابتدائية :

هدفت الدراسة إلى :

- ١- دراسة مكونات ومؤشرات القيادة الإبداعية التحويلية لمعلمى المدارس الابتدائية.
- ٢- دراسة الوضع الحالى ، والوضع المأمول للقيادة الإبداعية لمعلمى المرحلة الابتدائية.
- ٣- تطوير برنامج لتقوية ، وتفعيل القيادة الإبداعية التحويلية لمعلمى المرحلة الابتدائية.
- ٤- دراسة نتائج تقوية ، وتفعيل القيادة الإبداعية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- ١- هناك ٥ عناصر ١٦ مؤشراً للقيادة الإبداعية لمعلمى المدرسة الابتدائية.
  - ٢- عناصر الإبداع لها ٤ مؤشرات.
  - ٣- عناصر استثارة الدافعية لديها ٣ مؤشرات.
  - ٤- عناصر المرونة لديها ٣ مؤشرات.
- نتائج الدراسة توضح الموقف الحالى ، والموقف المأمول للقيادة الإبداعية لمعلمى المدارس الابتدائية ؛ ولذلك يجب على المعلمين أو المهتمين أن يعملوا جاهدين على تطوير القيادة إلى أعلى مستوى.

### التعليق على الدراسات السابقة :

١- ركزت بعض الدراسات السابقة فى القيادة الإبداعية على القدرات القيادية الإبداعية التى يفتقر إليها المديرين ، وكذلك العمل على لفت نظر المسئولين إلى ضرورة مساندة إدارة المدرسة لممارسة الإبداع القيادى كما فى دراسة جابر (٢٠١٣).

وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة فى الآتى :

- ١- طبقت الدراسة السابقة على مديرى مدارس التعليم العام ، بينما الدراسة الحالية على مديرى مدارس الثانوية العامة.
- ٢- اهتمت الدراسة السابقة بالكشف عن المعوقات التى تحد من ممارسة مديرى المدارس للقيادة الإبداعية ، بينما ركزت الدراسة الحالية على المورد البشرى الذى يتعلق بتنمية ، وتطوير مديرى المدارس من خلال أساليب، وبرامج لتفعيل القيادة الإبداعية.
- ٣- تتفق معظم الدراسات السابقة فى مجال الاهتمام بالقيادة الإبداعية سواء على مستوى الإدارة التعليمية ، أو الإدارة الجامعية بينما تهتم الدراسة الحالية بالقيادة الإبداعية على مستوى الإدارة المدرسية.
- ٤- ركزت الدراسات الأجنبية على أهمية الدور الذى تلعبه القيادة الإبداعية فى تطوير الأداء للمعلمين.
- ٥- سوف تتناول الدراسة الحالية وضع تصور مقترح ؛ لتفعيل القيادة الإبداعية فى مصر بينما اكتفت الدراسات السابقة للقيادة الإبداعية على البيئة المحلية.

- وسوف تتناول الدراسة الحالية الأساليب المستخدمة لتحقيق الرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة من خلال طرح تصور مقترح لتحقيق الرضا الوظيفي.
- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في مجال الاهتمام بالقيادة الإبداعية ، وجودة الحياة الوظيفية ، إلا أنها تختلف عن الدراسات السابقة في المحاور محل الاهتمام.

### خطوات الدراسة :

- ١- الخطوة الأولى : الإطار العام للدراسة.
- ٢- الخطوة الثانية : تناولت الإطار النظرى للقيادة الإبداعية.
- ٣- الخطوة الثالثة : تناولت الإطار النظرى للرضا الوظيفي.
- ٤- الخطوة الرابعة : قدمت أهم ملامح الجهود المصرية فى تحقيق الرضا الوظيفي فى مدارس التعليم الثانوى العام فى مصر.
- ٥- الخطوة الخامسة : عرضت المقترحات الإجرائية لتنفيذ القيادة الإبداعية فى تحقيق الرضا الوظيفي فى مدارس التعليم الثانوى العام فى مصر.

### القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية (إطاراً نظرياً) :

يتسم العصر الحالي بالتغيير ، والتطوير على كافة الأصعدة السياسية ، والاقتصادية ، والعلمية ، ولم تعد الإدارة التقليدية قادرة على مواجهة هذا التغيير ، ويتطلب مواجهة هذا التغيير قيادة قادرة على مواكبة التغيير ، والتطوير ، ولديها القدرة على حل المشكلات باحترافية ، ومنهجية علمية ، ويتمثل ذلك في القيادة الإبداعية ، ويتناول هذا الفصل القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية من حيث مفهومها ، وأنماط القيادة ، وأهمية القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية وخصائص القائد المبدع ، وأبعاد القيادة الإبداعية ثم خاتمة الفصل.

## أولاً : مفهوم القيادة :

إن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على نوعية القيادة التي تداربها المؤسسة ، فعندما تكون القيادة قادرة على تحقيق التغيير ، والتطوير وتتخذ من الإبداع ، والابتكار أسلوباً ومنهجاً تداربهما المؤسسة ، فإنه يمكن للعاملين تحقيق أهداف المؤسسة ، والوصول بها لمستوى التميز.

يحتل مفهوم القيادة أهمية خاصة لدى الباحثين والعلماء في شتى المجالات ، وكذلك لدى الممارسين لها ، ويرجع ذلك إلى أن القيادة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حياة أي مؤسسة تعليمية، فالقائد هو باعث الحياة فيها ، وهو المسئول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها ، إن العنصر الحاسم في تقدم المؤسسات يكمن في إعداد القوى البشرية بطرق غير تقليدية ، والقادرة كذلك على الابتكار ، والتجديد ، والضبط ، والتوجيه<sup>(٤٠)</sup> ، ويمكن تعريف القيادة بما يلي:

تعرف القيادة على أنها تعبئة وتحفيز الموظفين؛ لتحقيق الكفاءة في العمل ، أو حشد مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف ، أو مجموعة أهداف معينة<sup>(٤١)</sup> .

وتعرف بأنها تلك الجهود التي يقوم بها القادة بهدف توجيه الأفراد فرادى ، وجماعات ، والتأثير عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة المحددة<sup>(٤٢)</sup> .

كما تعرف على أنها مجموعة العمليات التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية أو الوكيل للتعامل مع المواقف المختلفة<sup>(٤٣)</sup> .

وتعرف بالقدرة على إقناع الآخرين بمحاولة تحقيق أهداف محددة بحماس<sup>(٤٤)</sup> .

وتعرف أيضاً على أنها سلوك يظهره الفرد عندما يوجد مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف محددة<sup>(٤٥)</sup> .

وتعرف على أنها عملية اجتماعية تشجع الأفراد بطريقة فردية أو في جماعات " فرق عمل لمواجهة التحديات ، والعمل سويا ؛ لتحقيق أهداف مشتركة<sup>(٤٦)</sup> .

ويتبين من خلال التعريفات السابقة أن القيادة تسعى للوصول إلى أهداف معينة ، وتعمل على تحقيقها ، وتعتمد بشكل كبير على إقناع الآخرين والتأثير عليهم ، والقيادة الناجحة هي التي تعتمد على فهم الآخرين ، والتعمق فيهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والقائد الناجح هو الذي لا يعتمد على الأساليب التسلطية في قيادة مؤسسته ، بل يتبع أساليب التوجيه والإرشاد.

#### ويمكن تعريف القيادة الإبداعية كما يلي:

أنها القيادة القادرة على إنتاج الجديد والمفيد ، وكشف الحقائق الجديدة التي تستند إلى العلم والمعرفة واتساع الأفق<sup>(٤٧)</sup> .

تعرف القيادة الإبداعية على أنها قيادة قائمة على التغيير ، وعلى بناء إطار مؤسسي يشجع الإبداع، وخاصة عندما يدرك متخذو القرار بأن هناك فجوة بين الأداء الواقعي والأداء المرغوب فيه<sup>(٤٨)</sup> .

كما أنها القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة ، وتحفيز وتشجيع العاملين على الإنجاز ، وتغيير وتعديل الأنظمة القائمة ، والعمل على التطوير الذاتي ليلائم هذه الرؤية<sup>(٤٩)</sup> .

وتعرف على أنها نمط القيادة الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات ، والمتابعة ، والمبادرة ، والطرافة، والغرابة<sup>(٥٠)</sup> .

ويرى Min أنها تعنى قيادة الناس من خلال عملية أو طريقة مشتركة ؛ لإيجاد وتحديد المشكلات وحلها حلولاً جديدة ، وهذه العملية تتطلب لغة مشتركة لمساعدة الناس على التواصل مع أمثالهم بكفاءة<sup>(٥١)</sup>.

وتعرف على أنها قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغيير ، أو التطوير ، أو إنتاج الجديد المفيد ، وذلك من خلال الأفراد ، والوسائل ، والأنظمة لتحقيق أهداف المؤسسات ووظائفها الحالية ، بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة ، والأصالة ، والمرونة<sup>(٥٢)</sup>.

### التعريف الإجرائي للقيادة الإبداعية :

هي النمط القيادي الداعم لحل المشكلات التي تواجه المعلمين ؛ من أجل مستقبل أفضل من خلال طرح الحلول المبتكرة وغير التقليدية ، وكذلك التفكير المنظم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

مما سبق ، يمكن استنتاج أن القيادة الإبداعية تعني باكتشاف المشكلات ، وتتضمن الحلول الإبداعية والأصيلة لها ، وتسعى للتغيير وتشجيع الإبداع والاهتمام باستثمار وتنمية الكوادر البشرية ، وخاصة ذوي الكفاءات والقدرات الإبداعية ، مع توفير المناخ الملائم للإبداع ، ويمكن من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة ابتكارية ، وتسعى القيادة الإبداعية ؛ لتحقيق الأهداف بعيدة المدى ، ويمكن من خلالها أيضاً التكيف مع المتغيرات والمستجدات التي تواجه العمل المدرسي ، وهي تمثل محوراً للتطوير والتغيير في المؤسسات التعليمية.

### أهمية القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية :

تنبع أهمية القيادة الإبداعية من أنها أصبحت ضرورة حتمية لا غنى عنها ، فهي

بمثابة نقطة الانطلاق للإبداع نحو المستقبل ، والعمل على إحداث تطورات في مجال العمل، والإنجاز داخل المؤسسة التعليمية، واكتشاف المشكلات ، والعمل على حلها بطرق ابتكارية وغير تقليدية ، فقد أصبحت مطلباً استراتيجياً للأسباب التالية □

- أنها تنمي المهارات الشخصية في التفكير الإبداعي وذلك من خلال العصف الذهني.
- أنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف في شتى الجوانب الفنية والإدارية والمالية<sup>(٥٣)</sup>.
- كما أنها<sup>(٥٤)</sup> :
- تنمي القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي ؛ لمواكبة التطورات المتتابة والمتلاحقة في المنظمات المعاصرة.
- وتعد مصدراً من مصادر الأفكار الحديثة التي تسهم في توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة ، والمبادرة والإبداع ، واستثارة التفكير المبدع وشحن الهمم للعمل.
- تعد القيادة الإبداعية هي الأساس في ربط ، وتطوير قدرات جميع العاملين داخل المدرسة ، بحيث يمكن اكتشاف الطاقات الإبداعية ، والعمل على تعزيزها ، والتشجيع على التفكير الإبداعي<sup>(٥٥)</sup>.

ومن أهمية القيادة الإبداعية أيضاً أنها<sup>(٥٦)</sup> :

- تشجع على التغيير بدلا من الالتزام بالتمطية والتقليد.
- تتميز بالقدرة على إدارة الصراع.
- تسعى لاكتشاف طرق جديدة لإرساء وتدعيم التفكير الإبداعي ، والابتكار.



ومما سبق ، يتضح دور القيادة الإبداعية في إدارة المؤسسات التربوية بشكل عام ، والمدرسة بشكل خاص ، حيث إن القادة المبدعين يحولون أهدافهم لنتائج ، ولديهم القدرة على التعامل مع المستجدات ، والمتغيرات بسهولة ويسر ، ويتم ذلك من خلال قيامهم بمهامهم على أتم وجه من خلال إجراء تحديثات وتجديدات في الأساليب والإجراءات واستراتيجيات العمل ، ومحاولة استثمار كل الموارد والإمكانات للوصول للنجاح والتميز.

### أبعاد القيادة الإبداعية :

للقيادة الإبداعية سمات وخصائص تظهر على سلوك المبدع عند تنميتها ، وبدونها لا يمكن أن يكون هناك إبداع ، فلا بد من التعرف عليها ، فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد سمات القيادة الإبداعية ، ولكن هناك سمات مشتركة اتفق عليها الكثير من الباحثين وتتمثل فيما يلي :

### أصالة التفكير : The originality of thinking

ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدية ، أو التفكير فيما وراء المألوف ، وهي أيضاً القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير المعتادة ، أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث ، فالمبدع الأصيل - لهذا المعنى - لا يكرر أفكار المحيطين به ، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات<sup>(٥٧)</sup>.

### الطلاقة : Fluency

تعرف بأنها المهارة العقلية التي تستخدم ؛ لتوليد فكر ينساب بحرية تامة في ضوء عدد من الأفكار ذات العلاقة ، وتؤدي إلى الفهم الجيد للمعلومات التي تعلمها الفرد ، وهذه المهارة هي في جوهرها عملية تذكر ، واستدعاء للمعلومات المتوافرة في البناء المعرفي للمتعلم من خبرات ، ومفاهيم ، وحقائق ، فالشخص الذي يستطيع طرح أفكار متعددة في وقت واحد يعتبر الأكثر طلاقة<sup>(٥٨)</sup>.

وتعرف أيضاً على أنها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية<sup>(٥٩)</sup> .

### المرونة Flexibility :

وتعني أن المدرء ينبغي أن يكون لديهم القدرة والاستعداد للنظر للمشكلة من عدة زوايا ، لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتمايزة ، وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة للوصول إلى الجديد<sup>(٦٠)</sup> .

ويقصد بها أيضاً قدرة مدير المدرسة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف ، والقدرة على التغيير ، وعدم التمسك بالمواقف السابقة ، والتنوع في الرؤية والانتقال من أمر ، أو من موضوع إلى موضوع آخر ، فتفكير مديري المدارس لا يكون مفيداً بالتقاليد أو القيود الاجتماعية ، ومدير المدرسة الذي يتميز بالمرونة لا يصاب بالإحباط ، أو العجز بل هو دائماً في حالة تجديد ورغبة في التغيير<sup>(٦١)</sup> .

### الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems :

وتتمثل في قدرة مدير المدرسة على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد خلال فترة زمنية محدودة ، وتحديدها تحديداً دقيقاً ، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة ، حيث اكتشاف المشكلة هي الخطوة الأولى للبحث عن حل لها<sup>(٦٢)</sup> .

### تحمل المخاطرة Accepting the Risk :

إن القدرة على تحمل المخاطر تعتبر سمة شخصية في الفرد ، وتعني قدرة المدير على رؤية أن المخاطرة تعتمد بشكل مباشر على الحساسية للمشكلات ، فالقائد لكي يكون مبدعاً لا يكفي استشعاره بوجود مشكلة ، وإنما يجب عليه المبادرة ، وتحمل المخاطر لإيجاد حل لتلك المشكلة ، إذاً فالمخاطرة عنصر هام جداً وتابع للعنصر

السابق وهو الإحساس بالمشكلة ، ويجب على المدراء قبول المخاطر التي يواجهونها ، إن قبول المخاطر يؤدي إلى قيادة فعالة ، وتستند تحمل المخاطر على معرفة كيفية التعامل بشكل صحيح مع المخاوف ، فالقادة الذين يتحملون المخاطر لديهم استعداد للتغيير ، وهو أمر ضروري في ظل التغيير السريع والمستمر<sup>(٦٣)</sup> .

وفي ضوء ما سبق ، يتضح أن القيادة الإبداعية تمتلك أبعادا تمكنها من توجيه العاملين بالمؤسسة التعليمية إلى عمل أفضل ، وتحقيق النتائج المرجوة وهذا ما تحتاجه المؤسسات التعليمية للنهوض بمستواها إلى الأحسن وتحقيق أهدافها المنشودة ، وهذه الأبعاد تعتبر من أهم الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد المبدع ؛ لكي يحافظ على استدامة التغيير والتطوير في المؤسسة.

### مبادئ القيادة الإبداعية Principles of Creative Leadership ؛

يوجد تفاوت ملحوظ في أداء المؤسسات الفعلية ، والأداء الملحوظ ، لذا وضع الكثير من قادة المؤسسات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع والابتكار ، وحتى تكون المؤسسات مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية وتوضح هذه المبادئ فيما يلي:

- **إفساح المجال لأي فكرة :** كي تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح ، وما دمنا نقطع بعدم خطئها ، أو فشلها ؛ فكثير من الاحتمالات تبدلت لحقائق<sup>(٦٤)</sup> .
- **إن القيادة الإبداعية الهادفة والمنظمة تبدأ بتحليل الفرص ، فهي تبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية ، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر**

من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، إلا أنه يجب دراسة، وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم<sup>(٦٥)</sup>.

• **التدريب والتأهيل** : لتفعيل دور التدريب والتأهيل في تعزيز القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية، لابد من سياسات برامج واضحة لتأهيل الموظفين قبل استلام العمل بوظائفهم، وأثناء عملهم (التأهيل المستمر)، والاهتمام بتطوير المسار الوظيفي التخصصي لأفرادها، وتحديد الاحتياجات التدريبية على أسس علمية ومنهجية صحيحة، ومن خلال تقارير الأداء، ورفع واقع الاحتياجات التدريبية، واستمارات التوصيف الوظيفي للأفراد<sup>(٦٦)</sup>.

• **تحسين المناخ العام بالمدرسة** : وجعله أكثر انفتاحا وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي الآخر، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم، ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول مرة<sup>(٦٧)</sup>.

• **إن بيئة المدرسة تحتاج إلى القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري** : حيث تستطيع المدرسة أن تجعل كل فرد قادراً على العمل المبدع إذا هيأت له ثقافة القيم التنظيمية المبدعة<sup>(٦٨)</sup>.

• **التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية**، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح<sup>(٦٩)</sup>.

ومن الجدير بالذكر أنه يمكن الاستفادة من مبادئ القيادة الإبداعية، واستخدامها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين ورفع كفاءتهم، تحسين المناخ العام للمؤسسة مما يتيح الاستفادة من الطاقات الإبداعية وتبادل الخبرات بين العاملين، وتساعد هذه المبادئ في تدريب وتأهيل العاملين؛ لتحسين أدائهم والارتقاء بالمؤسسة

التعليمية ، واستثمار الطاقات البشرية بالشكل المناسب بما يضمن العمل الجاد والمثمر في الوقت الحالي وفي المستقبل .

### خصائص القائد المبدع :

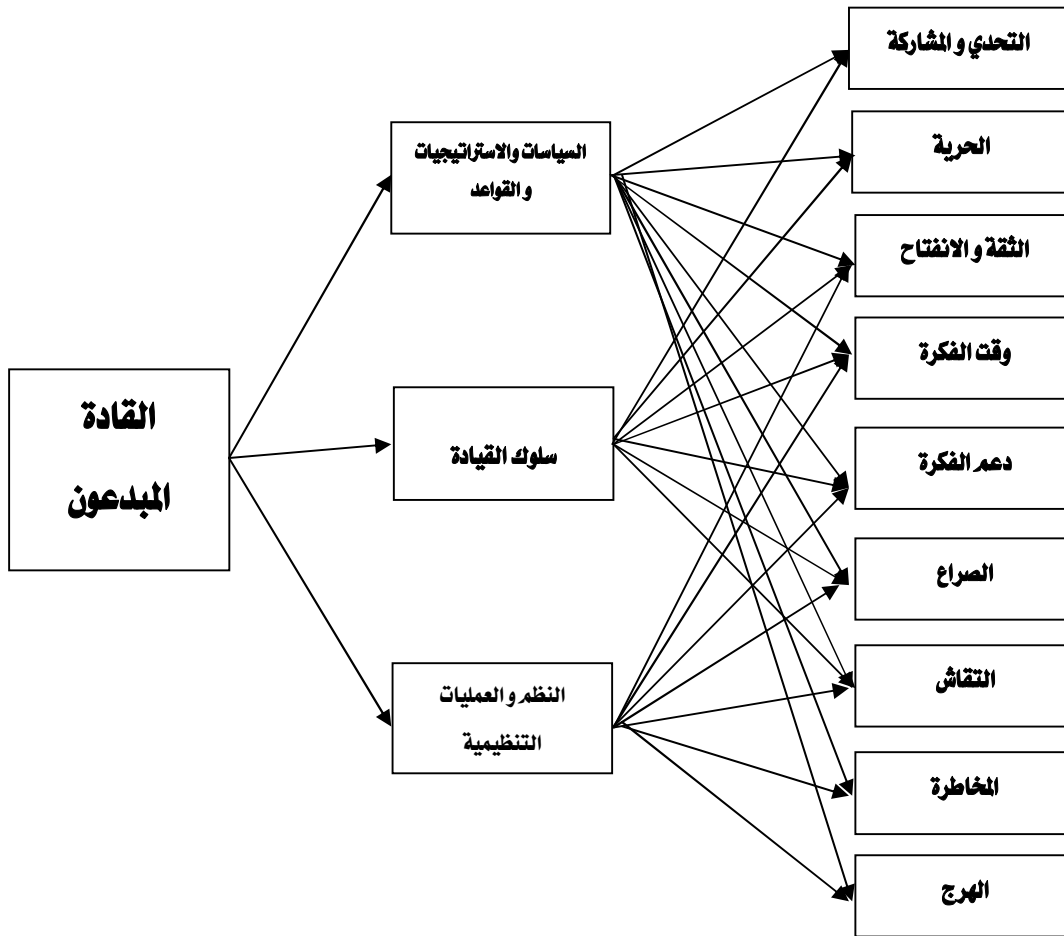
يتسم القائد الفعال في المؤسسات عامة ، والمؤسسات التعليمية خاصة بالتنبؤ بالمشكلات وتوقعها قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها مع تعدد البدائل ، وينبغي أن تتوافر لديه عدد من المهارات والكفايات والسمات اللازمة لقيادة مؤسسته بشكل يحسن ، ويطور العملية التعليمية.

- أن هوية القائد وخبرته هي من أهم العوامل التي تجعله مبدعاً وإيجابياً ، فالقادة الأكثر خبرة هم الذين يعملون قرب الحد الأقصى المحتمل لمستويات الأداء بمعنى فاعلية القائد<sup>(٧٠)</sup> .

- هو نموذج يمكن الاحتذاء به في مؤسسته<sup>(٧١)</sup> .

- يوفر نظاماً قوياً لإدارة المعرفة ، والذي من شأنه أن يوفر حلولاً متعددة لحل المشكلات المتكررة، والتنبؤ بالمشكلات مع اقتراح حلول مبتكرة منهجية ومنظمة<sup>(٧٢)</sup> .

ويوضح الشكل التالي نموذج مناخ القيادة الابداعية<sup>(٧٣)</sup> :



شكل رقم (١) يوضح نموذج مناخ القيادة الإبداعية

Source : Rachid Benlamri & Michael Sparer : Leadership innovation and Entrepreneurship as Driving forces of global Economy, proceeding of the 2016 international conference on leadership entrepreneurship (ICLIE), Springer international publishing , Switzerland,2017, p.272

يتضح من الشكل السابق أن القادة المبتدعين لهم دور مهم للغاية في كيفية تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع، وتعزيز التفكير الإبداعي في حل المشكلات، والتطوير المستمر والحرص على الأفكار الجديدة، وتدعيمها، والقيام بالعمل، والتفكير بشكل مختلف وغير مألوف، ويميلون للتحدي وتحمل المخاطرة، ويتميز المناخ الإبداعي

بتسعة أبعاد يربط بينها وبين القادة المبدعين ثلاث قنوات رئيسة هي السياسات التنظيمية ، والاسراتيجيات ، والقواعد والتي يتم من خلالها تنظيم العمل في المؤسسة التعليمية ، والسعي إلى تهيئة المناخ الإبداعي وسلوك القيادة ، وتتضمن السلوك الذي يشجع على توليد الأفكار الجديدة ودعمها وكيفية إدارة الصراع داخل المؤسسة ، وتشجيع الحوار والاستماع لمختلف الآراء ومحاولة الوصول لحلول إبداعية مبتكرة وغير تقليدية ، ويهتم القادة المبدعون بكل الآراء والأفكار وخاصة الأصيلة منها ويدرسونها ، ويحددون مدى إمكان تطبيقها على أرض الواقع ، ويهيئون مناخاً محفزاً على الحرية ، وإطلاق العنان للأفكار والتشجيع على المشاركة والانفتاح ، وتعزيز الثقة بين العاملين.

### **معوقات تطبيق القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية :**

توجد العديد من العوامل التي تقف عائقاً أمام تطبيق القيادة الإبداعية حيث إن بعضها مرتبط بشخصية القائد ، وبعضها مرتبط بطبيعة بيئة العمل ، وبعضها مرتبط بالعاملين بالمؤسسة ، والتي تؤثر بدورها على قيام القائد بدوره ، وعلى التغلب على المشكلات التي تعترض العمل اليومي ، ويمكن حصر معوقات القيادة الإبداعية فيما يلي<sup>(٧٤)</sup> :

#### **١- المعوقات البيئية :**

وهي عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص ، وتؤثر في تكوين شخصيته ، وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه ، وتنقسم المعوقات البيئية إلى معوقات البيئة الداخلية ، ومعوقات البيئة الخارجية .

- معوقات البيئة الداخلية : من أهم معوقاتها التي تحد من الإبداع : غياب التشجيع المناسب للأبناء لتنمية دوافعهم ، وميولهم نحو الإبداع والابتكار ، استخدام طرق تدريس تقليدية تعتمد على الحفظ والاسترجاع للمعلومات، نقص الإمكانيات التربوية الملائمة لتنمية الإبداع والابتكار، تدني المستوى الاقتصادي للأسرة وعدم قدرتها على إشباع احتياجات أفرادها.
- معوقات البيئة الخارجية ومنها ما يلي: عدم وضع أهداف للإدارة ، عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة ، وانتقادها ، والتمسك بالنظم البيروقراطية، العنف السياسي والاضطرابات الأمنية.

## ٢- معوقات دافعية :

يتأثر الابتكار بمجموعة من العوامل التي تعمل على توجيه وتحريك الطاقة النفسية للفرد نحو مباشرة ما يقوم به من عمل ، وهي التي تدفع الشخص المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات، ومهارات في الجانب الذي يبحث فيه ، وهي التي تدفعه أيضاً إلى التفكير ، واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور وضعف<sup>(٧٥)</sup>.

وتتمثل المعوقات الدافعية في الآتي: غياب الدوافع الداخلية للإبداع، ضعف رغبة المديرين في التجديد، وقد يكون الحافز غير ملائم للجهد المبذول، وقلّة تشجيع المديرين بالطريقة الملائمة<sup>(٧٦)</sup>. وتشمل أيضاً الخوف من الوقوع في الخطأ، وعدم القدرة على اختزان الفكرة، واعتقاد الفرد أنه ليس مبدعاً، وانخفاض إحساسه بأهميته ونقص الرغبة في تحقيق النجاح السريع<sup>(٧٧)</sup>.



### ٣- المعوقات الاجتماعية والثقافية :

يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد وأعراف معينة ، ويتوقع من أفرادها التزاماً بهذه التقاليد والأعراف، وهذا يقود الفرد إلى تجنب الأفكار التي تخرج به عن نطاق توقعات الآخرين، فإنه يعلم أنهم سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها، أو يستنكرونها أو يثيرون الصعوبات في سبيلها<sup>(٧٨)</sup>.

### ٤- المعوقات التنظيمية :

وهي المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة التعليمية وأسلوب عملها ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل، ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، وتنحصر أهم المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في ما يلي:

- المركزية الشديدة التي يعيشها مديرو المدارس الآن في مدارسهم تعتبر من أكبر المعوقات التي تعترض الإبداع لديهم، وعدم ثبات أدوار المديرين في لوائح تنظيمية ثابتة، والرقابة المتشددة على أداء المديرين خوفاً من خروجهم عن المألوف<sup>(٧٩)</sup>.

هذا بالإضافة إلى<sup>(٨٠)</sup> :

- كثرة الضغوط والأعباء الإدارية.
- البيروقراطية الشديدة في العمل.

### ٥- المعوقات الشخصية :

ويقصد بها تلك المعوقات المتعلقة بالفرد نفسه ، والتي تم تأصيلها بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري، والمدرسة ومن أهمها<sup>(٨١)</sup> :

- ضعف الولاء التنظيمي: حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهام الموكلة إليه.
- الخوف من المخاطرة: فأغلب الأشخاص يكافئون على إيجاد الحلول الصحيحة ويعاقبون على الحلول الخاطئة، وبالتالي فإن تنفيذ الأفكار الإبداعية يمكن أن يكون فيه مخاطرة.

### ٦- المعوقات الانفعالية :

إن المغالاة في بعض الانفعالات مثل الخوف، والتردد قد تسبب إعاقة الإبداع؛ لأنها تؤدي إلى تقييد الفكر، وتحول دون السعي وراء الجديد، وتسبب الانطواء على النفس، أو ضعف الثقة بالنفس ومن مظاهر ذلك خوف المدير من التجديد لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة، واستخدام أسلوب التبعية في التفكير، والخوف من التعرض للسخرية، والظهور ومواجهة الآخرين، أو اللوم من سلطة أعلى في حال فشل الفكرة الجديدة<sup>(٨٢)</sup>.

ومما سبق، يتضح أن هناك بعض المعوقات التي تعيق تطبيق القيادة الإبداعية داخل المؤسسات التعليمية، لذا يجب على قادة المدارس تحديد المعوقات ومحاولة مواجهتها؛ لأن تطبيق القيادة الإبداعية يساعد على حل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة، فلا بد أن يحدد القائد المبدع الأهداف، ويضع المبادئ والأساليب التي تعمل على تجويد وتحسين العمل الإداري والوصول به لمستوى التنافسية.

### ثانياً : الرضا الوظيفي :

تعود بدايات الاهتمام بالرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين . وكانت أولى المحاولات هي محاولته تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية فاصحاب هذه النظرية هم اول من فكروا علميا فى تفسير سلوك العامل فى المؤسسة وفى كيفية حفزه لتقديم افضل ما عنده .

يعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يصل اليها الفرد الى التطابق والتكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي لتحقيق اهدافهم خلال تحقيق اهداف المؤسسة التي ينتمى اليها. (٧٧) ويعرف ايضا الرضا الوظيفي بأنه مجموع مشاعر العاملين اتجاه مجالات الرضا عن العمل والمتمثلة بالتالى: بيئته العمل، الحوافز المادية والمعنوية، والعلاقات مع الزملاء والعلاقة مع الادارة والنمو المهني والترقيات والاستقرار الوظيفي (٧٨) من الملاحظ انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة

فيعرف الرضا الوظيفي بأنه درجة اشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الاشباع من خلال عدة عوامل منها ما يتعلق ببيئته العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة الى يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته .

ان مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب ويتاثر بعوامل يعود بعضها الى العمل ذاته بينما يتعلق الاخر بجماعة العمل، وبيئة العمل المحيطة وليس بالضرورة ان رضا الفرد عن جانب واحد يعنى رضاه التام او انه راض عن بقية جوانب الوظيفة وابعادها والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا فى موقف معين .

ولا يمكن ان يتحقق الرضا الوظيفي الامن حلال نمط قياده ابداعى يشجع على الابداع والابتكار ويتعرف على احتياجات العاملين .

#### عوامل ومحددات الرضا الوظيفي (٧٩) :

- عوامل ذاتية داخلية تتعلق بنفسيات وحاجات الأفراد.
- عوامل ذاتية تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات الأفراد.
- عوامل تنظيمية تتعلق بالفرد ومدى استعداده ورغبته فى الأداء والإنجاز.

- عوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على الفرد (التنافس ، واقع المؤسسات المماثلة).
  - عوامل سكنية بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل (التطورات الاقتصادية والتشريعات الحكومية وتغيرات الأنظمة السياسية).
  - عوامل تنظيمية تتعلق بظروف وشروط العمل.
- ويعتبر الرضا الوظيفي المؤشر الفعال لجودة عملية الإشراف والقيادة ويتمثل ذلك في وجود التعاون والتماسك والحماس في أداء العمل ثم تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين والسعى وراء تحقيق الأهداف المنشودة.

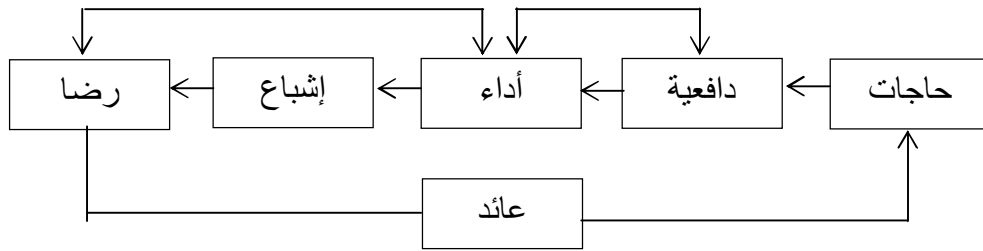
#### مظاهر الرضا الوظيفي :

- يمكن أن نستدل عن الرضا الوظيفي للعاملين من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي (٨٠):
- زيادة الإنتاجية وجودتها ، حيث أنه لا يمكن أن يكون الإنتاج ذو جودة عالية إلا من عمل عمال على درجة عالية من الرضا عن عملهم.
  - قلة الفاقد والتالف وهي تكون عادة من عال راضين عن عملهم.
  - انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوى وندرة الصراعات والمنازعات في بيئة العمل كلها مظاهر تدل على رضا واستقرار العاملين.
  - الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين لحد كبير من عملهم.

- الصورة الذهنية الإيجابية المحببة للمؤسسة والعمل بها والدفاع عنها والوقوف بجانبها كذلك أن يكون لدى العاملين انتماء وولاء لهذه المؤسسة يعد مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

#### كيفية حدوث الرضا الوظيفي :

يحدث عندما تتفاعل مجموعة من العوامل كالاتى :



شكل رقم (٢)

يعمل الأفراد للوصول إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم تلك الأهداف فبلوغهم هذه الأهداف يجعلهم أكثر رضا بمعنى أن الأداء سيؤدي إلى الرضا. هناك مجموعة من العوامل التي تتداخل لتحقيق الرضا منها<sup>(٨٣)</sup> :

- الحاجات : يسعى الفرد لإشباع حاجاته عن طريق العمل.
- الدافعية : تحث الحاجات الفرد على التوجه نحو المصادر التي يشبع من خلالها حاجاته.
- الأداء : تتحول الدافعية إلى منشط للفرد وبوجه خاص في العمل لاعتقاده أن الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- الإشباع : يؤدي الأداء الفعال إلى تحقيق الإشباع.

• الرضا : تمثل بلوغ الفرد هدفه من خلال الأداء الفعال فى عمله ويكون بذلك راضياً عن عمله.

من المسلم به أن الرضا الوظيفى من أهم الموضوعات الرئيسية التى اهتم بها علماء السلوك التنظيمى والدارسين فى مجال الإدارة الصناعية والتجارية ، لقياس مدى التوافق بين الأفراد والمؤسسات التى يعملون بها ، فإذا كان الرضا الوظيفى مرتفعاً فإن الأفراد يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لصالح مؤسساتهم.

### أهمية الرضا الوظيفى :

تهدف الإدارة فى المؤسسات إلى تحقيق الرضا عن العمل للأفراد العاملين بها وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لديهم وذلك لضمان استمرار القوى العاملة بهذه المؤسسات وخاصة ذوى المهارات والتخصصات النادرة وتنمية السلوك الإبداعى لديهم وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء ، فتفوق الإنتاجية فى اليابان فى السبعينات والثمانينات من هذا القرن يعود أحد أسبابه إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفى للعاملين فى المنظمات المختلفة وقد أكدت دراسات عديدة على أهمية الرضا الوظيفى لما له من تأثير مباشر على الفرد وما يحققه من إشباع لحاجاته ، الأمر الذى يجعله أكثر سعادة وإيجابية وأنه يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة الإنتاجية فى المصانع والمؤسسات ودواوين الحكومة فالفرد الراضى عن عمله يقبل عليه ويكون سعيداً بذلك<sup>(٨٤)</sup>.

### نموذج لويلر فى الرضا الوظيفى Lawler Model :

قدم Edwards Lawler نموذجاً لتجديد الرضا الوظيفى / والذى جاء نتيجة لبحوثه ودراساته المتواصلة مع زملائه من دراسته للرضا الوظيفى والدوافع فى الولايات المتحدة الأمريكية حيث وجد أن العمليات التى تحدد رضا الفرد فى الوظيفة هى تقريباً واحدة وذات علاقة وتقع فى ثلاثة أبعاد هى:

(١) الراتب Pay.

(٢) الإشراف Supervision.

(٣) الرضا عن العمل نفسه Satisfaction with the work itself.

ويرى لويلر أن الرضا يشير إلى الاختلاف بين شعور الشخص تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه وما يحصل عليه بالفعل فالنموذج يتنبأ بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (الجزء) كمية المكافأة الفعلية نتيجة عدم الرضا وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي الشعور بالذنب أو عدم الارتياح.

وتعد القيادة الإبداعية هي ذلك النمط القيادي الذي يركز على التغيير مع بناء رؤية واضحة ، وتحفيز ، وتشجيع العاملين على الإنجاز ، وتغيير وتعديل الأنظمة القائمة ، والعمل على التطوير الذاتي ليلتئم هذه الرؤية<sup>(٨٥)</sup>.

أصبح من الضروري تطوير الوعي الإدراكي بأهمية التفكير الإبداعي لدى المدراء ؛ ليكونوا أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة ، وتصبح لديهم القدرة على التصور المستقبلي ، والتكيف بسرعة مع المتغيرات المفاجئة ؛ لتحقيق كل ما هو جديد ، ولتنمية موارد المؤسسة الداخلية ، والتي تمكنهم من معالجة مشكلات المستقبل.

ترى الباحثة أن بيئة العمل الداخلية الجيدة يمكن أن تساهم في زيادة حماس العاملين ، ورغبتهم في بذل الكثير من الجهد في تحقيق أهداف المؤسسة ، والمثابرة في مواجهة الأمور الصعبة ، وكذلك تزيد من قيمة العمل وأهميته ، وكل ذلك يؤدي إلى التفانى في العمل ، والانهماك فيه.

إن تحسين ممارسات مديري المدارس نحو موارد المدرسة سواء كانت هذه الموارد مادية ، أو بشرية ، وذلك بالمحافظة عليها وتطويرها ، وتحفيز الموارد البشرية ، وإيجاد

حلول مبدعة ومبتكرة للمشكلات التى تواجههم ؛ لتكون عوناً لهم على مواجهة التحديات ، وضغوط العمل الملقاة على عاتقهم، ونقل المدارس من المفهوم الروتينى المتعارف عليه للإبداع والابتكار ، ويسعى المدرء فى هذا الصدد إلى تحقيق جودة حياة وظيفية فعالة ، تحقق الرضا الوظيفى ، وتعزز الانتماء إلى المدرسة، وتعزز الدافعية لدى عاملها نحو العمل ؛ ليساعدهم ذلك على مواجهة الأعباء .

ترى الباحثة أن الارتقاء بجودة الحياة الوظيفية لن يتم إلا من خلال نمط قيادى إبداعى يتيح للقيادة الاهتمام بالعاملين ، وبتجويد مستوى الحياة لديهم .

وقد أظهرت بعض الدراسات أن أنماط القيادة غيرالتقليدية والتى تتيح التفكير بحلول خارج الصندوق ملائمة تماماً لما يحدث فى المجتمع من تغيرات غير متوقعة. فأكثر هذه الأنماط ملاءمة هو نمط القيادة الإبداعية ، حيث إنه كلما انتشر هذا النمط الإبداعى ، وأصبح أكثر فاعلية كلما زاد التأثير على جودة الحياة الوظيفية. ومع ذلك فإن القيادة الإبداعية تؤثر على أداء الموظف أيضاً ، ولكن بطريق غير مباشر ، حيث يكون تجويد الحياة الوظيفية هو الوسيط لإحداث هذا التغيير<sup>(٨٦)</sup> .

### **ملامح الجهود المصرية فى تحقيق الرضا الوظيفى فى مدارس التعليم الثانوى العام فى**

#### **مصر :**

تدرك الدولة مسؤوليتها تجاه تطوير التعليم إصلاحه والارتقاء به للوصول إلى التنافسية حيث أنه لا سبيل للرقى والتقدم إلا من خلال تعليم متطور ومواكب لتحديات العصر وقد وجهت الدولة اهتماماً خاصة.

إن المرحلة الثانوية العامة هى أحد المراحل التعليمية المهمة ، والتى يجب أن تلقى اهتماماً من جانب المسؤولين عن العملية التعليمية ، للمدرسة الثانوية العامة أهمية فى النظام التعليمى فى مصر ؛ لأنها تقود الملتحقين بها إلى الفرص التعليمية



، والاجتماعية المنشودة ؛ فهي تؤدى إلى الجامعة التى تؤدى بدورها إلى المناصب القيادية المرموقة فى المجتمع<sup>(٨٧)</sup>.

ويعد التعليم الثانوى من مستحدثات القرن التاسع عشر فى المجتمع المصرى ، شأنه شأن المدارس والأنظمة التى ظهرت فى مصر خلال ذلك القرن نتيجة العوامل الجديدة التى أخذت تغير فى حياة المجتمع ، فقد شهدت بدايات القرن التاسع عشر دخوله مرحلة تاريخية جديدة - فى عهد محمد على- بعد حقبة طويلة من العزلة والانغلاق ، وفقدان الصلة بأسباب المدنية الحديثة ، ووسائلها فى بلدان الشمال على الجانب الآخر من البحر الأبيض المتوسط<sup>(٨٨)</sup>.

ولقد صممت وزارة التربية والتعليم برنامجاً للتعليم الثانوى العام ضمن الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى (٢٠١٤ - ٢٠٢٠) يتضمن الآتى<sup>(٨٩)</sup>:

- زيادة استيعاب التعليم الثانوى ؛ لىفى بمتطلبات التعليم الإلزامى.
- تدعيم قدرات المعلمين ، والقيادات ، وكوادر التوجيه الفنى فى تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوى.
- تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم على مستوى التعليم الثانوى ، مما يضمن انضباط سير العملية التعليمية.
- تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوية.
- تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار نظام التعليم الثانوى العام.

مما سبق، يتضح أن برنامج تطوير التعليم الثانوى يؤكد على ضرورة إكساب الطلاب للمهارات والقدرات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية، وكذلك العمل على تحسين جودة الحياة للطلاب.

ويتطلب تحقيق ذلك توافر قيادة واعية داخل المدرسة الثانوية لديها القدرة على الابتكار والإبداع، وتحفيز جميع العاملين نحو التميز، والاختلاف، ومعالجة جوانب القصور فى طرائق التدريس، وممارسة الأنشطة، والاستغلال الأمثل لكافة الموارد البشرية، والمادية داخل المدرسة<sup>(٩٠)</sup>.

وحرصاً من الوزارة على تحقيق هذه الأهداف، وإزالة المعوقات نص الكتاب الدورى رقم (٤٥) لسنة ٢٠١٦ على ما يلى<sup>(٩١)</sup>:

- اتصال كافة المدارس بخدمة الإنترنت.
- الاشتراك فى بنك المعرفة المصرى.
- تزويد وتحديث كافة أجهزة الحاسب الآلى بالبرامج الحديثة.
- تفعيل استخدام السبورات الذكية.
- تحميل الكتب الدراسية على موقع الوزارة.
- تحميل المناهج الفاعلية من على موقع الوزارة.
- التأكد من إدراج كافة المدارس ضمن خطة الأنشطة التربوية.
- استكمال كافة أعمال الصيانة بالمدارس.
- تأهيل المساح المدرسية لممارسة الأنشطة الخاصة بها.
- اشتراك الطلاب فى مسابقة المشروع القومى للقراءة.

- عدم دمج الفصول من أجل سد العجز في أعداد المعلمين ، لأن رفع الكثافة يؤثر بالسلب على العملية التعليمية.

تبدل وزارة التربية والتعليم العديد من الجهود ؛ للارتقاء بالتعليم الثانوى ، ونظراً لأن دور مدير المدرسة له أهمية بالغة حيث إن القيادة المدرسية الداعمة هى ضمان التنفيذ ، والتطبيق الحقيقى لرؤية المدرسة الثانوية ورسالتها ، فتم وضع عدد من المعايير لهذا المنصب<sup>(٩٢)</sup> :

- أن يكون قادراً على توفير بيئة مدرسية تحقق رؤية المدرسة.

- التعامل بكفاءة مع المتغيرات الحادثة.

- تحقيق العدالة والانضباط العام بين العاملين بالمدرسة.

- استخدام أساليب ديمقراطية فى الحوار ، والمناقشة فى العمل.

وضمن الجهود التى تبذلها الوزارة نظراً للاهتمام بأهمية منصب المدير ، فقد وضعت عدة شروط يجب توافرها لشغل وظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة ، والتى تتمثل فى<sup>(٩٣)</sup> :

- الحصول على مؤهل عال تربوى ، أو مؤهل عال مناسب ، بالإضافة إلى شهادة (إجازة) التأهيل التربوى ، ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى.

- تشغل بالاختيار ما بين وظيفة شاغلى معلم أول (أ) على الأقل مع قضاء مدة بينية قدرها أربع سنوات على الأقل فى ممارسة العمل الفعلى فى وظيفة معلم أول (أ) أو ما يعادلها.

- الحصول على تقريرين تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل فى السنتين السابقتين مباشرة على النظر فى شغل وظيفة مدير مدرسة.
- اجتياز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة بهدف تمكينه من أداء وظيفته على الوجه الأكمل طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- توافر السمات من حيث الكفاءة ، والجدارة للمرشح من واقع الملفات ، والجوانب الأخلاقية ، والمهنية والثقافية التى تؤهله لشغل الوظيفة.
- وفى بنود حرص الدولة والوزارة على التعليم ، فقد أصدرت حزمة من القرارات الوزارية والجمهوريه التى من شأنها الارتقاء بجودة المدرسة الثانوية العامة ، والتى يمكن حصرها فى الآتى :

(١) القرار الوزارى رقم (٣٧٨) لسنة ٢٠١٤ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ، والذى أقر بضرورة مشاركة أفراد من المجتمع المدنى من المهتمين بالعملية التعليمية.

(٢) القرار الوزارى رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم ، والذى من خلاله تم وضع شروط جديدة لاختيار أعضاء الإدارة المدرسية ، كما هو موضح سابقاً.

(٣) القرار الوزارى رقم (٩٩) لسنة ٢٠٠٢ بشأن إنشاء وحدة المعلومات والإحصاء ، والذى استنتجه كتاب دورى رقم (٤) بتاريخ ٢٠١٢ والذى أكد على ضرورة تفعيل القرار الوزارى ، وضرورة تواجده قاعدة بيانات لكل مدرسة ، وصفحة الكترونية يتم من خلالها التعامل مع الإدارات والمديريات التعليمية.

(٤) القرار بشأن وحدة الجودة رقم (١٣٨) لسنة ٢٠١٢ بكل من المديريات ، والإدارات التعليمية ، والمدارس.

(٥) القرار الوزاري رقم (١٧٩) لسنة ٢٠١٧ بشأن لائحة الانضباط المدرسي ، والتي تحدد حقوق، ومسئوليات ، وواجبات المعلمين ، وإدارة المدرسة نحو الطالب.

(٦) إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين بقرار جمهوري (رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨) لتحقيق التنمية المهنية لجميع العاملين في حقل التعليم من معلمين ، وإدارة مدرسية.

(٧) إنشاء مركز لإعداد القادة والذي يتبع وزارة التربية والتعليم بقرار وزاري رقم ١١٩ لسنة ٢٠١٤ ، والذي يعد برامج تدريبية في جميع المجالات التربوية ، والتكنولوجية لجميع القيادات التعليمية.

ويتضح مما سبق ، أن مثل هذه القرارات يؤدي إلى تحقيق إصلاح إداري في المدرسة الثانوية العامة في مصر ، ويتيح لها وضعاً تنافسياً أفضل ، فبعض القرارات الخاصة بإنشاء بعض الوحدات سواء التي تتعلق بالتدريب ، أو الجودة أو المعلومات تعمل على تحقيق التنمية المهنية ، وتحسين جودة الأداء بالمدرسة.

ومن الجدير بالذكر الاهتمام بالمعلمين ؛ نظراً لطبيعة عملهم ، وتقديراً من المجتمع لدورهم ، ورسالتهم ، يتم التعامل معهم ككادر خاص ، لهم قانون يحدد مهامهم ، وينظم شئون عملهم ، ويمنحهم حوافز ومكافآت خاصة ، وذلك لتشجيعهم وحتى تتحسن ظروفهم المادية ، وهو قانون الكادر رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بشأن أعضاء هيئة التعليم<sup>(٩٤)</sup>.

يتضح من ذلك الاهتمام بالجوانب المادية للمعلم ، والعمل على جعلها تلائم مكانة المعلم مما يتوافق مع الرضا الوظيفي.

كما أن اقتراح كادر المعلمين يشكل أحد المداخل التى يتوقع أن يكون لها تأثير إيجابى على التنمية المهنية للمعلمين ، وتوفير طاقة توجيهية على مستوى المدرسة تتمثل فى المستويات العليا من الكادر (معلم خبير ، كبير معلمين) من جانب توفير حافز مادى للمعلمين كدافع ؛ لتحسين مستوى الأداء فى الفصل ، ويتضح أن عدد الغالبية من المعلمين تقع فى درجة معلم أول ومعلم أول أ، ويلاحظ أنها تتركز فى المرحلة الابتدائية، فى حين تزيد الدرجات العليا من الكادر فى المرحلة الثانوية<sup>(٩٥)</sup>.

من خلال ما سبق ، يتضح أن التعليم فى مصر يحتاج إلى الإصلاح ، وعملية الإصلاح هذه تستدعى الربط بين خطط الإصلاح العامة ، وتجويدها مع تحسين مسيرة التنمية البشرية ، فهناك علاقة وطيدة بين التقدم فى جهود الإصلاح التعليمى ، والتقدم فى ميادين التنمية الاقتصادية ، حيث إن الثانية تعتمد بشدة على الأولى ، ولا شك أن تطوير التعليم قضية بالغة الأهمية ، إذ لا تنمية إلا بتطوير التعليم ، ولا يمكن تطوير العاملين بالتعليم إلا فى إطار تنمية شاملة ، والعمل المستمر على تحسين وضعهم .

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على علاقة القيادة الإبداعية بتحقيق الرضا الوظيفى بالمدارس الثانوى العام قامت الباحثة بإعداد استبانة لتحديد العلاقة بين القيادة الإبداعية بأبعادها والرضا الوظيفى كنتيجة لتطبيق نمط القيادة الإبداعية وقد تم توزيع الاستبانة على (٣٨٥) معلماً وإدارياً بالمدارس الثانوى العام فى خمس إدارات تعليمية وهم (أبو كبير - ههيا - كفر صقر - الإبراهيمية - العاشر من رمضان) كعينة ممثلة لمدارس الثانوى العام بمحافظة الشرقية ، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة اعتماداً على المتوسطات الحسابية ومعاملات الفا لكرونباخ وللأبعاد ومعاملات الثبات بالتجزئة النصفية (بطريقتى سبيرمان - براون ، جتمان) ومعاملات الارتباط وغيرها .

التطبيق الميدانى للميدانى للقيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفى  
لمدارس الثانوية العام بمحافظة الشرقية :

ويتناول الفصل الميدانى الخطوات التالية :

أولاً : أهداف الدراسة الميدانية.

ثانياً : خطوات بناء الدراسة الميدانية.

ثالثاً : صدق الاستبانة وثباتها.

رابعاً : وصف مجتمع وعينة الدراسة.

خامساً : المعالجة الإحصائية.

سادساً : نتائج الدراسة الميدانية.

١. منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية.

٢. أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانة بعنوان: القيادة

الإبداعية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفى بالمدارس الثانوية العامة

بمحافظة الشرقية.

القيادة الإبداعية: ويندرج تحت هذا المحور خمسة أبعاد فرعية هي: (أصالة

التفكير (٤ عبارات)، والطلاقة (٥ عبارات)، والمرونة (٥ عبارات)، والحساسية للمشكلات

(٥ عبارات)، وتحمل المخاطرة (٥ عبارات). وبذلك يصبح عدد عبارات المحور الأول (٢٤)

عبارة.

تم عرض الاستبانة في الصورة الأولى على مجموعة من المحكمين، وتم إجراء

كافة التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين في بعض عبارات الاستبانة وفقاً

لآرائهم، وبذلك تصبح الاستبانة (القيادة الإبداعية ودورها في تجويد الحياة الوظيفية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية) في صورتها النهائية بعد التحكيم مكونة من (٨١) عبارة أيضاً، وكانت طريقة الاستجابة على عبارات الاستبانة من خلال اختيار أحد البدائل الخمسة (موافق تماماً - موافق - لا أدري - غير موافق - غير موافق تماماً)، وهي تأخذ تقديرات (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) لجميع العبارات على الترتيب.

#### ١. عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة الميدانية النهائية (٣٨٥) معلماً تم اختيارهم من خمس إدارات تعليمية مختلفة، بعد حذف عدد (٥) استبانات لاستجابة أفرادها بشكل عشوائي وحصولهم على الدرجة النهائية في الاستبانة من إدارة أبو كبير التعليمية، والجدول التالي يبين أعداد المعلمين في تلك الإدارات التعليمية:

جدول (١) عدد المعلمين (مجتمع الدراسة وعينة الدراسة النهائية) بالمدارس الثانوية العامة بالإدارات التعليمية المختلفة في محافظة الشرقية

م	الإدارة التعليمية	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
١	أبو كبير التعليمية	٨٥٦	٩٤
٢	كفر صقر التعليمية	٤٤٦	٧٩
٣	الإبراهيمية التعليمية	٣٤٧	٧٢
٤	ههيا التعليمية	٧٣٧	٧٥
٥	العاشر من رمضان التعليمية	٦٦٨	٦٥
	الإجمالي	٣٠٥٤	٣٨٥



### اسباب الخصائص السيكومترية للاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة في الصورة الأولية المكونة من (٨١) عبارة على عينة استطلاعية (عددها ن = ٥٠) معلماً بالمدارس الثانوية العامة تم اختيارهم من إدارة أبو كبير التعليمية بمحافظة الشرقية. وتم استخدام بيانات هذه العينة للتحقق من ثبات وصدق الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25.0) كما يلي:

#### أولاً: ثبات عبارات الاستبانة:

##### (١) الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

تم حساب الثبات وفق هذه الطريقة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات العبارات لكل بعد فرعي والدرجات الكلية لهذا البعد الفرعي بالنسبة لمحوري الاستبانة، والنتائج موضحة كما يلي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجات العبارات للأبعاد الفرعية والدرجات الكلية لهذه الأبعاد الفرعية بالنسبة للمحور الأول للاستبانة (القيادة الإبداعية)

(٥) تحمل المخاطرة		(٤) الحساسية للمشكلات		(٣) المرونة		(٢) الطلاقة		(١) أصالة التفكير	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٧٤٠	٢٠	**٠,٦٣٢	١٥	**٠,٧٠٦	١٠	**٠,٧٩٩	٥	**٠,٦٦٢	١
**٠,٦٨٠	٢١	**٠,٧٨٧	١٦	**٠,٧٥٢	١١	**٠,٧٤٧	٦	**٠,٧٤١	٢
**٠,٧٨٦	٢٢	**٠,٨٣٨	١٧	**٠,٨٣٧	١٢	**٠,٦٧١	٧	**٠,٧٩٤	٣
**٠,٨١١	٢٣	**٠,٨١٠	١٨	**٠,٦٨٥	١٣	**٠,٨١٧	٨	**٠,٨٦٢	٤
**٠,٧٣٩	٢٤	**٠,٨٤٢	١٩	**٠,٦٥٠	١٤	**٠,٨٥٥	٩		

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول رقم (٢) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، وهذا يعني أنها ثابتة.

**(٢) الثبات بطريقة معامل ألفا لـ "كرونباخ":**

تم حساب الثبات وفق هذه الطريقة من خلال حساب معاملات ألفا العام لـ "كرونباخ" للأبعاد الفرعية لمحموري الاستبانة، ثم حساب معاملات ألفا (مع حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للبعد الفرعي)، والنتائج موضحة كما يلي:

**جدول (٣) معاملات ألفا لـ "كرونباخ" للأبعاد الفرعية للمحمور الأول للاستبانة  
 (القيادة الإبداعية)**

(١) أصالة التفكير		(٢) الطلاقة		(٣) المرونة		(٤) الحساسية للمشكلات		(٥) تحمل المخاطرة	
معامل ألفا مع حذف درجة العبارة	رقم العبارة	معامل ألفا مع حذف درجة العبارة	رقم العبارة	معامل ألفا مع حذف درجة العبارة	رقم العبارة	معامل ألفا مع حذف درجة العبارة	رقم العبارة	معامل ألفا مع حذف درجة العبارة	رقم العبارة
٠,٧٥٥	١	٠,٧٨٩	٥	٠,٧٣٧	١٠	٠,٨٤٩	١٥	٠,٧٦٤	٢٠
٠,٧٢٣	٢	٠,٨٢٢	٦	٠,٧٣٦	١١	٠,٨٠٢	١٦	٠,٧٨٨	٢١
٠,٦٨٩	٣	٠,٨٣٨	٧	٠,٦٧٨	١٢	٠,٧٨٣	١٧	٠,٧٦١	٢٢
٠,٦٤٩	٤	٠,٧٨٣	٨	٠,٧٥٤	١٣	٠,٨٠٠	١٨	٠,٧٣٧	٢٣
		٠,٧٦٦	٩	٠,٧٦٣	١٤	٠,٧٩٥	١٩	٠,٧٧٩	٢٤
معامل ألفا للبعد = ٠,٧٦٦		معامل ألفا للبعد = ٠,٨٣٤		معامل ألفا للبعد = ٠,٧٧٧		معامل ألفا للبعد = ٠,٨٤٠		معامل ألفا للبعد = ٠,٨٠٤	

يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع قيم معاملات ألفا (مع حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للبعد الفرعي) أقل من أو تساوي معامل ألفا للبعد الفرعي بالنسبة لمحوري الاستبانة، عدا (٧) عبارات أرقام: (٧) من البعد الفرعي (الطلاق)، و (١٥) من البعد الفرعي (الحساسية للمشكلات)، و (٣١) من البعد الفرعي (النمط القيادي)، و (٤٠) من البعد الفرعي (البيئة المادية والصحية)، و (٦٣) من البعد الفرعي (العلاقات الإنسانية)، و (٦٦) من البعد الفرعي (التوازن بين العمل والحياة)، و (٧٢) من البعد الفرعي (المشاركة في اتخاذ القرارات)، حيث كانت معاملات ألفا للبعد الفرعي (مع حذف درجة كل منها) أكبر من معامل ألفا للبعد الفرعي، وهذا يعني أنها غير ثابتة ويتم حذفها.

### (٣) الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم حساب الثبات بالتجزئة النصفية للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمحوري الاستبانة بطريقة سبيرمان/ براون في حالة تساوي أو اقتراب تباين نصفي البعد الفرعي لكل محور، وبطريقة جتمان في حالة عدم تساوي أو اختلاف تباين نصفي البعد الفرعي لكل محور، والنتائج موضحة كما يلي:

جدول (٤)

معاملات الثبات بالتجزئة النصفية ( بطريقتي: سبيرمان/ براون، وجتمان) للأبعاد  
 الفرعية والدرجة الكلية للمحور الأول للاستبانة (القيادة الإبداعية)

القيادة الإبداعية	تباين النصف الأول للبعد الفرعي	تباين النصف الثاني للبعد الفرعي	سبيرمان / براون & جتمان
(١) أصالة التفكير	١,٣٠٢	٢,٠٢٥	٠,٧٢٧
(٢) الطلاقة	٤,١٥١	٢,٤٦٩	٠,٨٨٩
(٣) المرونة	٣,٢٨٢	١,٨٥١	٠,٨٤٢
(٤) الحساسية للمشكلات	٥,٩١٩	٢,٨٧٧	٠,٨٢٨
(٥) تحمل المخاطرة	٦,٥٠٨	٢,٧٨٦	٠,٧٥٧
الدرجة الكلية	٤١,٤٢٢	٤٦,٣٣٣	٠,٩٥٧

يتضح من الجدول رقم (٤) أن جميع قيم معاملات الثبات بالتجزئة النصفية  
 لجميع الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمحوري الاستبانة بطريقتي: سبيرمان/ براون،  
 وجتمان، قيم مرتفعة، وتدلل على ثبات الأبعاد الفرعية وثبات الاستبانة ككل.

ثانياً: صدق عبارات الاستبانة:

(١) الصدق بطريقة الاتساق الداخلي للأبعاد:

تم حساب صدق الاستبانة وفق هذه الطريقة من خلال حساب معاملات  
 الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجات الكلية لمحوري الاستبانة، والنتائج  
 موضحة كما يلي :

جدول (٥)

يوضح معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجات الكلية للمحور الأول

للاستبانة

(القيادة الإبداعية)

معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية	القيادة الإبداعية
**٠,٧٤٩	(١) أصالة التفكير
**٠,٨٤٤	(٢) الطلاقة
**٠,٧٧٢	(٣) المرونة
**٠,٨٩٦	(٤) الحساسية للمشكلات
**٠,٦٦٦	(٥) تحمل المخاطرة
** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)	

يتضح من الجدول رقم (٥) أن جميع معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد

الفرعية والدرجات الكلية لمحوري الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)،

مما يدل على صدق الأبعاد الفرعية للاستبانة.

(٢) الصدق بطريقة معامل الارتباط:

تم حساب الصدق وفق هذه الطريقة بحساب معاملات الارتباط بين درجات

العبارات ودرجات الأبعاد الفرعية التي تنتمي لها (محدوفاً منها درجة العبارة)، باعتبار

مجموع درجات بقية العبارات محكاً للعبارة وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين درجات عبارات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لها (محدوفاً منها درجة العبارة) بالنسبة للمحور الأول للاستبانة (القيادة الإبداعية)

(١) أصالة التفكير		(٢) الطلاقة		(٣) المرونة		(٤) الحساسية للمشكلات		(٥) تحمل المخاطرة	
معامل الارتباط مع حذف العبارة	رقم العبارة	معامل الارتباط مع حذف العبارة	رقم العبارة	معامل الارتباط مع حذف العبارة	رقم العبارة	معامل الارتباط مع حذف العبارة	رقم العبارة	معامل الارتباط مع حذف العبارة	رقم العبارة
٠.٤٨٢	١	٠.٦٨٠	٥	٠.٥٥١	١٠	٠.٤٧٢	١٥	٠.٦٠٦	٢٠
٠.٥٤٠	٢	٠.٥٦٩	٦	٠.٥٥٦	١١	٠.٦٧٧	١٦	٠.٥١٤	٢١
٠.٦٠٣	٣	٠.٤٩٣	٧	٠.٧٠٣	١٢	٠.٧٣٧	١٧	٠.٦١٢	٢٢
٠.٦٧٧	٤	٠.٦٩٣	٨	٠.٤٩٤	١٣	٠.٦٧٣	١٨	٠.٦٨٣	٢٣
		٠.٧٦٢	٩	٠.٤٦٢	١٤	٠.٧٠٢	١٩	٠.٥٥٣	٢٤

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدولين رقم (٦) أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) أو (٠,٠١)، عدا عبارتين فقط بالمحور الثاني للاستبانة وهما: العبارة رقم (٣١) من البعد الفرعي (النمط القيادي)، والعبارة رقم (٦٣) من البعد الفرعي (العلاقات الإنسانية)، حيث كانت معاملات ارتباط درجات كل منها بدرجة البعد الذي تنتمي له (محدوفاً منها درجة العبارة) غير دالة إحصائياً، وهذا يعني أن هاتين العبارتين غير صادقتين، ويتم حذفهما.

من إجمالي الإجراءات السابقة للثبات والصدق يتضح أن جميع العبارات لمحوري الاستبانة ثابتة وصادقة، عدا عبارتين فقط بالمحور الثاني للاستبانة وهما: العبارة رقم (٣١) من البعد الفرعي (النمط القيادي)، والعبارة رقم (٦٣) من البعد

الفرعي (العلاقات الإنسانية)، حيث أظهرت النتائج أنهما غير ثابتتين وغير صادقتين، وبالتالي تم حذفهما بشكل نهائي، وأصبحت الصورة النهائية للاستبانة مكونة من (٧٩) عبارة، موزعة على النحو التالي:

• يتضمن المحور الأول للاستبانة (القيادة الإبداعية) عدد (٢٤) عبارة متمثلة في:

- البعد الفرعي الأول (أصالة التفكير) ويتكون من (٤) عبارات.
- البعد الفرعي الثاني (الطلاقة) ويتكون من (٥) عبارات.
- البعد الفرعي الثالث (المرونة) ويتكون من (٥) عبارات.
- البعد الفرعي الرابع (الحساسية للمشكلات) ويتكون من (٥) عبارات.
- البعد الفرعي الخامس (تحمل المخاطرة) ويتكون من (٥) عبارات.

### تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تقوم الباحثة في هذا الجزء بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك على النحو

التالي:

لتحديد فئات درجة الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي، تم الاعتماد على مدى الاستجابة كما يلي: (من ١ - أقل من ١,٨٠) تكون فئة درجة الاستجابة ضعيفة جداً، و (من ١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠) تكون فئة درجة الاستجابة ضعيفة، و (من ٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠) تكون فئة درجة الاستجابة متوسطة، و (من ٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠) تكون فئة درجة الاستجابة كبيرة، و (من ٤,٢٠ - ٥) تكون فئة درجة الاستجابة كبيرة جداً.

أولاً: القيادة الإبداعية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات الأبعاد الفرعية للمحور الأول للاستبانة، ثم حساب قيم (كا<sup>٢</sup>) لتحديد دلالة الفروق بين النسب المئوية باستخدام برنامج الـ (SPSS 25.0)، ويتضح ذلك كما يلي:

البعد الفرعي الأول (أصالة التفكير) :

تتمثل نتائج استجابات معلمي المدارس الثانوية العامة بالنسبة للبعد الفرعي الأول (أصالة التفكير) فيما يلي:

جدول (٧)

حساب التكرارات والنسب المئوية وقيم كا<sup>٢</sup> لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على البعد الفرعي الأول (أصالة التفكير) من المحور الأول للاستبانة (ن = ٣٨٥)

الدرجة	الترتيب	قيم كا <sup>٢</sup> ودلالاتها الإحصائية	المتوسط الحسابي	استجابات عينة الدراسة					التكرار (ك) والنسبة المئوية (%)	العبارات	م
				غير موافق تماماً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماماً			
كبيرة جداً	١	♦♦♦٣٥٤,٥	٤,٥١	-	١١	٤	١٤٩	٢٢١	ك	تحث قيادة المدرسة مروضيها على إنجاز الأعمال بشكل متطور	١
				-	٢,٩	١,٥	٣٨,٧	٥٧,٤	%		
كبيرة جداً	٢	♦♦♦٤٢٣,١	٤,٣٤	٣	١٧	١٥	١٦٠	١٩٠	ك	تبث قيادة المدرسة عن الأفكار الجديدة لتطوير أساليب العمل الإداري	٢
				٠,٨	٤,٤	٣,٩	٤١,٦	٤٩,٤	%		



الدرجة	الترتيب	المتوسط الحسابي	قيم كلاً ودلالاتها الإحصائية	استجابات عينة الدراسة					التكرار (ك) والنسبة المئوية (%)	العبارات	م
				غير موافق تماماً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماماً			
كبيرة جداً	٣	٤,٢٤	♦♦٣٩٣,٨	٢	١٥	٢٦	١٨٨	١٥٤	ك	تقدم قيادة المدرسة حلولاً عملية مميزة لمشكلات العمل الإداري	٣
				٠,٥	٣,٩	٦,٨	٤٨,٨	٤٠,٠	%		
كبيرة	٤	٤,٠٩	♦♦٤٣٦,٠	٦	٢٢	٢٠	٢٢١	١١٦	ك	تطرح قيادة المدرسة أفكاراً عميقة لحل مشكلات العمل الإداري	٤
				١,٦	٥,٧	٥,٢	٥٧,٤	٣٠,١	%		
كبيرة جداً				٤,٢٩٥						المتوسط الوزني للبعد	
(♦♦): تدل على مستوى دلالة (٠,٠١)											

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الوزني للبعد الفرعي (أصالة التفكير) قدره (٤,٢٩٥) وبدرجة (كبيرة جداً).

ومن تحليل النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (٧) يتضح ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تبحث قيادة المدرسة مرؤوسيهيها على إنجاز الأعمال بشكل متطور" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤,٥١) وبدرجة (كبيرة جداً)، وأن قيمة كلاً تساوي (٣٥٤,٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق تماماً)، ويرجع ذلك إلى أهمية تشجيع قيادة المدرسة المرؤوسين على الإنجاز وحثهم على العمل وهم أكثر واقعية.
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تبحث قيادة المدرسة عن الأفكار الجديدة لتطوير

أساليب العمل الإداري" في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٤,٣٤) وبدرجة (كبيرة جداً)، وأن قيمة كاساوي (٤٢٣,١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق تماماً)، ويرجع ذلك إلى تفرد القائد المبدع فى السعى وراء الأفكار الجديدة غير المألوفة وهذا يدل على التحول التدريجى من النمط التقليدى إلى النمط الإبداعى.

• جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تقدم قيادة المدرسة حلولا عملية مميزة لمشكلات العمل الإداري" في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٤,٢٤) وبدرجة (كبيرة جداً)، وأن قيمة كاساوي (٣٩٣,٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى أهمية وجود جانب تطبيقى للرؤى والاستراتيجيات التى يتمتع بها القائد وهو ما يسعى لتقديمه من تقديم لعدة حلول لحل المشكلات الإدارية.

• جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تطرح قيادة المدرسة أفكارا عميقة لحل مشكلات العمل الإداري" في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (٤,٠٩) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كاساوي (٤٣٦,٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى تفرد نمط القيادة الإبداعى عن غيره من الأنماط فى طرح الأفكار العميقة المتنوعة وغير التقليدية.

#### البعد الفرعي الثاني (الطلاقة) :

تتمثل نتائج استجابات معلمي المدارس الثانوية العامة بالنسبة للبعد الفرعي

الثاني (الطلاقة) فيما يلي:

جدول (٨)

حساب التكرارات والنسب المئوية وقيم كاي<sup>٢</sup> لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على البعد الفرعي الثاني (الطلاقة) من المحور الأول للاستبانة (ن = ٣٨٥)

الدرجة	الترتيب	قيم كاي <sup>٢</sup> ودلالاتها الإحصائية	المتوسط الحسابي	استجابات عينة الدراسة					التكرار (ك) والنسبة المئوية (%)	العبارات	م
				غير موافق تماماً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماماً			
كبيرة	١	◆◆٤٠٩,٠	٤,١٩	٥	٢٣	١٣	١٩٧	١٤٧	ك	تتسم قيادة المدرسة بالتفدية على سرعة اتخاذ القرار المناسب في مواقف عدة	٥
				١,٣	٦,٠	٣,٤	٥١,٢	٣٨,٢	%		
كبيرة	٤	◆◆٢٥٥,٥	٣,٨٦	٨	٤٢	٤٦	١٨٧	١٠٢	ك	تدمج قيادة المدرسة الأفكار المطروحة لحل المشكلة في فكرة واحدة	٦
				٢,١	١٠,٩	١١,٩	٤٨,٦	٢٦,٥	%		
كبيرة	٢	◆◆٤١١,٥	٤,٠٩	٥	١٥	٣٥	٢١٧	١١٣	ك	تعبير قيادة المدرسة بطلاقة عن أفكارها	٧
				١,٣	٣,٩	٩,١	٥٦,٤	٢٩,٤	%		

القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي  
 في مدارس التعليم الثانى العام بمحافظة الشرقية دراسة ميدانية /د/ محمد أحمد عوض /د/ إيمان وصفي كامل

الدرجة	الترتيب	قيمتها ودلالاتها الإحصائية	المتوسط الحسابي	استجابات مينة الدراسة					التكرار (ك) والنسبة المئوية (%)	العبارات
				غير موافق تماماً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماماً		
كبيرة	١	٣٧١,٧	٤,١٩	٧	٢٥	١٥	١٨٠	١٥٨	ك	تمتلك قيادة المدرسة مهارات كافية لإقناع الرؤوسين بالأفكار الجديدة
				١,٨	٦,٥	٣,٩	٤٦,٨	٤١,٠	%	
كبيرة	٣	٤٠١,١	٣,٩٢	٥	٣٥	٣٣	٢٢٥	٨٧	ك	تقدم قيادة المدرسة أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
				١,٣	٩,١	٨,٦	٥٨,٤	٢٢,٦	%	
كبيرة				٤,٠٥						المتوسط الوزني للبعد

(\*\*) تدل على مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الوزني للبعد الفرعي (الطلاقة) قدره (٤,٠٥) وبدرجة (كبيرة)، ويرجع ذلك إلى أهمية المهارات العقلية والتي تسمح بانسياب الأفكار بحرية تامة كما أنها تتيح فهم المعلومات وأن المدير الذى يتمتع بهذه المهارة يتمكن من جمع عدد لا حصر له من الأفكار.

ومن تحليل النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (٨) يتضح ما يلي:

- جاءت العبارتين رقم (٥)، و (٨) وهما: "تتسم قيادة المدرسة بالقدرة على سرعة اتخاذ القرار المناسب في مواقف عدة"، و "تمتلك قيادة المدرسة مهارات كافية لإقناع المرؤوسين بالأفكار الجديدة" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤,١٩) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كآ تساوي (٤٠٩,٠)، و (٣٧١,٧) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وإقناع المرؤوسين بالأفكار الجديدة لما لذلك من أهمية كبيرة في حل المشكلات التي تواجه العمل لإداري.
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تعتبر قيادة المدرسة بطلاقة عن أفكارها بألفاظ مختلفة" في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٤,٠٩) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كآ تساوي (٤١١,٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى أهمية صياغة الأفكار بمل مفهومة ولا تحتمل أكثر من معنى وضرورة وضوح الأفكار أياً كانت الصياغة اللغوية.
- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "تقدم قيادة المدرسة أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة" في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣,٩٢) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كآ تساوي (٤٠١,١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى قدرة القائد المبدع على تقديم عدة أفكار والاستفادة من أفكار العاملين معه واستثمارها.
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تدمج قيادة المدرسة الأفكار المطروحة لحل المشكلة في فكرة واحدة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (٣,٨٦) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كآ تساوي (٢٥٥,٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق).

ويمكن تفسير نتائج عينة الدراسة على عبارات البعد الفرعي (الطلاقة) ويرجع ذلك إلى ما يقوم به القائد من دمج للأفكار حتى لا يحدث تشويش من تداخل الأفكار.

### البعد الفرعي الثالث (المرونة) :

تتمثل نتائج استجابات معلمي المدارس الثانوية العامة بالنسبة للبعد الفرعي الثالث (المرونة) فيما يلي:

### جدول (٩)

حساب التكرارات والنسب المئوية وقيم كاي<sup>٢</sup> لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على البعد الفرعي الثالث (المرونة) من المحور الأول للاستبانة (ن = ٣٨٥)

الدرجة	الترتيب	قيمتها ودلالاتها الإحصائية	المتوسط الحسابي	استجابات عينة الدراسة					التكرار (ك) والنسبة المئوية (%)	العبارات	م
				موافق تماماً	غير موافق تماماً	لا أدري	موافق	غير موافق			
كبيرة	٣	◆◆٤٧٩,٤	٤,٠٥	١	١٨	٣٥	٢٣٧	٩٤	ك	تقديم قيادة المدرسة حلولاً متنوعة	١٠
				٠,٣	٤,٧	٩,١	٦١,٦	٢٤,٤	%	تشاكل العمل الإداري	
كبيرة	٢	◆◆٣٥٨,٨	٤,٠٩	٤	٢٥	٣٠	١٩٩	١٢٧	ك	تبادر قيادة	١١

داسات تربية ونفسية ( مجلة كلية التربية بالزقزاق ) المجلد (٣٨) العدد (١٢١) يناير ٢٠٢٣ الجزء الثاني

الدرجة	الترتيب	قيمتها ودلالاتها الإحصائية	المتوسط الحسابي	استجابات عينة الدراسة					التكرار (ك) والنسبة المئوية (%)	العبارات	م
				غير موافق تماماً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماماً			
				١,٠	٦,٥	٧,٨	٥١,٧	٣٣,٠	%	المدرسة تلقائياً في تقديم الأفكار لتحسين الأداء	
				٥	١٧	١٥	٢٢٠	١٢٨	ك	تعمل قيادة المدرسة بعقل متفتح أمام الأفكار الجديدة في مجال العمل الإداري	١٢
كبيرة	١	◆◆٤٦٣,٤	٤,١٧	١,٣	٤,٤	٣,٩	٥٧,١	٣٣,٢	%		
				٧	٣٥	٢٥	١٨٨	١٣٠	ك	تتقبل قيادة المدرسة	١٣
كبيرة	٤	◆◆٣١٨,٢	٤,٠٤	١,٨	٩,١	٦,٥	٤٨,٨	٣٣,٨	%		

القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي  
 في مدارس التعليم الثانى العام بمحافظة الشرقية دراسة ميدانية  
 أ.د/ محمد أحمد عوض د/ إيمان وصفي كامل

الدرجة	الترتيب	قيمتها ودالاتها الإحصائية	المتوسط الحسابي	استجابات عينة الدراسة					التكرار (ك) والنسبة المئوية (%)	العبارات	م
				غير موافق تماماً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماماً			
كبيرة	٥	♦♦٢٨٦,٥	٣,٩٠	٧	٤١	٣٩	١٩٤	١٠٤	ك	لا تتمسك قيادة المدرسة برأيها عندما تقتنع بعدد صحته	١٤
كبيرة				١,٨	١٠,٦	١٠,١	٥٠,٤	٢٧,٠	%	المتوسط الوزني للبعد	
			٤,٠٥								

(\*\*) : تدل على مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الوزني للبعد الفرعي (المرونة) قدره (٤,٠٥) وبدرجة (كبيرة).

ومن تحليل النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (٩) يتضح ما يلي:



- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: "تعمل قيادة المدرسة بعقل متفتح أمام الأفكار الجديدة في مجال العمل الإداري" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤,١٧) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كاساوي (٤٦٣,٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى أهمية تمتع قائد المدرسة الثانوية العامة بالمرونة والاستعداد للنظر للمشكلة من عدة زوايا والتنوع في الرؤية والانتقال من أمر أو موضوع إلى موضوع آخر.
- جاءت العبارة رقم (١١) وهي: "تبادر قيادة المدرسة تلقائياً في تقديم الأفكار لتحسين الأداء" في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٤,٠٩) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كاساوي (٣٥٨,٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى
- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "تقدم قيادة المدرسة حلولاً متنوعة لمشاكل العمل الإداري" في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٤,٠٥) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كاساوي (٤٧٩,٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى أهمية طرح الأفكار الجديدة وأن النسبة الكبيرة من العاملين تنجذب للأفكار الجديدة بينما النسبة الأمثل تفضل الأفكار التقليدية في حل المشكلات.
- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي: "تقبل قيادة المدرسة اختلاف الأفكار وتستفيد من آراء الآخرين" في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (٤,٠٤) وبدرجة (كبيرة)، وأن

قيمة كائ تساوي (٣١٨,٢) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى تنوع الأفكار واختيار الفكرة التي تلائم المجتمع المدرسي فعندما تقدم قيادة المدرسة حلولاً متنوعة لمشكلات العمل الإداري لا تتفاقم المشكلة وتصبح عائقاً بل مصيرها إلى الزوال.

• جاءت العبارة رقم (١٤) وهي: "لا تتمسك قيادة المدرسة برأيها عندما تقتنع بعدم صحته" في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (٣,٩٠) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كائ تساوي (٢٨٦,٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى تقبل الرأي والرأي الآخر مما يساعد بدوره في توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين حيث لقيادة المدرسة الدور الأكبر في ذلك عن طريق تقبلها لتلك الاختلافات.

ويمكن تفسير نتائج عينة الدراسة على عبارات البعد الفرعي (المرونة) ونسبة القائد المبدع في المصلحة العامة لمدرسته بعيداً عن أن يكون رأيه في الصدارة، فلا يتمسك برأيه عندما يتمتع بعدم صحته ويستجيب للأداء والأفكار الأخرى المقدمة.

#### البعد الفرعي الرابع (الحساسية للمشكلات) :

تتمثل نتائج استجابات معلمي المدارس الثانوية العامة بالنسبة للبعد الفرعي

الرابع (الحساسية للمشكلات) فيما يلي:

جدول (١٠)

حساب التكرارات والنسب المئوية وقيم كاي<sup>٢</sup> لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على البعد الفرعي الرابع (الحساسية للمشكلات) من المحور الأول للاستبانة (ن =

٣٨٥)

الدرجة	الترتيب	قيمتها كاي <sup>٢</sup> ودالتها الإحصائية	المتوسط الحسابي	استجابات عينة الدراسة					التكرار (ك) والنسبة المئوية (%)	العبارات	ر
				غير موافق تماماً	غير موافق	لا أدرى	موافق	موافق تماماً			
كبيرة	٢	**٣٥٤,٢	٤,٠٦	١	٢٤	٤١	٢٠٢	١١٦	ك	١٥	تسرى قيادة المدرسة أبعاد المشكلة بوضوح
				٠,٣	٦,٢	١٠,٦	٥٢,٧	٣٠,١	%		
كبيرة	٤	**٢٩٩,٧	٣,٩٤	١٠	٣٢	٣٩	١٩٦	١٠٨	ك	١٦	تتغلب قيادة المدرسة على أوجه القصور في العلاقات العائدة بالمدرسة
				٢,٦	٨,٣	١٠,١	٥٠,٩	٢٨,١	%		
كبيرة	٢	**٣٠٤,٨	٣,٩٨	٤	٤٣	٢٩	١٩١	١١٨	ك	١٧	تمتلك قيادة المدرسة نظرة دقيقة لتحديد المشكلات التي يعاني منها المعلمين بالمدرسة
				١,٠	١١,٢	٧,٥	٤٩,٦	٣٠,٦	%		
كبيرة	١	**٣٢٨,٥	٤,٠٩	٩	٢٠	٣٤	١٨٨	١٣٤	ك	١٨	تخطط قيادة المدرسة لمواجهة مشكلات العمل المحتملة
				٢,٣	٥,٢	٨,٨	٤٨,٨	٣٤,٨	%		
كبيرة	٥	**٢٣٧,٥	٣,٩٠	٦	٣١	٦٥	١٧٨	١٠٥	ك	١٩	تمتلك قيادة المدرسة القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها
				١,٦	٨,١	١٦,٩	٤٦,٢	٢٧,٣	%		
كبيرة			٣,٩٩٤								المتوسط الوزني للبعد

(\*\*) : تدل على مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الوزني للبعد الفرعي (الحساسية للمشكلات) قدره (٣,٩٩٤) وبدرجة (كبيرة).

ومن تحليل النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (١٠) يتضح ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٨) وهي: "تخطط قيادة المدرسة لمواجهة مشكلات العمل المحتملة" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤,٠٩) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كلاً تساوي (٣٢٨,٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى أهمية التخطيط حتى تكون هناك قرارات مدروسة بحكمة وعقلانية وأن التخطيط أهم خطوات حل المشكلات.
- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي: "تري قيادة المدرسة أبعاد المشكلة بوضوح" في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٤,٠٦) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كلاً تساوي (٣٥٤,٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، وذلك يدل على أهمية وضوح الرؤية لأبعاد المشكلة حتى يتثنى وضع حلول مدروسة واختيار أفضلها.
- جاءت العبارة رقم (١٧) وهي: "تمتلك قيادة المدرسة نظرة دقيقة لتحديد المشكلات التي يعاني منها العاملين بالمدرسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣,٩٨) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كلاً تساوي (٣٠٤,٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى تمتع القائد المبدع بنظرة ثاقبة حيث يتعرف على المعلومات التي تواجه العاملين وتعرقل سير العملية التعليمية.
- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي: "تغلب قيادة المدرسة على أوجه القصور في

العلاقات السائدة بالمدرسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (٣,٩٤) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كآ تساوي (٢٩٩,٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى ضرورة وجود روح تعاونية ومشاركة العاملين في المناسبات وهو ما يتماشى مع جودة الحياة الوظيفية التي تسعى القيادة الإبداعية إلى تحقيقها.

• جاءت العبارة رقم (١٩) وهي: "تمتلك قيادة المدرسة المقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (٣,٩٠) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كآ تساوي (٢٣٧,٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها يوفر الكثير من الجهد والمعاناة في حل المشكلات حيث تكون هناك خطوات سابقة لتلاشى حدوث المشكلات.

ويمكن تفسير نتائج عينة الدراسة على عبارات البعد الفرعي (الحساسية للمشكلات) تتمثل أهمية الحساسية للمشكلات في قدرة قيادة المدرسة على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد خلال فترة زمنية محدودة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة حيث اكتشاف المشكلة هي الخطوة الأولى للبحث عن حل لها.

#### البعد الفرعي الخامس (تحمل المخاطرة) :

تتمثل نتائج استجابات معلمي المدارس الثانوية العامة بالنسبة للبعد الفرعي الخامس (تحمل المخاطرة) فيما يلي:

جدول (١١)

حساب التكرارات والنسب المئوية وقيم كاً لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على البعد الفرعي الخامس (تحمل المخاطرة) من المحور الأول للاستبانة (ن = ٣٨٥)

الدرجة	الترتيب	المتوسط الحسابي	قيم كاً ودلالاتها الإحصائية	استجابات عينة الدراسة					التكرار (ك) والنسبة المئوية (%)	العبارات
				غير موافق تماماً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماماً		
كبيرة جداً	١	٤,٢٦	***٤٥٤,٩	١	١٢	١٩	٢٠٧	١٤٦	ك	تستطيع قيادة المدرسة العمل تحت ظروف صعبة
				٠,٣	٣,١	٤,٩	٥٣,٨	٣٧,٩	%	
كبيرة جداً	٢	٤,٢١	**٣٥٣,٥	٤	١٨	٣٠	١٧٦	١٥٧	ك	تتحمل قيادة المدرسة مسئولية ما تقوم به من أعمال ونتائجه
				١,٥	٤,٧	٧,٨	٤٥,٧	٤٠,٨	%	
كبيرة	٣	٣,٨٩	**٢٢٥,٩	٩	٣٥	٥٦	١٧٤	١١١	ك	تبادر قيادة المدرسة بتحمل الفشل في حالة حدوثه
				٢,٣	٩,١	١٤,٥	٤٥,٢	٢٨,٨	%	
كبيرة	٤	٣,٧٥	**١٨٣,٩	٢٠	٥١	٤١	١٦٧	١٠٦	ك	لا تتقيد قيادة المدرسة بأنظمة وقواعد العمل إذا تعارضت مع المصلحة العامة للمدرسة
				٥,٢	١٣,٢	١٠,٦	٤٣,٤	٢٧,٥	%	
كبيرة	٥	٣,٦٤	**١٧٨,٥	٢٠	٦٣	٤١	١٧١	٩٠	ك	تسعى قيادة المدرسة إلى تطبيق أفكار جديدة غير مجربة
				٥,٢	١٦,٤	١٠,٦	٤٤,٤	٢٣,٤	%	
كبيرة				٣,٩٥						المتوسط الوزني للبعد

(\*\*): تدل على مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي أن المتوسط الوزني للبعد الفرعي (تحمل المخاطرة) قدره (٣,٩٥) وبدرجة (كبيرة).

ومن تحليل النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (١١) يتضح ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي: "تستطيع قيادة المدرسة العمل تحت ظروف صعبة" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤,٢٦) وبدرجة (كبيرة جداً)، وأن قيمة كلاً تساوي (٤٥٤,٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى ظروف العمل الصعبة تستلزم وجود قيادة واعية قادرة على مواجهة التحديات والتصدي لها.
- جاءت العبارة رقم (٢١) وهي: "تحمل قيادة المدرسة مسئولية ما تقوم به من أعمال ونتائجه" في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٤,٢١) وبدرجة (كبيرة جداً)، وأن قيمة كلاً تساوي (٣٥٣,٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى تحمل المسئولية من الأدوار الرئيسية للقائد المبدع حيث يتحمل مسئولية ما يقوم به ويكون بمثابة قدوة للعاملين معه.
- جاءت العبارة رقم (٢٢) وهي: "تبادر قيادة المدرسة بتحمل الفشل في حالة حدوثه" في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣,٨٩) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كلاً تساوي (٢٢٥,٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى المبادرة والتعلم من الأخطاء كذلك

عدم التماهى فى حالة حدوث الخطأ أو حل سمات المبدعين حيث يتوقف عند حدوث الخطأ.

- جاءت العبارة رقم (٢٣) وهي: "لا تتقيد قيادة المدرسة بأنظمة وقواعد العمل إذا تعارضت مع المصلحة العامة للمدرسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (٣,٧٥) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كالتساوي (١٨٣,٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى أهمية وجود شئ من اللامركزية فى التعامل مع اللوائح والقوانين حيث تستطيع قيادة المدرسة التعامل مع نظام وقواعد العمل بشئ من المرونة وتفضيل مصلحة العمل. يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين رتب الدرجات الكلية للمحور الأول (القيادة الإبداعية) بأبعاده الفرعية ورتب الدرجات الكلية للمحور الثانى (القيادة الإبداعية) بأبعاده الفرعية، ولكن هذه العلاقة جاءت ضعيفة أو متوسطة.

### المحور الثانى : الرضا الوظيفي :

تتمثل نتائج استجابات معلمي المدارس الثانوية العامة بالنسبة ل (الرضا

الوظيفي) فيما يلي:



جدول (١٢)

حساب التكرارات والنسب المئوية وقيم كاي<sup>٢</sup> لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على البعد الفرعي الثالث (الرضا الوظيفي) من المحور الثاني للاستبانة (ن = ٣٨٥)

الدرجة	الترتيب	قيمة كاي <sup>٢</sup> ودلالاتها الإحصائية	المتوسط الحسابي	استجابات عينة الدراسة					التكرار (ك) والنسبة المئوية (%)	العبارات	م
				غير موافق تماماً	غير موافق	أدري	موافق	موافق تماماً			
متوسطة	٧	**١١٩,٤	٣,١٧	٥٥	١٠٠	٢٠	١٤٦	٦٤	ك	يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي	٤٥
				١٤,٣	٢٦,٠	٥,٢	٣٧,٩	١٦,٦	%		
متوسطة	٩	**٤٤,٦	٣,٠٤	٦١	١٠١	٤٧	١١٥	٦١	ك	يكافأ العاملون على الجهود التي يبذلونها في التدريس	٤٦
				١٥,٨	٢٦,٢	١٢,٢	٢٩,٩	١٥,٨	%		
متوسطة	١٠	**٣٥,٠	٢,٨٥	٩١	٩٢	٤٣	١٠٢	٥٦	ك	يرى العاملون أن راتبهم كاف لكي يعيشوا حياة كريمة	٤٧
				٢٣,٦	٢٣,٩	١١,٢	٢٦,٨	١٤,٥	%		
متوسطة	٨	**٧١,٠	٣,١٥	٨٣	٥٢	٤٣	١٣٧	٧٠	ك	يشعر العاملون أن قرارات الترقية تتم بطريقة عادلة	٤٨
				٢١,٦	١٣,٥	١١,٢	٣٥,٦	١٨,٢	%		
كبيرة	٤	**٨٩,٤	٣,٤٣	٤٨	٥٣	٥٤	١٤٧	٨٣	ك	يشعر العاملون بالراحة عند تقديم حوافز مادية ومعنوية	٤٩
				١٢,٥	١٣,٨	١٤,٠	٣٨,٢	٢١,٦	%		
متوسطة	٥	**١٥٨,٦	٣,٢٨	٣٢	٧٨	٤٥	١٧١	٥٩	ك	يشعر المعلمون بالرضا عن	٥٠

**القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي**  
**في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الشرقية دراسة ميدانية** / د. محمد أحمد عوض / د. إيمان وصفي كامل

الدرجة	الترتيب	المتوسط الحسابي	قيمة كاً ودلالاتها الإحصائية	استجابات عينة الدراسة					التكرار (ك) والنسبة المئوية (%)	العبارات	م
				غير موافق تماماً	غير موافق	أدري	موافق	موافق تماماً			
				٨,٣	٢٠,٣	١١,٧	٤٤,٤	١٥,٣	%	السدورات التدريبيية لتحسين الأداء	
كبيرة	١	٣,٧٦	**٢٨٨,٨	٢١	٥١	٢٠	١٩٩	٩٤	ك	يواظب العاملون على عملهم دون تغيب	٥١
				٥,٥	١٣,٢	٥,٢	٥١,٧	٢٤,٤	%		
كبيرة	٢	٣,٧٢	**٢٠٢,٩	٢٠	٥٨	٣٢	١٧٤	١٠١	ك	ينجز العاملون عملهم بالدافعية الكافية	٥٢
				٥,٢	١٥,١	٨,٣	٤٥,٢	٢٦,٢	%		
متوسطة	٦	٣,٢٢	**٧٠,٦	٦٦	٦٩	٣٨	١٣٨	٧٤	ك	يلمس العاملون تقدير المجتمع لجهودهم في المدرسة	٥٣
				١٧,١	١٧,٩	٩,٩	٣٥,٨	١٩,٢	%		
كبيرة	٣	٣,٥٨	**١٥٣,٠	٤١	٥٩	٢٤	١٥٩	١٠٢	ك	يشعر العاملون بالرضا لاختيارهم مهنة التدريس	٥٤
				١٠,٦	١٥,٣	٦,٢	٤١,٣	٢٦,٥	%		
متوسطة				٣,٣٣						المتوسط الوزني للبعد	

(\*\*) : تدل على مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الوزني للبعد الفرعي (الرضا الوظيفي) قدره (٣,٣٣) وبدرجة (متوسطة)، ويرجع ذلك إلى توافر المقومات التي تؤدي إلى تحققه ، فكلما زاد الاهتمام بحل المشكلات التي تواجه العاملين ، وتحقيق جودة حياة

وظيفية كلما زاد الرضا الوظيفي لديهم ، فهو يعد مؤشراً قوياً على وجود جودة الحياة الوظيفية بالمدارس الثانوية العامة.

ومن تحليل النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (١٢) يتضح ما يلي:

• جاءت العبارة رقم (٥١) وهي: "يواظب العاملون على عملهم دون تغيب" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣,٧٦) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كاتساوي (٢٨٨,٨)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين ، حيث المواظبة على العمل ، وقد تباينت الاستجابات حسب توفر الرضا الوظيفي في المدارس ، فكلما زاد الرضا الوظيفي زاد الالتزام والمواظبة على العمل.

• جاءت العبارة رقم (٥٢) وهي: "ينجز العاملون عملهم بالدافعية الكافية" في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٣,٧٢) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كاتساوي (٢٠٢,٩)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى أهمية وجود رضا وظيفي لدى العاملين ، حيث يؤدي إلى إنجاز العمل بدافعية ، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

• جاءت العبارة رقم (٥٤) وهي: "يشعر العاملون بالرضا لاختيارهم مهنة التدريس" في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣,٥٨) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كاتساوي (١٥٣,٠)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى أن مهنة التدريس هي من أعظم المهن ، فلا بد أن يفخر من يمتهن هذه المهنة ، وعندما يشعر برضا وظيفي فلن يندم

على اختياره مهنة التدريس.

- جاءت العبارة رقم (٤٩) وهي: "يشعر العاملون بالراحة عند تقديم حوافز مادية ومعنوية" في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (٣,٤٣) وبدرجة (كبيرة)، وأن قيمة كلاً تساوي (٨٩,٤)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى أهمية التحفيز المادى والمعنوى ؛ لتحقيق درجة من الرضا الوظيفى ، فالعاملون يقضون أكثر من ٦٥% من أوقاتهم فى مكان العمل ، لذلك فمن المهم وجود حافز جيد للعمل.
- جاءت العبارة رقم (٥٠) وهي: "يشعر المعلمون بالرضا عن الدورات التدريبية لتحسين الأداء" في المرتبة الخامسة بمتوسط قدره (٣,٣٨) وبدرجة (متوسطة)، وأن قيمة كلاً تساوي (١٥٨,٦)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى تدنى فى الدورات التدريبية المقدمة للعاملين بهدف تحسين الأداء ، حيث تباينت الاستجابات ، ولم تلق القبول ، حيث إن أغلبية الدورات روتينية ، فبالرغم من أهمية الدورات التدريبية للعاملين إلا أنه توجد بعض المعوقات ، وأن استجابات العينة كانت غير راضية عن التدريب بينما وافق البعض الآخر.
- جاءت العبارة رقم (٥٣) وهي: "يلمس العاملون تقدير المجتمع لجهودهم في المدرسة" في المرتبة السادسة بمتوسط قدره (٣,٢٢) وبدرجة (متوسطة)، وأن قيمة كلاً تساوي (٧٠,٦)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى قصور الجهود المجتمعية المقدمة من المجتمع المحلى للمدرسة الثانوية العامة ، حيث إنه لا بد من تقدير المجتمع

لجهود العاملين فى المدرسة ، فلا بد من تفعيل دور المجتمع فى دعم المدارس الثانوية العامة ، والعمل على المساعدة فى حل المشكلات التى تواجهها .

• جاءت العبارة رقم (٤٥) وهى: "يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفى" فى المرتبة السابعة بمتوسط قدره (٣,١٧) وبدرجة (متوسطة)، وأن قيمة كاساوى (١١٩,٤) ، وهى دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى العلاقة بين الرضا الوظيفى والاستقرار الوظيفى ، فكلما كان هناك استقرار وظيفى حقيقى يشعر به العاملون ، ازدادت درجة الرضا الوظيفى لديهم.

• جاءت العبارة رقم (٤٨) وهى: "يشعر العاملون أن قرارات الترقية تتم بطريقة عادلة" فى المرتبة الثامنة بمتوسط قدره (٣,١٥) وبدرجة (متوسطة)، وأن قيمة كاساوى (٧١,٠) ، وهى دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى أن قرارات الترقية هى قرارات موحدة أشبه بالقانون ، حيث إنها لا تخضع للفروق الفردية إلا عند اختيار المناصب القيادية ، بينما يتم الترقى من درجة وظيفية إلى أخرى أعلى على أسس وعدد سنوات وغيرها ، ويخضع لها جميع العاملين.

• جاءت العبارة رقم (٤٦) وهى: "يكافأ العاملون على الجهود التى يبذلونها فى التدريس" فى المرتبة التاسعة بمتوسط قدره (٣,٠٤) وبدرجة (متوسطة)، وأن قيمة كاساوى (٤٤,٦) ، وهى دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى أهمية أن يضاف للمعلمين مكافأة على

الجهود التي يبذلونها ، فبالرغم من وجود كادر للمعلمين يضاف إلى رواتبهم إلا أنه غير كاف.

- جاءت العبارة رقم (٤٧) وهي: "يرى العاملون أن راتبهم كاف ؛ لكي يعيشوا حياة كريمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (٢,٨٥) وبدرجة (متوسطة)، وأن قيمة كلاً تساوي (٣٥,٠) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة (موافق)، ويرجع ذلك إلى تدنى رواتب العاملين في المدارس الثانوية العامة ، وأنها غير كافية ، فلا بد من الاهتمام بجانب الرواتب والمكافأة لما لذلك من أهمية في تحقيق جودة حياة وظيفية للعاملين بالمدارس الثانوية العامة.

ويمكن تفسير نتائج عينة الدراسة على عبارات البعد الفرعي (الرضا الوظيفي) جاءت استجابات البعد الفرعي (الرضا الوظيفي) بدرجة متوسطة نظراً لتدنى الرضا الوظيفي لدى العاملين وهو مؤشر قوى على وجود جودة الحياة الوظيفية ، حيث يتحقق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية من خلال زيادة الأجور ، وتوفير الأمن الوظيفي ، بالإضافة إلى حصول المتميزين منهم على بعض المكافآت المادية والمعنوية ، مما يساهم في تحقيق الأهداف الفردية للعاملين ، والأهداف العامة للمدرسة.

## النتائج والمقترحات الإجرائية :

تمهيد :

بعد أن كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن أهمية القيادة الإبداعية ، ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية ، وكشفت أيضاً

عن تحديات تطبيق القيادة الإبداعية والعوائق التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمدارس الثانوية العامة ، وكذلك أبعاد الرضا الوظيفي ومدى تحقيقها ، تسعى الباحثة إلى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ، وتقديم مجموعة من التوصيات ، والمقترحات التي تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية العامة ، من خلال الاعتماد على دور القيادة الإبداعية في ذلك.

### أولاً : النتائج المتعلقة بالقيادة الإبداعية :

١/١ - بعد أصالة التفكير : تتوافر أصالة التفكير بدرجة كبيرة جداً قدرها (٤,٢٩٥).

٢/١ - بعد الطلاقة : تتوافر الطلاقة بدرجة كبيرة ، وبمتوسط حسابي قدره (٤,٠٥).

٣/١ - بعد المرونة : تتوافر المرونة بدرجة كبيرة ، وبمتوسط حسابي قدره (٤,٠٥).

٤/١ - بعد الحساسية للمشكلات : تتوافر بعد الحساسية للمشكلات بدرجة كبيرة ، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٩٤).

٥/١ - بعد تحمل المخاطرة : تتوافر بعد تحمل المخاطرة بدرجة كبيرة ، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٥).

## ثانياً : متطلبات تحقيق الرضا الوظيفى :

١/٢ - النتائج المتعلقة ببعد النمط القيادى : يتوافر هذا البعد بدرجة كبيرة ، وبمتوسط حسابى قدره (٤,٠٣٧) .

٢/٢ - النتائج المتعلقة ببعد البيئة المادية والصحية : حيث يتوافر هذا البعد بدرجة كبيرة ، وبمتوسط حسابى قدره (٣,٩١٦) .

٣/٢ - النتائج المتعلقة بالأجور والمكافآت ومدى تحقيقه : حيث وجد بدرجة متوسطة ، ومتوسط حسابى قدره (٢,٧٩) .

٤/٢ - النتائج المتعلقة بالعلاقات الإنسانية : حيث توافر هذا البعد بدرجة كبيرة ، وبمتوسط حسابى قدره (٤,٢١٧) .

٥/٢ - النتائج المتعلقة بالتوازن بين الحياة والعمل : حيث توافر هذا البعد بدرجة كبيرة ، وبمتوسط حسابى قدره (٣,٥٣٢) .

٦/٢ - النتائج المتعلقة بالمشاركة فى اتخاذ القرارات : حيث توافر هذا البعد بدرجة كبيرة ، وبمتوسط حسابى قدره (٣,٩٠٣) .

ويتضح أيضاً من خلال التحليل الإحصائى للدراسة الميدانية :

(١) وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الإبداعى ، والقيادة الإبداعية وبين الرضا الوظيفى .

(٢) ظروف العمل المادية فى المدارس الثانوية العامة غير مرضية للعاملين مقارنة بظروف العمل المادية بالجهات الحكومية الأخرى .



(٣) تتوافر شروط السلامة المهنية للعاملين بالمدارس الثانوية العامة فى بيئة العمل، وذلك لحرص المؤسسات الحكومية على توفير بيئة عمل صحية آمنة وحرصها على التزام العاملين باللوائح، والإرشادات التى تكفل سلامتهم.

### **ثالثاً : استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات قادة المدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية للقيادة الإبداعية :**

بعد أن تعرضنا للإطار النظرى للقيادة الإبداعية ، والنزول إلى الميدان بعمل دراسة ميدانية لقياس واقع تحقيق القيادة الإبداعية ، وأثر ذلك على جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الثانوية فى محافظة الشرقية يمكن وضع استراتيجية مقترحة ؛ لتطوير ممارسات قادة المدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية ، حيث تكونت الاستراتيجية من عدد من العناصر منها : الأهداف ، المرتكزات ، آليات تطبيق الاستراتيجية المقترحة ، والمتطلبات على النحو التالى :

#### **١/٣ - أهداف الاستراتيجية :**

تهدف الاستراتيجية المقترحة لتطوير ممارسات قادة المدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١/٣ - توفير بيئة داعمة لتطبيق القيادة الإبداعية ، وأساليبها لدى قادة المدارس العامة بمحافظة الشرقية.

٢/٣ - الاستفادة من قدرات قادة المدارس والمعلمين فى إرساء ثقافة الإبداع لدى الطلاب ، وتكوين علاقات إنسانية جيدة معهم مما يحفز الدافعية لديهم ؛ لتطبيق أساليب الإبداع بالمدرسة الثانوية.

٣/١/٣ - التدريب المستمر للقيادات المدرسية على استخدام الأساليب الإبداعية  
في قيادة المدرسة الثانوية العامة.

٤/١/٣ - توفير هياكل تنظيمية مرنة تيسر تطبيق القيادة الإبداعية.

### ثانياً : مرتكزات الاستراتيجية المقترحة :

يستند تطوير ممارسات قادة المدارس الثانوية العامة إلى مجموعة من الأسس  
منها :

١/٢/٣ - التطور التكنولوجى والمعرفى ، وأثره فى تطوير المجتمعات ، حيث  
أصبح اقتصاد المعرفة من المحاور الأساسية، حيث أصبح محور  
التنافس بين الدول التى تتنافس على اكتساب مصادر القوة التى  
تقوم المدرسة بإعداد الأجيال القادرة على التعامل معها.

٢/٢/٣ - القائد المبدع والذى يقوم بحفز القدرات الإبداعية ، وتفجير الطاقات  
الكامنة لدى العاملين ، وإكسابهم مهارات الإبداع ، والاهتمام  
بمهارات التفكير العلمى ، ومشاركتهم فى صنع القرار واتخاذ.

٣/٢/٣ - تعزيز ارتباط العاملين بالعمل ، والاستغراق فيه ، والاستغلال الأمثل  
للموارد البشرية المتاحة ، وتحديد القدرات والمهارات المطلوبة ؛  
لتحقيق القائد المتميز فى المناصب القيادية.

٤/٢/٣ - التأكيد على الإدارات التعليمية لوضع رؤية لتطبيق القيادة  
الإبداعية فى ضوء الواقع ، والعمل على تطبيق تلك الرؤية فى  
المدارس.

٥/٢/٣ - تعد القيادة الإبداعية من الأنماط الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إيجاد قيادات إبداعية قادرة على قيادة الآخرين من خلال توظيف أساليب القيادة الإبداعية ، والتي تؤهل هؤلاء القادة على التعامل مع المشكلات الموجودة في المدرسة الثانوية بطرق إبداعية تسهم في تطوير الإدارة ، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المدرسة.

٦/٢/٣ - التطورات الهائلة في مجال تقنيات المعلومات ، والاتصالات ، ودورها في تطوير طرق القيادة ، وأساليبها ، ومن بينها القيادة الإبداعية.

### ثالثاً : آليات تطبيق الاستراتيجية المقترحة :

يمكن وضع عدد من الآليات التي تسهم في تطبيق الاستراتيجية المقترحة لتطوير ممارسات قادة المدارس الثانوية العامة للقيادة الإبداعية ، ومن أهمها :

١/٣/٣ - آليات على مستوى وزارة التربية والتعليم :

تتضمن هذه الآليات ما يلي :

١/٣/٣/٣ - إنشاء موقع الكتروني على موقع الوزارة يوضح فيه جميع الأدلة ، والجوائز للقيادة المبدعين ، المعلمين المدرسين ، الطلاب المبدعين.

٢/١/٣/٣ - تصميم برامج تدريبية ؛ لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لقادة المدارس الثانوية العامة على مدار العام الدراسي.

٣/١/٣/٣ - إعداد دليل إجرائي للممارسات الإبداعية لكل من القادة ، المعلمين ، الطلاب ، وتوفير المناطق التعليمية والمدارس .

٤/١/٣/٣ - إقامة ورش عمل للتدريب على مهارات واستخدام أساليب القيادة الإبداعية ، وإتاحتها على موقع الوزارة وعقد اختبارات الكترونية لقياس مدى الإلمام لها .

٥/١/٣/٣ - التحول من المركزية شيئاً فشيئاً عن طريق ثقة قادة المستويات الإدارية العليا فى جميع القرارات التى تقوم القادة المدرسية باتخاذها لحل المشكلات المدرسية بطريقة إبداعية.

٦/١/٣/٣ - تخصيص المورد المادى الملائم لتنمية الإبداع لدى قادة المدارس الثانوية العامة ؛ حتى يمكنه عقد الدورات التدريبية ، ومنح الجوائز للمبدعين ، وتوفير ، وترسيخ البنية التحتية للإبداع بالمدارس الثانوية.

٧/١/٣/٣ - الاستعانة بخبراء من خارج الوزارة لقيادة تقنيات عملية الإبداع والتطور ، وخاصة فى مجال الاتصال ، والمعلومات ، وإدارة المعرفة وتطبيقاتها .

#### ٢/٣/٣ - آليات على مستوى الإدارة التعليمية :

١/٢/٣/٣ - إنشاء جائزة سنوية للقادة ، والعاملين ، والطلاب المبدعين بالمدارس الثانوية العامة على مستوى الإدارة التعليمية .

٢/٢/٣/٣ - عقد المشرفين والموجهين دورات تدريبية لقادة المدارس الثانوية ، والعاملين على استخدام أساليب القيادة الإبداعية فى التعامل مع المشكلات الإدارية التى يواجهونها .

٣/٢/٣/٣ - تفوض الإدارات التعليمية بعض الصلاحيات لقيادة المدارس

الثانوية تتعلق بتسمية مهارات الإبداع لدى العاملين والطلاب.

٤/٢/٣/٣ - توفير الدعم المادى ، والمعنوى للقرارات التى يتخذها قادة المدارس

الثانوية العامة.

٥/٢/٣/٣ - ضرورة توفير مناخ إدارى يساعد فى تبادل المعلومات الإبداعية.

٣/٣/٣ - آليات على مستوى المدارس الثانوية العامة :

وتتضمن هذه الآليات ما يلى :

١/٣/٣/٣ - إنشاء وحدة إدارية تتكون من مدير المدرسة ، والوكيل ، وعدد من

المعلمين ، والإداريين ، والطلبة المبدعين.

٢/٣/٣/٣ - إنشاء دورات تدريبية لجميع العاملين بالمدرسة عن كيفية التعامل

مع المواقف التعليمية ، والمشكلات الإدارية المختلفة ، ووضع حلول

وبدائل إبداعية.

٣/٣/٣/٣ - تكريم المعلمين المبدعين والطلاب المبدعين وتخصيص جزء من

ميزانية المدرسة لتقديم جوائز مادية لهم.

٤/٣/٣/٣ - رفع أسماء المبدعين من العاملين والطلاب لمستويات الإدارة والوزارة

لتكريمهم.

٥/٣/٣/٣ - اعتماد الأفكار الإبداعية كأحد معايير اختيار قادة المدارس ،

واكتشاف جوانب الإبداع فى تقديمهم للمشاكل التى تواجههم.

٦/٣/٣- توعية المعلمين والإداريين بأهمية القيادة الإبداعية عن طريق تزويد المكتبات بمراجع حول القيادة الإبداعية.

٧/٣/٣- تمكين مدير المدرسة من حضور المؤتمرات الخاصة بالإبداع، وأساليب الإدارة الحديثة.

#### ٤/٣- متطلبات تطبيق الاستراتيجية المقترحة :

توجد العديد من المتطلبات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية المقترحة ومن أهمها

:

١/٤/٣- سن القوانين التي تدعم الإبداع والمهوبين، وقيادة المدارس الثانوية العامة.

٢/٤/٣- المشاركة في صنع القرارات، واتخاذها والتي تتعلق بمشكلات العمل بطرق إبداعية.

٣/٤/٣- التأكيد على حضور قادة المدارس الثانوية العامة للمحافل العلمية والدولية، والتي تتعلق بالقيادة الإبداعية، وأساليبها، وتحليل بعض النماذج الإبداعية.

٤/٤/٣- قياس سمات القائد المبدع ومهاراته عند اختيار مدير المدرسة.

٥/٤/٣- استثمار الموارد البشرية الموجودة بالمدرسة، وتوظيفها بما يخدم القادة على حل المشكلات التعليمية بحلول إبداعية مبتكرة.

٦/٤/٣- وضع بند في ميزانية قادة المدرسة تتيح جوائز مالية للمبدعين من القادة، والمعلمين، والإداريين، والطلاب.

٥/٣ - معوقات تطبيق الاستراتيجية :

توجد العديد من المقومات التي تواجه تطبيق الاستراتيجية من بينها :

١/٥/٣ - مقاومة بعض قادة المدرسة للتغيير ، واستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة مثل القيادة الإبداعية.

٢/٥/٣ - وجود عدد من العاملين المعارضين ؛ لتطبيق القيادة الإبداعية.

٣/٥/٣ - قلة البرامج التدريبية التي تعمل على إمداد قائد المدرسة بالمهارات الإبداعية الكافية ؛ لتطبيق نمط القيادة الإبداعية.

٤/٥/٣ - ضعف التمويل المخصص لمثل هذه الاستراتيجيات الحديثة ، والتمسك بالتدريبات المألوفة.

٥/٥/٣ - قلة الصلاحيات التي يتمتع بها قائد المدرسة لاستخدام طرق وحلول مبتكرة لحل المشكلات ، ويرجع ذلك إلى المركزية التي تغلب على النظام التعليمي.

٦/٥/٣ - قلة وجود ضوابط ومعايير لترشيح مناصب قيادية تدعم الإبداع ، والابتكار ، وتتخذ منهجاً وأسلوباً.

٧/٥/٣ - قلة التحفيز للقادة المبدعين في حل المشكلات بطرق إبداعية مبتكرة ، وغير مألوفة.

٦/٣ - الجهات المسؤولة :

الجهات المعنية بتطبيق الاستراتيجية المقترحة :

١/٦/٣ - وزارة التربية والتعليم.

٢/٦/٣ - المديريات التعليمية فى مختلف المحافظات.

٣/٦/٣ - الإدارات التعليمية.

٤/٦/٣ - المشرفون والموجهون بالإدارات التعليمية.

٥/٦/٣ - قادة المدارس الثانوية العامة.

#### رابعاً : أهم المقترحات الإجرائية التى تهتم بتفعيل دور القيادة الإبداعية ودورها فى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين بالمدارس الثانوية العامة :

١/٤ - مساعدة العاملين فى تطوير ذاتهم ، والارتقاء بمستواهم العلمى والمهنى ، وذلك من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة وتوفير المنح التعليمية والبعثات للخارج ، للارتقاء بالعاملين ، وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

٢/٤ - ضرورة الاهتمام بالأجور ، والمكافآت ، والتعويضات ؛ وذلك لضمان استمرارية العاملين ، ورفع مستوى أدائهم.

٣/٤ - الاهتمام برفاهية العاملين بما يتناسب مع طبيعة عملهم كالقيام برحلات ترفيهية دورية لهم، وتوفير اشتراكات لهم فى النوادى ، والأماكن الترفيهية ؛ لما لذلك من أثر كبير فى زيادة العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم ، وبين إدارتهم.

٤/٤ - العمل على حل مشاكلهم الصحية ، والمادية مما يعزز الروح المعنوية لديهم.



٥/٤ - الحرص على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل مما يؤثر إيجابياً على الأداء ، وعلى معنويات العاملين.

٦/٤ - توصى الباحثة بضرورة العمل الدؤوب نحو التحول من النمط التقليدى للقيادة إلى نمط القيادة الإبداعية ؛ وذلك ليتماشى مع التغيرات العالمية المعاصرة ووحدة المنافسة الدولية فى مجال التعليم خاصة فى مدارس التعليم الثانوى ؛ لما له من أهمية فى إعداد أجيال قادرة على مواجهة تحديات العصر.

٧/٤ - يوصى البحث بتحديد لأهم المهارات ، والقدرات التى ينبغى أن تتوافر فى قيادة المدرسة حتى يصبح قائداً مبدعاً ، فتتعدد المهارات ، والقدرات الإبداعية بشكل كبير ، إلا أن هناك عدد من المهارات الأساسية مثل الدعم، والتحفيز ، والمشاركة ، ولدعم وتقبل التغيير والتعاون ، والعمل بروح الفريق ، والتفكير الإبداعى، وكذلك تدريب القادة فى المدارس على تبني هذه القيم ؛ حتى تتعمق هذه القيم بداخلهم ، وبالتالي يتغيرون شيئاً فشيئاً ويبدأ القادة فى تغيير نمط سلوكهم إلى النمط الإبداعى ، ويتخلون عن قيم وسلوكيات القيادة التقليدية.

٨/٤ - توصى الباحثة بضرورة الاهتمام بالبيئة المدرسية ؛ حتى تكون صالحة للبدء فى التوجه نحو تطبيق القيادة الإبداعية ، وتحسين جوانب الحياة الوظيفية كنتيجة مباشرة لتبنى النمط الإبداعى للقيادة.

- ٩/٤ - توصى الباحثة بضرورة الاهتمام بالجوانب الصحية ، والمادية للعاملين بالمدارس الثانوية العامة ، حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية تدنى وضعف فى تلك الجوانب ، مما ينعكس بالسلب على أداء العاملين ، وإطلاق وحفز قدراتهم الإبداعية.
- ١٠/٤ - التوكيد على أهمية تدريب المدراء أثناء الخدمة لرفع مستوى ثقافتهم ، وإثراء معلوماتهم الإدارية.
- ١١/٤ - يوصى البحث بضرورة الاهتمام بتجويد الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الثانوية العامة ، والاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفى ، والأمن ، والاستقرار ، وكذلك تحسين الأجور للعاملين ؛ حتى يتحقق التوازن بين الحياة والعمل.
- ١٢/٤ - ضرورة تفعيل جداول العمل المرنة بما يتناسب وأهداف المؤسسة ، وعاملها ما أمكن ، لما فى ذلك من أثر جيد على تحسين أداء العاملين ، وضمان ولأئهم.
- ١٣/٤ - إعداد التقارير الدورية الخاصة بأداء العاملين ، وتزويدهم بها ، وربط هذه التقارير بنظام الأجور والمكافآت ؛ وذلك لتحفيز العاملين على العطاء والإبداع.
- ١٤/٤ - الحرص على وجود نظام عادل ، وواضح ، وملائم لتقويم النظام داخل المدارس الثانوية العامة ، وتقبل شكاوى العاملين والعمل على حلها ، ومعالجتها بسرعة ؛ وذلك لضمان استمرارية العمل بكفاءة عالية.
- ١٥/٤ - الحرص على إشراك العاملين فى الإدارة ، ووضع الخطط التى تمس أعمالهم ، وتشجيعهم على ذلك لضمان تنفيذها ، وإشعارهم بالمسئولية تجاه تنفيذ هذه القرارات.

١٦/٤ - تحقيق الأمان الوظيفى للعاملين ، وضمان شعورهم بالاستقرار فى المؤسسة.

١٧/٤ - الحرص على وجود نظام واضح وملائم للترقيات ، وربط الإنجاز فى العمل بالترقى وليس بالأقدمية ؛ وذلك لحفز الطاقات الإبداعية لدى العاملين.

### خامساً : الدراسات المقترحة :

- بعد أن تم الانتهاء من هذه الدراسة تقترح الباحثة الدراسات التالية :
- ١/٥ - إعداد دراسة مقارنة بين جودة الحياة الوظيفية ، والقطاع الخاص ، وجودة الحياة الوظيفية فى القطاع الحكومى.
- ٢/٥ - دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ، والالتزام التنظيمى للعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ٣/٥ - دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على ولاء العاملين فى المؤسسات التعليمية.
- ٤/٥ - دراسة أثر القيادة الإبداعية على الاستغراق الوظيفى للعاملين بالمدارس الثانوية العامة.
- ٥/٥ - دراسة عن الاحتياجات التدريسية اللازمة لقيادة المدارس الثانوية ؛ لتطبيق القيادة الإبداعية بمدارسهم.
- ٦/٥ - دراسة عن اتجاهات المعلمين نحو تطبيق القيادة الإبداعية فى مدارس التعليم العام.

### المراجع :

- (1) إبراهيم عبد الله بن عبد الرحمن الزعبيير : "إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية" ، جامعة المجمعة ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١١ ، ص ١٩٣ .
- (2) Marishane, Nylon-Bulgarian Comprat : Ne Education Society Leadership and Context Connectivity, Merging Two ces for Sustainable School Improvement 2016, p. 166.
- (3) Lener Aksoy, Soner Cankayo, M. Yalcin : Tasmekepll The Effect of Participating in Recreational Activities on Quality of Life and Job Satifaction Faculty of Medicine, Ordu University, Turkey Dol : 10, 131 89, 2017, p. 105.
- (4) فاطمة محمد منير للمعى : "القيادة الإبداعية التربوية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى ، والفكر الإدارى المعاصر" ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة ، مصر ، ٢٠١٤ ، ص ٣٥٨ .
- (5) محمد حسنين العجمى : القيادة التربوية ، الإشراف التربوى الفعال والإدارة الحافزية ، دار الجامعة الجديدة جامعة المنصورة ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٥١ .
- (6) Yadapak Yallapadee, The Creactive Transformational Leadership of Primary School Teacher Faculty of Education, Mahasara Khan University Thailand, Vol. 10, NO. 4, 2017, p. 180.
- (7) Riane, Johnly Pio : The Influence of Spiritual Leadership on Qualify of Work Life Job Satisfaction and Organizational Friendship Behavior International Journal of Law and Management, Vol. 29, Issue 6, 2006, p. 5.
- (8) ممدوح عبد المنعم الكنانى : "سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته" ، دار المسيرة ، عمان ، ٢٠١٥ ، ص ١٧ .
- (9) وزارة التربية والتعليم : الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعى بمصر ، معاً نستطيع ، ٢٠٣٠/٢٠١٤ ، ص ٥٦ .

- (10) ممدوح عبد المنعم الكنانى : مرجع سابق ، ص ١٨ .
- (11) محمد حسين العجمى ، مرجع سابق ، ص ٢٢٤ .
- (12) المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية : "أضواء على الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر ٢٠١٤ - ٢٠٣٠" ، القاهرة ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، ص ١٥ ، ١٦ .
- (13) زكريا سالم سليمان : "تطوير الأداء بالمدارس الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل إدارة المعرفة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٨ ، ص ١٥٤ .
- (14) بشير صالح الرشيدى : "مناهج البحث التربوى رؤية تطبيقية مبسطة" ، ط١ ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٥٩ .
- (١٥) غادة عبد الله البوشي والجوهرة إبراهيم محمد : "درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها فى جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل" ، مجلة البحث العلمى فى التربية ، جامعة عين شمس ، ع ١٩ ، ج ١١ ، نوفمبر ٢٠١٨ ، ص ٦١٣ .
- (١٦) عبد الرحمن سعد العرمان : "القيادة الإبداعية" ، مجلة الأمن والحياة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، مج ٣٥ ، ع ٤٠٥ ، يناير ٢٠١٦ ، ص ٩٥ .
- (١٧) إبراهيم أحمد عواد : مرجع سابق ، ص ٢٣٢ .
- (١٨) حنان سفر الشهراني : " تطوير الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط فى ضوء القيادة الإبداعية" ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المركز القومى للبحوث - غزة ، مج ٢ ، ع ١٥ ، يونيو ٢٠١٨ ، ص ٧٩ .
- (19) Min Basadur : "Leading others to think innovatively together: creative leadership", The leadership quarterly , Vol. 15, 2004, p.111
- (٢٠) فوزية علي سلطان : مرجع سابق ، ص ١٣٨ .
- (21) الراحلة ، سامى عبد الكريم أحمد : "إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية فى محافظة عمان" ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية الأردنية ، ٢٠٠٢ ، ص ٥ .
- (22) على بن هادية : القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية الجزائرية للكتاب ، الجزائر ، ط٧ ، ١٩٨٧ ، ص ٣٠٠ .

- (23) سعيدة عقبة : علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي : دراسة ميدانية بمؤسسة فيروقتا لعنابة ،  
مجلة العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ، كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير ، مج ٣ ، نع ٢ ، ٢٠١٩ ، ص ١١٣ .
- (24) سالم تيسير شرادة : الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،  
عمان ، ط١ ، ٢٠٠٨ ، ص ٦٣ .
- (25) محمد عليمات : الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن ، مجلة أبحاث  
اليرموك ، الأردن ، أريد ، مج ١٠ ، ع ١ ، ١٩٩٤ ، ص ٤٨٣ .
- (26) محمد سعيد أنور السلطان : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، ٢٠٠٣ ،  
ص ص ١٩٤ ، ١٩٦ .
- (27) مزوي لقا سم : السلطة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصحية ، مجلة آفاق علمية  
، ع ٣ ، الجزائر ، جوان ، ٢٠١٠ ، ص ١٠٧ .
- (28) صلاح الدين محمد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ،  
٢٠٠٢ ، ص ص ٢١١ ، ٢١٢ .
- (29) سعيدة عقبة : علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي : دراسة ميدانية فيروقتا لعنابة ، مجلة العلوم  
الإدارية والمالية ، جامعة الشهيد الأحمر لخضر الوادي .
- (30) مريم عصمانى : القيادة والرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة خزنية ورقلة ، رسالة  
ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ٢٠١٧ .
- (31) عبير محمد جويقل : "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في  
محافظة عمان ، وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم" ، رسالة  
ماجستير جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ٢٠١٦ .
- (32) فاطمة محمد منير محمد : "القيادة الإبداعية التربوية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى  
والفكر الإدارى المعاصر، منظور مقارن" ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية  
المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر ، ٢٠١٤ .
- (33) رجا الله عطا جابر الرفاعى : "مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام فى  
محافظة ينبع" ، رسالة ماجستير ، جامعة طيبة ، كلية التربية ، السعودية ، ٢٠١٣ .

- (34) نواف عبد الكريم السالم : "برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم فى المملكة العربية السعودية بناء على أسس مجتمع المعرفة" ، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية ، كلية الدراسات العليا ، الأردن ، ٢٠١٣ .
- (35) إبراهيم عيد السحبانى : تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالرضا الوظيفى لدى معلميههم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، ٢٠١٢ .
- (36) Zacher, Hannes, Johnson, Emily : Leadership and Creativity in Higher Education, Studies in Higher Education, Vol. 40, No. 7, 2015, p. 1210-1225.
- (37) Sprctar, J. Michael : Thinking about Educational Technology and Creativity, Vol. 56, No. 6, Nov. 2016, p. 19.
- (38) Oquivst, Anna, Malmstrom, Malin : Teacher's Leadership : A Marker or a Breaker of Student's Educational Motivation, School Leadership and Management, Vol. 36, No. 4, 2016, p. 366.
- (39) Yadapak Kallapad, Komat Tesaputa : Strenghtening the Creative Transformational Leadership of primary School Teachers, Faculty of Education, Mahasrakham, Vol. 10, No. 4, 2017.
- (٤٠) علاء سيد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، عمان ، دار الفكر ، ٢٠١٠ ، ص ١٣ .
- (35) Elif Bozygit : "The importance of leadership education in university: self-leadership examples", International education society, Vol. 12, No. 4, 2019, p. 1.
- (٣٦) السيد السيد محمود: "واقع ممارسات قادة المدارس الثانوية في منطقة عسير للقيادة الإبداعية واستراتيجية تطويره" ، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مج ٢٩ ، ع ١ ، يناير ٢٠١٨ ، ص ٣١ .
- (٣٧) إبراهيم بن أحمد عواد : "درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة" ، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية ، عمادة البحث العلمي ، مج ٤٤ ، م ٢٠١٧ ، ص ٣٢٣ .

(٣٨) عبد العزيز قاسم محارب: "القيادة الإدارية"، مجلة المال والتجارة، نادي التجارة، ع ٥٨٠، أغسطس ٢٠١٧، ص ١٧.

(٣٩) إبراهيم العوضي مصطفى وآخرون: "أنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين ببلدية القضايف"، مجلة جامعة كردفان للعلوم والإنسانيات، ع ١٤، ديسمبر ٢٠١٧، ص ٢٠١.

(40) Stephen Swensen & Grace Gorrige : " Leadership by design " , International organization development of physician leaders, Vol.35, Issue.4, 2016, p.550.

(٤١) غادة عبد الله البوشي والجوهرة إبراهيم محمد : "درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل" ، مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة عين شمس ، ع ١٩ ، ج ١١ ، نوفمبر ٢٠١٨ ، ص ٦١٣ .

(٤٢) عبد الرحمن سعد العرمان : "القيادة الإبداعية" ، مجلة الأمن والحياة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، مج ٣٥ ، ع ٤٠٥ ، يناير ٢٠١٦ ، ص ٩٥ .

(٤٣) إبراهيم أحمد عواد : مرجع سابق ، ص ٢٣٢ .

(٤٤) حنان سفر الشهراني : " تطوير الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية" ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المركز القومي للبحوث - غزة ، مج ٢ ، ع ١٥ ، يونيو ٢٠١٨ ، ص ٧٩ .

(45) Min Basadur : "Leading others to think innovatively together: creative leadership", The leadership quarterly , Vol. 15, 2004, p.111

(٤٦) فوزية علي سلطان : مرجع سابق ، ص ١٣٨ .

(٤٧) فوزية علي سلطان : مرجع سابق ، ص ١٣٩ .

(٤٨) سارة عبد الله عبد العزيز : مرجع سابق : ص ١١٠ .

(49) Qingling Zhang & et al.: "Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guanxi", kasetsart journal of social sciences, Vol. xxx, 2018, p. 2.



- (50) Bethany K. Mickahail & Carlos Tasso Eira : Effective and creative leadership in diverse work forces, library of Congress, U.S.A, 2018. P. 67.
- (51) Nils Myszkowsk&et.al: "Managerial creative problem solving and the Big Five personality traits: Distinguishing divergent and convergent abilities", Journal of Management Development, Vol. 34, Issue: 6., 2015, p.67
- (52) Abraham Carmeli & et. al : "Leadership creative problem – solving capacity and creative capacity and creative performance : The importance of knowledge sharing", Human resource management, Vol. 52, No. 1, 2013, p. 9.
- (٥٣) أمل محمد ناجي : "دور القيادة الاستراتيجية بالمدارس في تنمية المهارات الابداعية للمعلمين"،  
فكر وابداع، ج ١٢١، مايو ٢٠١٨، ص ١٧٣.
- (54) Victor S. Sohmen : "Reflections on creative leadership", International journal of Global Business, Vol. 8، 2015، pp. 5,6.
- (٥٥) نبيل سعد خليل: إدارة المدارس التربوية في بدايات الألفية الثالثة ، ط١، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٤، ص ٢٠٥.
- (٥٦) محمد سالم البلوي: ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، التربية (جامعة الأزهر) – مصر، ع١٦٨، ج٢، إبريل ٢٠١٦، ص١٢٧.
- (57) Karen A. Campbell : Can effective risk management signal virtue – based leadership, Journal of Business Ethics , Vol. 129, issue. 1 ,2015, p. 116
- (٥٨) بلال خلف السكارنة : "الإبداع الإداري" ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١١ ، ص١٢٢.

- (٥٩) علي عبد الرحمن محمد مرعي وآخرون: "مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية"، مجلة كلية التربية ببورسعيد، ع ١٥، ٢٠١٤، ص ٤٠١.
- (٦٠) السعيد عواشيرية: العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة الغربية السعودية، ١- ٤ نوفمبر ٢٠٠٩، ص ٢٧.
- (٦١) هناء عبد التواب ربيع: مؤشرات تخطيطية لتفعيل سمات القيادة التحويلية كمدخل لتنمية مهارة الإبداع الإداري - دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، المؤتمر الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية - الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان - مصر، ج ٤، مارس ٢٠١٣، ص ص ١٢٦٩، ١٢٦٤.
- (٦٢) كوثر إبراهيم رزق: القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المدارس التربوية، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متحددة) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الأردن، أكتوبر ٢٠١١، ص ٦٠٤.
- (٦٣) سعيد شعبان حامد: "أثر تقييم العمل على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع ٢، أبريل ٢٠٠٩، ص ١٨.
- (64) Darja Kragt, Hannes Guenter : "why and when leader ship traning predicts effectiveness : The role of leader identity and leadership experience" , Leadership & organization Development Journal, Vol. 39, issue. 3 , 2016 , pp 409-413 .
- (65) Liqun Wen & Et. al : "The influence of Leader's creativity on employees and team creativity : Role of identification with leader " , Nankia Business Review International , Vol.8 , Issue. 1, 2017, p.23
- (66) Koustab Ghosh : "Creative leadership for workplace innovation : an applied SAP-lap framework", Development and learning in organizations : an international Journal, Vol. 30, Issue. 1, 2016 , p. 12.
- (67) MukadderBoydakOzan and SongülKarabatak : "Secondary School Administrators' Approaches to Innovation Management and

Encountered Problems", international Online Journal of Educational Sciences, vol.5, No. 1, 2013, pp. 259, 260.

(٦٨) مدحت محمد أبو النصر: التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٤ ، ص ٣٩ .

(٦٩) عبد العزيز احمد محمد: "الثقافة التنظيمية والابداع الاداري لمديري المدارس الثانوية العامة : دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ " ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس، ع ٣٥ ، ج ٢ ، ٢٠١١ ، ص ٤٢ .

(٧٠) عبد العزيز عطا الله المعايطة ، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية –البحرين ، مج ١٥ ، ع ٤ ، ديسمبر ٢٠١٤ ، ص ٥٥٦ .

(٧١) نوف خلف الحضرمي : "معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوي في مدينة تبوك " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية –المركز القومي للبحوث – فلسطين ، ع ١٦ ، مج ١ ، ٢٠١٧ ، ص ٧٨ .

(٧٢) محمد أحمد سالم البلوي : "ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين" ، التربية (جامعة الأزهر) – مصر ، ع ١٦٨ ، ج ٢ ، إبريل ٢٠١٦ ، ص ١٢٩ .

(73) Mahmoud Moussa & et al. : "A conceptual frame work of the factors influencing innovatin in public sector organizations" , The journal of developing areas , Vol. 52, No. 3, Summer 2018, p. 232 .

(٧٤) فاطمة عبد الله الأحمدي : "متطلبات تدريب القيادات التربوية على الابداع الاداري من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة عسير التعليمية : دراسة ميدانية " ، عالم التربية – مصر ، ع ٤٥ ، س ١٥ ، يناير ٢٠١٤ ، ص ٣٥٠،٣٥١ .

(٧٥) أميمة حلمي مصطفى وآخرون : "درجة توافر عناصر الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية " ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا – مصر ، ع ٦١ ، يناير ٢٠١٦ ، ص ١٧ .

(٧٦) سهيرة ادريس فنص: الرضا الوظيفي: المفهوم - المصادر - طرق القياس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية جامعة قناة السويس، جامعة قناة السويس مج ٢٠١٣، ص ٣٨٢

(٧٧) جاسر صالح محمد الرفاعي: اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الاردنية الخاصة، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، ٢٠٠٥، ص ٥

(٧٨) عيسى محمد عيسى عبد السلام: الرضا الوظيفي: المفهوم، الأهمية، القياس، المجلة العامة لكلية التربية للطفولة المبكرة، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنصورة، ٢٠١٥، ١٠، ص ٢٤٧.

(٧٨) الأزهر عبد المالك ويوفولة بوخميس: الرضا الوظيفي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية فى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: مدخل نظري تحليلي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ١٤، مج ٧، مارس ٢٠٢٠ ص ص ٢٦٠، ٢٦١.

(٨٠) نور أحمد حمادات: الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات العاملين فى المؤسسات العامة المستقبلية فى الأردن، رسالة ماجستير، عمان، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٨، ص ص ٥٨، ٥٩.

(85) إبراهيم أحمد عواد: مرجع سابق، ص ٢٣٢.

(86) Adya Hermawati : Mediation Effect of Quality of Work Life, Job Involvement and Organisational Citizenship Behavior in Relationship Between Transglobal Leadership to Employee Performance, Department of Management Faculty of Economics, University of Widyagama malang, Indonesia, International Journal of Law and Management, Vol. 59, No. 6, 2017, pp. 1151 – 1156.

(87) محمد سيد محمد السيد: وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة (التنظيم - التوجيه - الإشراف - الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة)، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٤٣.

(88) كامل جاد: التعليم الثانوي فى مصر فى مطلع القرن الحادى والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٣.

- (89) وزارة التربية والتعليم : الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤-٢٠٣٠ ، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٤ ، ص ٧٥.
- (90) عزة جلال مصطفى مصر : الإبداع الإدارى والتجديد الذاتى للمدرسة الثانوية العامة - رؤية استراتيجية ، المكتب الجامعى الحديث ٢٠١٧ ، ص ١٧٢.
- (91) وزارة التربية والتعليم : كتاب دورى رقم (٤٥) بتاريخ ٢٩/٩/٢٠١٦ ، مكتب الوزير، القاهرة ، ٢٠١٦ ، ص ١.
- (92) وزارة التربية والتعليم : المعايير القومية للتعليم فى مصر ، المجلد (١) ، ٢٠٠٣ ، ص ٥٧.
- (93) وزارة التربية والتعليم : قرار وزارة رقم (١٦٤) بتاريخ ٣١/٥/٢٠١٦ ، مرجع سابق ، ص ١٣١.
- (94) رئاسة الجمهورية : القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣ لسنة ١٩٨١ ، القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، الجريدة الرسمية ، ع ٢٥ ، تابع ، ٢١ يونيو ٢٠٠٧.
- (95) جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم : الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر ٢٠١٤/٢٠٣٠ ، ص ٣٨ ، ٣٩.