مهارات القيادة الإبداعية وعلاقتها بجودة الإدارة الصفية لدى مدرسي المرحلة الإعدادية بالجمهورية العراقية

إعداد

الباحث / حسن كاظم رحيم

باحث دكتوراه أصول التربية كلية التربية جامعة المنصورة

إشراف

الاستاذ الدكتور

صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية – جامعة المنصورة

الاستاذ الدكتور

محمد عطوه إبراهيم مجاهد

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية – جامعة المنصورة

مهارات القيادة الإبداعية وعلاقتها بجودة الإدارة الصفية لدى مدرسي المرحلة الإعدادية بالجمهورية العراقية

الباحث / حسن كاظم رحيم

باحث دكتوراه أصول التربية كلية التربية جامعة المنصورة

مستخلص البحث باللغة العربية

مهارات القيادة الإبداعية وعلاقتها بجودة الإدارة الصفية لدى مدرسي المرحلة الإعدادية بدولة العراق

تعرف الإدارة الصفية إجرائيا في الدراسة الحالية: بجميع النشاطات والسلوكيات التي يقوم بها معلم المرحلة الإعدادية في المدارس التابعة لمحافظة بابل لتنظيم الصف، وإدارته، وضبطه من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية المنشودة التي تتضمن المهارات الاعتيادية، والمهارات المتعلقة بعملية الضبط الصفي، والمهارات المتعلقة بإثارة دافعية التعلم، والمهارات. **كما تعرف المهارات الإبداعية** (Creative thinking) إجرائيا بأنها: "قدرة الفرد على إطلاق عددٍ مميزٍ وفريدٍ من الأفكار، والحلول الإبداعية الأصيلة للمشكلات التي تواجهه، واتسامه بالمرونة في المواقف المختلفة". **وتتبلور مشكلة البحث** حول التساؤل الرئيس التالي" :**كيف يمكن تفعيل دور الإدارة الصفية في تنمية المهارات الإبداعية لدى مدرسي المرحلة الإعدادية في محافظة بابل بدولة العراق؟ ويهدف البحث الحالي** إلى الكشف عن درجة استخدام مدرسي المرحلة الإعدادية في محافظة بابل المهارات الإبداعية، ودرجة فاعلية الإدارة الصفية لديهم، والكشف عن العلاقة بينهما من وجهة نظر مدرسي المرحلة الإعدادية في محافظة بابل في ضوء متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة. **كما تنطلق أهمية البحث الحالي** من كونه يتناول مجالاً مهما من مجالات التعليم، ألا وهو "مجال الإدارة الصفية "، باعتباره محورا أساسيا لتنمية المهارات الإبداعية، من خلال البرامج التي يمكن أن تقدمها مؤسسات التعليم في هذا الشأن. ونظرا لطبيعة مشكلة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، **فسوف يعتمد البحث في منهجيته على المنهج الوصفي** ، مما يساعد في بناء التصور المقترح. **وتتمثل حدود البحث** في تحليل واقع ممارسة المهارات الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الصفية لدى مدرسي المرحلة الإعدادية بمحافظة بابل بالجمهورية العراقية، **واعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة باعتبارها إحدى أدوات المنهج الوصفي. ومن نتائج البحث مفاده:** أن الصف الذي يسوده عدد من الخيارات، والبدائل من المعارف والأنشطة والمواد والأدوات يكون أكثر انسجاما وتحصيلا، ويزداد في نشاط المتعلم، ويمارس دور المنظم والمعد للأنشطة، ويشارك الطلبة في إدارته وتحترم في شخصية المتعلم، وأن اللجوء إلى الأسلوب الديموقراطي كأحد أهم الأساليب القيادية في إدارة الصف. يتمثل في معاملة المعلم للطلاب كأخوة، والأخذ بعين الاعتبار لرغبات الطلاب معيارا

أساسيا عند اختيار أو تطوير نشاط، ويراعي الموضوعية في معالجة مشكلات الطلاب. ويركز على إنسانيتهم، والاستجابة لحاجتهم الفردية، والاتزان في مواجهة الصعاب، والتسامح والتواضع وانفتاح الأسارير خلال معاملاته وأعماله، **وفي ضوء النتائج، يوصي الباحث** بأن تقيم وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية ولقاءات تربوية هادفة تعرف المعلمين الجدد بأساليب الإدارة الصفية، كما يوصي الباحث بإجراء دراسات لأساليب الإدارة الصفية في المراحل التعليمية الأخرى.

Abstract

Creative leadership skills and their relationship to the quality of classroom management among middle school teachers in the State of Iraq

Classroom management is defined procedurally in the current study: all the activities and behaviors carried out by the preparatory stage teacher in the schools affiliated with Babil Governorate to organize the classroom, manage it, and control it in order to achieve the goals of the desired educational process, which includes the usual skills, the skills related to the classroom control process, and the skills related to stimulating motivation. Learning, skills. Creative thinking skills are also defined procedurally as: "the individual's ability to launch a unique number of ideas, original creative solutions to the problems facing him, and his flexibility in different situations The research problem crystallizes around the following main question: "How can the role of classroom management be activated in developing the creative skills of preparatory school teachers in Babil Governorate in the State of Iraq?" They have, and to reveal the relationship between them from the point of view of teachers of the preparatory stage in the province of Babylon in the light of the variables: gender, educational qualification, and the number of years of experience in management. The importance of the current research also stems from the fact that it deals with an important field of education, which is the "field of classroom management", as it is considered an essential axis for the development of creative skills, through programs that can be offered by educational institutions in this regard. In view of the nature of the research problem and the objectives it seeks to achieve, the research will depend in its methodology on the descriptive approach, which helps in building the proposed perception. The limits of the research are represented in analyzing the reality of the practice of creative skills and its relationship to classroom management among teachers of the preparatory stage in Babil Governorate in the Republic of Iraq. The current study relied on the questionnaire as one of the tools of the descriptive approach. One of the results of the research is that the class that is dominated by a number of options and alternatives in terms of knowledge, activities, materials and tools is more harmonious and attainable, and increases in the learner's activity, and exercises the role of organizer and preparer for activities, and students participate in managing it and respect the personality of the learner, and that resorting to the democratic method as one of The most important leadership styles in classroom management. It is represented in the teacher's treatment of students as brothers, taking into account the students' wishes as a basic criterion when selecting or developing an activity, and taking into account objectivity in dealing with students' problems. He focuses on their humanity, responding to their individual needs, balance in the face of difficulties, tolerance, humility, and openness of secrets during his dealings and actions. In light of the results, the researcher recommends that the Ministry of Education hold training courses and educational meetings aimed at introducing new teachers to classroom management methods, and the researcher recommends conducting studies of classroom management methods in other educational stages.

مقدمة

تطورت النظرة إلى المعلم والوظائف التي يؤديها، حيث اهتمت النظم التربوية الحديثة بإعداده وفقا لمتطلبات العصر الحالي الذي يتسم بتنوع المعرفة، ومصادر الحصول عليها، والتطور التكنولوجي. لذلك، لم يعد دور المعلم مقتصرا على نقل المعرفة وتلقينها للطلبة بصورة نمطية فحسب، بل أصبح مطالبا أن يكون ميسرا ومرشدا لطلبته، ويوجههم نحو التفكير الإبداعي، ومحفزا لهم للكشف عن إبداعاتهم أيضا، لكي يصبح التعليم ماتعا، ويساعدهم في حل المشكلات التي تواجههم في الحياة.

وعملية التعليم الصفي عملية على قدر عالٍ من الأهمية، فهي عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وطلبته، وتبدو أهمية هذه العملية بوضوح من خلال النشاطات المنظمة والمحددة التي يقوم بها المعلم وطلبته داخل الصف، ومن خلال ما تستلزمه من ظروف وشروط تسعى الإدارة الصفية إلى تهيئتها؛ إذ إن البيئة التي يحدث فيها التعلم تؤثر في الصحة النفسية للطلبة، وفاعلية عملية التعلم ذاتها. كما أن الطالب في العادة يكتسب عددا من المهارات والاتجاهات، مثل: المحافظة على النظام، والانضباط الذاتي، والثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، واحترام أفكار الآخرين وآرائهم ومشاعرهم، وطرق التعامل مع الآخرين، وأساليب العمل التعاوني، ويستطيع الطالب اكتساب مثل هذه المهارات والاتجاهات إذا ما راعاها المعلم في إدارته لصفه (فرج، 2006).

والمعلم ركن أساسي من أركان العملية التربوية، وإن أي إصلاح، أو تطوير، أو تجديد في العملية التعليمية لا بد أن يبدأ بالمعلم؛ إذ ليس هناك تربية جيدة دون معلم جيد، فقد تعددت مصادر المعرفة، وطرق الحصول عليها، وأصبح المعلم موجها ومسهلا ووسيطا بين الطلبة ومنابع المعرفة (محافظة، 2006).

ومع الأهمية الكبرى للمعلم في توفير المناخ الصفي الفعال، إلا أن جهوده وإمكاناته، لا يمكن الاستفادة منها دون وجود اتجاه إيجابي من الطلبة نحو عملية التعلم؛ لأن هذا الاتجاه يسهل على المعلم التفاعل مع الطلبة، التي تكون أساسا في توفير مناخ صفي فعال (شيخ العيد،2017، 33).

والإدارة الصفية ترتكز إلى أصول علمية ونظريات تربوية، "فهي بذلك علم وفن، يحرص المعلمون على الإلمام بهذه الأصول والنظريات، والعمل على تطبيقها داخل الصف؛ حتى يكون الصف بيئة تعليمية جاذبة، ولكي يكون المعلم ناجحا في تدريسه، وإدارته للموقف التعليمي" (العمايرة،2002، 17) .

ولا تقتصر الإدارة الصفية على عملية ضبط الطلبة ومجريات الحصة الصفية، والالتزام بتعليمات المعلم كما يتصورها البعض فحسب، بل تتعدى ذلك بكثير؛ فهي تعمل على تنظيم البيئة المادية للغرفة الصفية بجميع محتوياتها، ومن بينها الوسائل المعينة والتقنيات التعليمية، وتهتم بتوفير المناخ الاجتماعي والنفسي للطلبة؛ لضمان حدوث العملية التعليمية بصورة فعالة، واتباع الأسلوب الأمثل لإدارة الصف (الحريري، 2010).

وأضحى تعليم التفكير، وتنمية المهارات الخاصة به، ضرورة ملحة في وقتنا الحالي، الذي يتسم بالتعقيد الشديد، والتطور المعرفي الهائل، من هنا جاءت أهمية إكساب الدارسين مهارات التفكير، وتطوير القدرات الإبداعية لديهم، ما يساعدهم على حل المشكلات، وصنع القرارات، وزيادة درجة الوعي لديهم، وتعد الأنشطة التربوية من العوامل الأساسية في تكوين شخصية الدارسين وتنميتها من جميع الجوانب العقلية، والاجتماعية، والنفسية، والمشاركة في التنمية المستدامة، كما تعد الأنشطة التربوية وسيلة مهمة وفعالة لاكتساب الدارسين المعارف، والخبرات، والمهارات الحياتية المتنوعة، وبخاصة مهارات التفكير الإبداعي.

وعلى هذا، يعد الاهتمام بالإبداع والمبدعين من مقومات الحضارة الإنسانية، فالحضارات وجدت بالعقول المبدعة، والأمم ترقى وتزدهر بما لديها من عقول نيرة مفكرة. ولما كان التعليم هو المنطلق الأساسي الذي يرجو من خلاله المجتمع بناء أفراده وإعدادهم للمشاركة في النهوض بالدولة؛ كان الاهتمام بالأنشطة التربوية التي تساهم في تنمية قدرات الكبار على التفكير الإبداعي، حيث تعتبر القدرة على التفكير الإبداعي مؤشرا أساسيا لجودة التعليم، فالأنشطة التربوية تعلي من الموهبة، وممارستها تتيح فرصة جيدة لمعرفة جوانب الموهبة التي يتمتع بها الدارسون الكبار. ولما كانت الأنشطة التربوية بمثابة برامج إضافية تُستكمل بها العملية الدراسية، حيث تحقق هذه الأنشطة عند ممارستها التعبير عن الذات وإشباع حاجات الدارسين الكبار بجانب تنمية مهارات التفكير والإبداع لديهم؛ فإنه من الممكن أن يكون لهذه الأنشطة دور هام وفعالٌ في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الدارسين الكبار بفصول محو الأمية، وغرس الاتجاهات الإيجابية لديهم نحو المشاركة في المجتمع مستقبلاً، وذلك يتوقف – إلى حد كبير–على حسن اختيار هذه الأنشطة وإعدادها وتنفيذها بما يتلاءم مع الأهداف المحددة لها بدقة.

مشكلة البحث: قد تباينت نتائج الدراسات السابقة في دراسة العلاقة بين المهارات الإبداعية، وجودة الإدارة الصفية؛ ففي الوقت الذي خلصت إليه بعض الدراسات إلى أن استخدام المهارات الإبداعية سهل عملية الإدارة الصفية، ووفر المزيد من الوقت اللازم للقيام بالنشاطات، والتقليل من السلوكيات غير المنضبطة للطلبة، وجذب انتباه الطلبة، ورغبتهم في التعلم، وتشجيع الدور القيادي للمعلم خلص بعضها الآخر إلى أن توظيف هذه المهارات الإبداعية يؤدي إلى إشكاليات في الإدارة الصفية، كتشتيت انتباه الطلبة، ومشكلات في جذب انتباههم، ومشكلات الضبط، ومشكلات المعلمين كبار السن، ومشكلات التكيف، وتناقص الحاجة للمعلم ومن هنا، تحددت مشكلة الدراسة في التعرف إلى درجة استخدام مدرسي المرحلة الإعدادية في محافظة بابل للمهارات الإبداعية، وعلاقتها بجودة الإدارة الصفية لديهم من وجهة نظر مدرسي المدارس بالمرحلة الإعدادية .

وبناء على ما سبق، فإن ما تم رصده وتحليله من دراسات سابقة أكد على أن أهمية دور المهارات الإبداعية في جودة الإدارة الصفية، فإن مشكلة البحث تتبلور حول التساؤل الرئيس التالي" :

كيف يمكن تفعيل دور الإدارة الصفية في تنمية المهارات الإبداعية لدى مدرسي المرحلة الإعدادية في محافظة بابل بدولة العراق؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما أساليب الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في محافظة بابل بدولة العراق من وجهة نظر المعلمين؟
2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في محافظة بابل بدولة العراق تعزى لمتغير الجنس؟
3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في محافظة بابل بدولة العراق تعزى لمتغير الخبرة؟
4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في محافظة بابل بدولة العراق تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن درجة استخدام مدرسي المرحلة الإعدادية في محافظة بابل المهارات الإبداعية، ودرجة فاعلية الإدارة الصفية لديهم، والكشف عن العلاقة بينهما من وجهة نظر مدرسي المرحلة الإعدادية في محافظة بابل في ضوء متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة.

أهمية البحث: تنطلق أهمية البحث الحالي من كونه يتناول مجالاً مهما من مجالات التعليم، ألا وهو "مجال الإدارة الصفية "، باعتباره محورا أساسيا لتنمية المهارات الإبداعية، من خلال البرامج التي يمكن أن تقدمها مؤسسات التعليم في هذا الشأن، ومن ثم، فإن البحث يكتسب أهميته من خلال الآتي :

١. أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو : تنمية المهارات الإبداعية لدى مدرسي المرحلة الإعدادية ، من خلال جودة الإدارة الصفية التي تقدم لهم .

٢. تفيد نتائج البحث راسمي سياسات التعليم في وضع خطط ، وسياسات تعليمية للمهارات الإبداعية ، من أجل جودة الإدارة الصفية .

٣. يفيد البحث واضعي المناهج والبرامج التدريبية في وضع مناهج وبرامج خاصة تعتمد على توظيف المهارات الإبداعية في العملية التعليمية .

٤. قد يمثل البحث إسهاما حقيقيا للبحث التربوي عامة ومجال تعليم الكبار و أصول التربية خاصة وحيث تكتسب هذه الدراسة أهميتها في أنها تربط بين مفهومين تعليميين، هما: الإدارة الصفية والمهارات الإبداعية، وتطبقان في بيئة عراقية ، وتبدو أهميتها من ناحيتين، الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية.

ففي الأهمية النظرية، حاول البحث الكشـــف عن العلاقة بين اســـتخدام المهارات الإبداعية وجودة الإدارة الصفية، من خلال تعميق البحث في كل من مفهومي الإدارة الصفية، المهارات الإبداعية، إضافة إلى تجميع إطار نظري مناسب حول هذين المفهومين يمكن أن يفيد منه الباحثون والمهتمون من المعلمين والمشـرفين في زيادة معرفتهم بكليهما لإجراء عدد من الدراسـات والبحوث المسـتقبلية، وكذلك مد المكتبة التربوية ببعض جوانب البحوث النظرية في هذا المجال.

وتبدو الأهمية التطبيقية للبحث من خلال مساعدة المعلمين على توظيف المهارات الإبداعية، وكيفية الاســتفادة منها في زيادة فاعلية الإدارة الصــفية، من حيث ضــبط الصــف، واســتثمار الوقت، وتنوع النشــاطات المصــاحبة. وتبدو أهميتها كذلك في توجيه اهتمام المعلمين، والمشــرفين التربويين، ومديري المدارس، وأولياء الأمور إلى كيفية استثمار قدرات الطلبة ومهاراتهم من خلال جعل التعليم الصفي عملية إبداعية، وتقديم توصيات إجرائية بغرض الاستفادة من المهارات الإبداعية في الصفوف الدراسية باعتبارها وسائل تعليمية لتحقيق درجة عالية من الإدارة الصفية.

منهج البحث: نظرا لطبيعة مشكلة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فسوف يعتمد البحث في منهجيته على المنهج الوصفي ، باعتباره من أنــسب المنــاهج لجمــع المعلومات والبيانات الدقيقة عن الظاهرة المدروسة، مــن حيــث : تحليــل الأدبيــات والدارسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والمساعدة في تقديم إطــار نظــري عام عن المهارات الإبداعية ، والإدارة الصفية ، مما يساعد في بناء التصور المقترح.

حدود البحث: يتمثل في تحليل واقع ممارســة المهارات الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الصــفية لدى مدرســي المرحلة الإعدادية بمحافظة بابل بالجمهورية العراقية، كما يتمثل في تطبيق أدوات الدراســة الميدانية على عينة مدرســي المرحلة الإعدادية بمحافظة بابل بالجمهورية العراقية، كما يقتصــر التطبيق الميداني على محافظة بابل بالجمهورية العراقية.

أدوات البحث: اعتمد البحث الحالي على الاستبانة باعتبارها إحدى أدوات المنهج الوصفي، وذلك للتعرف على واقع المهارات الإبداعية وعلاقتها بجودة الإدارة الصــفية، وأهم المشــكلات التي تواجهها وتم تطبيقها على عينة من معلمي وموجهي المرحلة الإعدادية بمحافظة بابل بالجمهورية العراقية.

مصطلحات البحث : اشتمل البحث على المصطلحات الآتية: **(الإدارة الصفية –المهارات الإبداعية):**

وتعرف الإدارة الصــفية إجرائيا في الدراســة الحالية: بجميع النشــاطات والســلوكيات التي يقوم بها معلم المرحلة الإعدادية في المدارس التابعة لمحافظة بابل لتنظيم الصــف، وإدارته، وضــبطه من أجل تحقيق

أهداف العملية التعليمية المنشـودة التي تتضـمن المهارات الاعتيادية، والمهارات المتعلقة بعملية الضـبط الصفي، والمهارات المتعلقة بإثارة دافعية التعلم، والمهارات.

كما تعرف المهارات الإبداعية إجرائيا بأنها: "قدرة الفرد على إطلاق عددٍ مميزٍ وفريدٍ من الأفكار، والحلول الإبداعية الأصيلة للمشكلات التي تواجهه، واتسامه بالمرونة في المواقف المختلفة".

الدراسات السابقة: أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة الصفية:

(1) **دراسـة (العبد الله، ريم ياسـر أحمد) بعنوان:** درجة اسـتخدام التقنيات التعليمية لدى معلمي المرحلة الأساسية في). محافظة إربد وعلاقتها بفاعلية الإدارة الصفية .أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك 2019) ، هدفت الدراسـة إلى الكشـف عن درجة اسـتخدام التقنيات التعليمية لدى معلمي المرحلة الأسـاسـية في محافظة إربد، وعلاقتها بفاعلية الإدارة الصـفية لديهم .ولتحقيق أهداف الدراسـة، اسـتخدم المنهج الوصـفي الارتباطي، واسـتخدمت الدراسـة أداة تكونت من محورين، استبانة استخدام التقنيات التعليمية ، واستبانة فاعلية الإدارة الصـفية ، وتكونت عينة الدراسـة من (243) مديرا ومديرة اختيروا بالطريقة العشـوائية البسـيطة(من المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وأظهرت نتائج الدراسـة أن درجة اسـتخدام معلمي المرحلة الأسـاسـية في محافظة إربد للتقنيات التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس جاءت متوسـطة، ووجود فروق دالة إحصـائيا عند مسـتوى الدلالة تقديرات المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، لصالح حملة الماجستير .

(2) **أما علجية (2017)** فقد هدفت دراسته التعرف إلى دور الإدارة الصفية في التحصيل الدراسي لدى الطلبة من وجهة نظر معلميهم. تكونت عينة الدراسة من (71) معلما من التعليم المتوسط التابعين لدائرة التعليم في "حمام الضـلعة" بالمسـيلة في الجزائر. اسـتخدم في الدراسـة المنهج الوصـفي التحليلي. أظهرت نتائج الدراسـة أن للتخطيط الجيد للدروس، والقيادة التربوية الفاعلة، والتقويم التربوي المناسب دورا مهما في زيادة مستوى التحصيل لدى الطلبة.

(3) **دراسـة هدفت إلى الكشـف (Egeberg & McConney, وأجرى إيقبيرج وماكنوي 2018)**عن تصـورات الطلبة للمعلمين الذين ينشـئون ويخلقون بيئات تعلم آمنة وداعمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت استبانة طبقت على عينة تكونت من (360) طالبا من طلبة المدارس الثانوية في أسـتراليا، واسـتخدمت كذلك نقاشـات المجموعات المركزة البعدية، والمقابلات. أظهرت نتائج الدراسة أن الطلبة أبدوا تقارير متسقة في أن المدير الصفي الفعال يلبي حاجات الطلبة من خلال

تطوير علاقات الرعاية والتحكم في البيئة الصفية مع تطوير مسؤولية الطلبة، وإشراك الطلاب في تعلمهم.

(4) كما أجرى **رضوان** دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة طلبة التربية العملية في جامعة اليرموك لمهارات إدارة الصف من وجهة نظرهم، كما سعت إلى تقصي أثر متغيرات (الجنس، والتخصص، والتقدير العام) في تقديرات الطلبة لدرجة ممارستهم تلك المهارات. تكونت عينة الدراسة من (284) طالبا وطالبة من طلبة التربية العملية، وزعت إليهم استبانة تكونت من (32) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة طلبة التربية العملية لمهارات إدارة الصف جاءت متوسطة، وعدم وجود أثر دال إحصائيا تعزى إلى متغيرات الدراسة (التخصص، ونوع المدرسة، والتقدير العام) في تقديرات الطلبة لدرجة ممارستهم مهارات إدارة الصف.

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالمهارات الإبداعية :

(5) دراسة : **(عبد الله: سالم, 2021)** هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة معلمي اللغة العربية لأساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي في تدريس مقرر اللغة العربية للمرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين، والتعرف إلى الفروق الفردية في استجابة العينة حول مدى هذه الممارسة ، حبث تعزى لمتغير الجنس والخبرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين ، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (120) مشرفاً تربوياً، وتم استخدام استبانة من (22) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.51–3.61)، حيث جاء محور البيئة الصفية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي ، بينما جاء محور الأنشطة الداعمة والمحفزة للإبداع في المرتبة الأخيرة ، وبناء على نتائج الدراسة اوصى الباحث إلى ضرورة تدريب معلمي اللغة العربية حول اساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة من خلال الدروات التدريبية، وإعداد دليل لمعلمي اللغة العربية يتضمن اساليب تنمية التفكير الإبداعي ومهاراته، وتهيئة البيئة التربوية التي تتيح لمعلمي اللغة العربية ممارسة اساليب التفكير ابداعي اثناء العملية التعليمية، وإجراء دراسات اخرى حول مدى ممارسة معلمي اللغة العربية أساليب تنمية أنماط أخرى من التفكير مثل التفكير الناقد.

(6) دراسة : **(عمري : عاشور أحمد)** وقد هدف البحث إلى الكشف عن الواقع لدور الأنشطة التربوية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الدارسين الكبار بفصول محو الأمية؛ ووضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور، وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمد البحث على "المنهج الوصفي" في تحليل الأدبيات، والدراسات السا بقة ذات الصلة بقضية البحث ، كما تم استخدام "المنهج الكيفي" بأدواته المختلفة : "المقابلات المتعمقة، ومجموعات النقاش المركزة "؛ لرصد واقع دور الأنشطة

التربوية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الدارسين الكبار بفصول محو الأمية، من وجهة نظر : المعلمين، والدارسين، والخبراء، وصولاً إلى طرح تصور مقترح لتعزيز هذا الدور.

(7) وسعت دراسة **(اليامي، والمجالي، ٢٠١٤)** ،إلى تعرف دور الأنشطة اللاصفية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي من وجهة نظر الطلبة الموهوبين في مدينة الرياض، بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة "المنهج الوصفي"، بأدواته المختلفة، حيث تم الاعتماد على استبانة موجهة للطلبة الموهوبين؛ لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تأثير الأنشطة اللاصفية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي كان مرتفعا من وجهة نظر الطلبة الموهوبين، وفي ضوء هذه النتيجة قدمت الدراسة عدد من التوصيات، كان من أبرزها: "ضرورة وضع خطط منظمة للأنشطة اللاصفية للطلبة الموهوبين، والتي تسهم في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وتصقل شخصياتهم في جميع مجالات الحياة.

إجراءات البحث:

أولا: الاطلاع على الأدبيات البحثية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة ومن ثم التأصيل النظري لمشكلة البحث وجزئياتها المختلفة، وهو ما سوف يتم عرضه من خلال المباحث التالية:

(1) **المبحث الأول:: ويتضمن: الإطار المفهومي لمهارات القيادة الإبداعية.**

(2) **المبحث الثاني: ويتضمن : الفكر التربوي لجودة الإدارة الصفية.**

(3) **المبحث الثالث: ويتضمن: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة البحث .**

المبحث الأول (الإطار المفهومي لمهارات القيادة الإبداعية)

القيادة هي: مفهوم غير ملموس ينتج عنه نتائج ملموسة، لذلك يشغل موضوع القيادة الباحثين منذ القدم وتناول الكتّاب هذا الموضوع كثيراً، ولكن أهمية القيادة في المنظمات (إنتاجية أو خدمية) قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتغيرات معقدة ومترابطة، فضلاً عن المنافسة الشديدة في الأسواق المحلية والعالمية. وتعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمنظمة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية، المادية منها والبشرية، وبالرغم من تعدد المفاهيم التي قدمها الباحثين للقيادة، إلا أنه تم التركيز على أن القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد والأتباع. **(السويدان، وباشراحيل،2004، 40).**

تعريف القيادة لغة: في لسان العرب (القود) نقيض (السَّوق)، يقال: يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، **(السويدان، وباشراحيل،2004، 42)**. وبالتالي فإن القيادة هي: القدرة على التأثير في الآخرين ، من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة. وبالتالي فإن اســـتجابة العاملين لقيادتهم تقاس بمدى تحقيقهم للهدف المطلوب، فإذا تحقق الهدف، فإن هذا يعني أن محاولة التأثير قد نجحت، أمَا إذا لم يتحقق، فإن ذلك يعني أن محاولة التأثير قد فشـــلت، ولذا فإن فاعلية القيادة تتوقف على مدى النجاح في تحقيق الهدف **(المراد، 2015، 167)**. **والقيادة اصـــطلاحاً:** هي التي عن طريقها يتم تحقيق الغايات التي من أجلها قامت المنظمة) الكفاية الإنتاجية، الكفاية التنظيمية، تعظيم الأرباح، النمو، الحصـــة الســـوقية، المسؤولية الاجتماعية **(ضيف الله،19)**. وأيضاً هي تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وهي محصـــلة للتفاعل بين ســـمات القائد والأتباع وخصـــائص المهمة **(الصيرفي، 2006، 13)**.

أهمية القيادة: وتكمن أهمية القيادة في النقاط التالية: **(الســـويدان، وباشـــراحيل ، 2004 ، 42)** ، أن القيادة لابد منها في الحياة حتى تصـــبح منظمة وأكثر ترتيباً ، وأيضـــاً من أجل أن يُقام العدل ، وتدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات ، والسيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها ، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد).

مبادئ القيادة: المبادئ التقليدية للقيادة تعتبر مرجع ودليل للقائد لتذكيره بالنقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها؛ لتكون قيادته فعالة ومؤثرة ، وتســـتوعب الموقف والناس: والمهمة المطلوبة. وهناك أحد عشـــر مبدأ متفق عليها وهي **(ملائكة، www.neelwafurat.com،):(معرفة القائد لنفســـه والعمل على تطويرها ، وكفاءة القائد من الناحية الفنية والتكتيكية وتحمل المسؤولية ، واتخاذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب ، والقائد مثال أعلى وقدوة ، ومعرفة الأتباع والسعي لرفاهيتهم ، واطلاع الأتباع ، وتطور الإحســـاس بالمســـؤولية لدى الأتباع ، والتأكيد بأن المهمة مفهومة ومُشـــرف عليها ومُنجزة ، وتدريب الأتباع على العمل كفريق ، واستخدام الأتباع وفقاً لإمكانياتهم:**

ويمكن تحديد صـفات القائد بشكل عام في الآتي **(الفقي، 2008، 12):**(شخص مبدع ، وماهر في وضـع الخطة والرؤية والقدرة على تنفيذها بصـورة غير مسـبوقة ، وشـخص متميّز ، ويبث روح الحماسـة والتحفيز لأتباعه ، ومرن في حلوله تجاه المشكلات التي تواجهه ، ويهتم بالجانب الإنساني لأتباعه).

وهناك شـبه اتفاق بين جميع المؤسـسـات أن هناك صـفات هامّة وضـرورية يجب أن تتوفر فيمن يشـتغل في المناصـب القيادية. **وهي (الفقي، 2008، 15-16) (التخطيط ، والتنظيم ، واتخاذ القرار ، والذكاء الاجتماعي ، والتفويض ، والذكاء العقلي ،والتحفيز ، والثقافة ، والثقة ، والالتزام الخُلقي).**

وهناك عدة مشكلات تتعلق بالقيادة يمكن تلخيصها فيما يلي **(الصيرفي، 291-296)**، مشكلات تتعلق بعملية اتخاذ القرارات في الأوقات العادية وأثناء الأزمات. وتشمل: (التردد، والتسرع، والعجز عن اتخاذ القرارات في وقت الأزمة، والأخذ بالأحوط وليس الأفضل)، **ومشكلات تتعلق بإدارة العلاقات الإنسانية. وتشمل: (**العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية، وفقدان الدور القيادي، وتقديم الجزاء على أسس شخصية وليس بناء على سياسة محددة، والفشل في مواجهة الصراع)، **ومشكلات تتعلق بالعلاقة بالرؤساء الحاليين والسابقين. وتشمل:**(الخنوع، ومناطحة الرؤساء، وعدم ذكر فضل جهود السابقين)، **ومشكلات خاصة بإدارة الوقت. وتشمل: (**الاستغراق في التفاصيل، وعدم الوعي بمرور الوقت، والعجز عن التحكم في الزمن الذي تستغرقه في التفاعلات الاجتماعية)، **ومشكلات تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات. وتشمل:**(الحرفية، والعجز عن المبادرة باتخاذ قرار ليس له سابقة، وكثرة الرجوع للقادة دون مبرر، والعجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الواقعية، والعجز عن الإقناع، والعجز عن الانصات، والتشبث بالرأي ، وإبداء الرأي في أي موضوع ، وعدم وضوح الأفكار وضعف القدرة على التعبير عنها) ، و**مشكلات تتعلق بالفساد والانحراف الأخلاقي. وتشمل:** القضاء على الكوادر والكفاءات الواعدة، والاقناع المغلوط، وإساءة تفسير القوانين، ونسبة النجاح للذات، واستغلال النفوذ، والافتتان بالمنصب).

أنماط القيادة: لما كانت القيادة تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، والنمط القيادي هو: أسلوب استخدام المدير للسلطة في قيادة المرؤوسين. : وهذه الأنماط هي **(المراد، 181-183) ، فمن وجهة نظر الدوافع: وتنقسم إلى: القائد الإيجابي:** هو الذي يدفع مجموعته إلى العمل، ويقنعهم بالهدف ويحفزهم، ويكسب تعاونهم. و**القائد السلبي:** يدفع أفراد مجموعته إلى العمل بأسلوب الخوف والتهديد، و**من وجهة مصدر السلطة: وتنقسم إلى: القائد الرسمي:** يستمد سلطاته من مركزه الرسمي في المنظمة. **والقائد غير الرسمي:** فيظهر من بين الأشخاص الذين ينتمون إلى جماعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي، حيث تكون سلطة القائد نابعة من سمات شخصية أو فنية معينة، تجعل من آرائه ومقترحاته قوة إلزامية لدى أتباعه، دون أن يكون مدعوماً من سلطة رسمية، و**من وجهة نظر مركزية السلطة: وتنقسم إلى: القائد المركزي:** يعتمد على تركيز السلطة وعملية اتخاذ القرارات. و**القائد اللامركزي:** يعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين عند اتخاذ القرارات، مع الحفاظ على الرقابة على الموضوعات الهامة والضرورية.

وتتكون وظائف القائد من مجموعتين أساسيتين هما **(سيف، 2017، 30): وظائف أساسية للقائد، وتتضمن (**إداري، وواضع سياسات، وممثل خارجي لأتباعه، ومخطط، وخبير، ومراقب للعلاقات

الداخلية، ومسؤول عن الجزاء والعقاب، وحكم ووسيط)، و**وظائف ثانوية للقائد، وتتضمن** (نموذج أو مثال أو قدوة ، ورمز لأتباعه ، ومفكر ، ورمز للأبوة ، وضحية فدائية يتحمل أخطاء غيره)

نظريات القيادة: أولاً: نظرية الرجل العظيم : تعد من أقدم النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعّالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيسي وهو أن القادة يُولدون ولا يُصنعون، وأن السمات القيادية "موروثة وليست مكتسبة" **لطفي، 2005) ، ثانياً: نظرية السمات:** تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي، مضمونه أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات معينة، تتسم بها شخصية القائد عن غيره، وأن توفر هذه السمات في فردٍ ما تجعل منه قائداً فعّالاً، **(السقا، 2019،www.hrdiscussion.com) ، ثالثاً: النظرية التفاعلية (المتكاملة) للقيادة:** تقوم هذه النظرية على أساس التفاعل والتكامل بين العوامل المختلفة للقيادة، وهي الصفات الشخصية للقائد وسلوكه، واتجاهات العاملين وحاجاتهم ومشكلاتهم **(أحمد، 2011، 219-229) ، رابعاً: نظرية القيادة التبادلية:** تعتمد هذه النظرية أساساً على وجود علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين، حيث يقوم القائد بتحفيز أو معاقبة أتباعه بناءً على مدى جودة ودقة أدائهم في العمل. **(المراد، 186) ، خامساً: نظرية القيادة التحويلية:** تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة للقيادة، **(باشا، 2019، www.archives.univ-biskra.com،) .**

وهناك عدة عوامل تزيد من فاعلية القائد يمكن تلخيصها ما يلي: **(الصيرفي، 285) منها: (الثبات الانفعالي: تكامل القدرات العقلية، ووجود مهارات فنية عالية، والنضج الاجتماعي).**

وتتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة فيما يلي: **(الصيرفي، 287)، متغيرات مزاجية: انخفاض درجة الثقة بالآخرين، والثقة المتزايدة بالذات، والخوف من نجاح الآخرين) ، ومتغيرات دافعية: وتتمثل في: (غياب التحدي، وعدم السعي نحو المعرفة)، ومتغيرات أخلاقية: وتتمثل في: (ضعف الوازع الديني، والأنانية والانتهازية الاجتماعية، والانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة)، وضغوط ثقافية: وتتمثل في: (ضغوط الأتباع، وضغوط الرؤساء، وضغوط اقتصادية واجتماعية).**

ومن معاني القيادة في الإسلام: ما يلي: **(ضيف الله، 21-22) (الإمامة، والإمارة، والولاية).**

ومن المقومات السلوكية للقيادية الإسلامية:(أبو الفضل، 1996، 207-247) (القدوة، والتعليم، والشورى، والاجتهاد، والعزيمة، والموضوعية، والواقعية، والرحمة، والصبر، والتوكل).

والابداع: لغة: أبدعت الشيء (اختراع على غير مثال سابق). المبدع: المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد، وفي القرآن الكريم لقوله تعالى: " بديع السماوات والأرض" (البقرة: آية 117) والإبداع هو:

(السـويدان، والعدلوني، 2004، 15-17) (أن ترى مالا يراه الآخرون ، وأن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة ،وهو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصـــر موجودة ، والإبداع طاقة عقلية هائلة، فطرية في أســـاســـها ، ويرى الباحث أن الإبداع: عبارة عن توليد أفكار جديدة وتنظيمها، وإيجاد العلاقات بين أشياء لا توجد بينها علاقة، وتوقع حلول غير مألوفة لمشكلات مستقبلية.

والقيادة الإبداعية: هي عبارة عن اكتشـاف نقاط الضـعف في المنظمة وابتكار أسـاليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها. وهي الاختيار العلمي الأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية الواعدة. وهي عبارة عن توافق مستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المنظمة الذاتية **(خير الله، 188)**.

وتكمن أهمية القيادة الإبداعية: في أنّه بكل بساطة يقود إلى التجديد، والتجديد يساعد في التقدم في كل مجالات الحياة، والناس والمؤسسات وحتى الدول يمكن تصنيفهم ضمن قسمين: قسم متقدم وسائر في ركب التطور، وهؤلاء هم المبدعون، وقســـم وقف وقنع ورضـــي بما عنده، وهؤلاء هم الأتباع المقلدون، وبالتأكيد كل الناس يريدون أن يكونوا ناجحين متقدمين ومبدعين، وطريق التقدم لا يمكن أن يكون بدون إبداع **(خير الله، 3)**.

وتتمثل مكونات الإبداع الأســاســية: في الآتي: **(السـويدان، والعدلوني، 18)** (العمل الإبداعي، والعملية الإبداعية، والشخص المبدع، والموقف الإبداعي).

وأهم عناصـــر الإبداع في المنظمة هي: (القريوتي، 2003، 299) (المناخ الذي يقع فيه الإبداع، ووجود القائد المبدع، والإمكانيات، والعمليات، والتفكير الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية)

وتتمثل القدرات الأساسية للقيادة الإبداعية، في: **(الأصالة، المرونة، الطلاقة، التفاصيل)** (عيسى، 2019، www.devolopment.blogspot.com ،)

ويمكن تحديد عناصـر القيادة الإبداعية في الآتي **(المراد، 168-169) (القائد، الأفراد، الموقف، المناخ التنظيمي)**

ومن صـفات وسـمات القائد المبدع: ما يلي: **(صـبحي، وقطامي، 107)** (وجود مجال مفتوح للخبرات والأفكار الجديدة، وحيوية الإدراك، والقدرة على التعامل مع مواقف الصـــراع والتوتر بطريقة غير مسبوقة. **وهناك صفات أخرى يتميز بها القائد المبدع: تتمثل في الآتي (السويدان، والعدلوني، 50 – 55). صفات ذهنية:**(يمتلك قدرة عالية على التفكير الإبداعي ويحب التجديد، ومثقف ولديه معرفة واسعة، ويفضـــل التعامل مع الأشـــياء المعقدة والمتنوعة والتي تحتمل أكثر من تفســـير، ويحب البحث والتفكير والتأمل الذهني، وعليه الملاحظة الشديدة لكل المسارات والأساليب للموضوع الذي يهمه، ودائم التساؤل

ويتمتع بالاســـتقلالية في التفكير والرأي، ويفكر بشـــكل أفضـــل في فترات الهدوء والفراغ)، **وصـــفات نفســـية:**(قادر على التكيَف بســـرعة مع المتغيرات ، يحب التميَز بعمله ولا يحب التقليد ، ولا ينهزم ولا يهرب من المشـــكلة ، والثقة بالنفس ، وقوة الإرادة والعزيمة ، ويملك قدرة كبيرة على تحمل المســـؤولية ، ومبادر في العمل ويبذل المجهود ، ويتميّز بطموح عال جداً)، **وصفات عملية :(** لا يحبذ القيام بالأعمال الروتينية ، ويميل إلى المغامرة ويحب التجريب ، وقادر على التعامل مع المواقف الغامضـــة وحل المشـــكلات الصـــعبة ، ويســـعى دائماً لتحســـين عمله ، وأوراقه فيها فوضـــى وعدم ترتيب)، **وصـــفات إنسانية:**(حساس ولديه روح الدعابة والفكاهة ، وشجاع ومقدام ، والانفتاح على التجارب الإنسانية وعلى المحيط الخارجي ، ويشعر بقدر كبير من السرور عندما يمارس العمل الذي يبدع فيه ، ويستمتع بالجمال ، وصبور).

وتتمثل خصائص القيادة الإبداعية: وتتمثل في **(السويدان، والعدلوني، 26)** :القدرة على اكتشاف علاقات جديدة ، والقدرة على استنطاق تلك العلاقات والإفصاح عنها ، والربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها ، وتوظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة ، والإحجام عن الأخذ من الأخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه)، وكذلك تشـــمل الآتي **(فضـــل الله، 2019، www.omarfadlalla.com)**،(القيادة الابداعية علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صـــحيح اليوم قد يُلغى غداً والعكس صـــحيح ، وتنظر إلى الأمور من زوايا مختلفة ،وتعمل على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة ، القائد المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب ،بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المألوف والشـائع من خلال منظور جديد) ، **كما** تتمثل أيضـا في **(مسـلم وآخرون، 235)** (الذكاء ، والثقة بالنفس ، والسيطرة ، والانطواء والانفتاح الذاتي ، والتسلط ورفض التغيير).

ومن مبادئ القيادة الإبداعية:(**رفيق، 2019، www.albayan.com**)، (إفســـاح المجال لأي فكرة يمكن أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصـــحيح ، يعتبر الأفراد مصـــدر القوة، ويجب الاعتناء بهم وتنميتهم، حتى يكونوا الأفضـل وأكثر ابداعاً وابتكاراً ، يجب احترام الأفراد وتشـجيعهم بإتاحة الفرص لهم للمشـاركة في القرار وتحقيق النجاحات في المؤسـسـة ، التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية ، وتحويل العمل إلى شـــيء ممتع، بحيث لا يكون مجرد وظيفة. والجديد المسـتمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلاّ إذا شـعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاَ فإن هذا الشعور يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف ، وليس الإبداع أن تكون نسـخة ثانية أو مكررة من شـخص ما، بل الإبداع أن يكون الشـخص نسـخة رائدة فريدة، لذلك ينبغي ملاحظة التجارب الأخرى وتقويمها أيضـاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون الأعمال مجموعة من الإيجابيات ، كما يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأف ا رد بالمهام والوظائف.

وتنقسم دوافع القيادة الإبداعية: إلى الآتي :(**هلال، 1997، 62،63) دوافع شخصية:** هي العوامل المميزة لقدرة القائد على العمل وحبه للبحث والتقصي في الأمور الصعبة والمعقدة **دوافع اجتماعية:** حيث الحاجة في المجتمع المحيط بالقائد إلى التحرر من الأفكار المنتشرة أو السائدة والتي يتقبلها الآخرون كحقائق ثابتة، **دوافع الحاجة:** هي تنامي حاجات الفكر الأساسية والاجتماعية إلى حاجات تقديم الأفكار الجديدة وغير النمطية والإبداعية بهدف الحصول على المكانة، أو إثبات الذات بين الآخرين والمجتمع)

وتتمثل مؤهلات القائد المبدع فيما يلي: (هلال، 65، 68) (الذكاء الشخصي والاجتماعي: الموهبة: الخبرات السابقة: القيم والاتجاهات: التصور والتخيّل)

ومن معوقات الإبداع في القيادة ما يلي: (خير الله، 131) معوقات نفسية(:الخضوع للطرق المألوفة في الحل، ومقاومة التغيير، نقص الثقة بالنفس، والخوف من الخطأ والسخرية، والإحساس بالعجز، والتكرار والاعتياد)، ومعوقات ذهنية:(القيود وقلة الحرية الفكرية، وضعف الملاحظة والنظر للأمور نظرة سطحية، وإصدار الأحكام المسبقة وغير المدروسة، وغير المتأنية).

وتتمحور الإمكانيات الإبداعية عند الأفراد فيما يلي: (الصيرفي، 264) (الإصلاح، والاستقلال، والصدق والبحث عن الحقيقة، والحاجة للإنجاز في العمل، والرؤية ونفاذ لبصيرة).

المبحث الثاني: الفكر التربوي لجودة الإدارة الصفية

تشكل الإدارة الصفية عنصرا مهما من عناصر المنظومة التربوية الحديثة، لأنها تؤثر في كل عناصر هذه المنظومة من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وهي فعالية مهمة تندرج تحتها كثير من المفاهيم التربوية، كالتخطيط والتنفيذ والتقويم وأساليب التعامل مع الطلبة، لإثارة دافعيتهم ومساعدتهم على النمو الشامل في كافة مظاهر الشخصية لديهم من عقلية واجتماعية ، ولعل المعلم من أهم العناصر التي يمكن أن يسهم في تحقيق هذا النمو والتطور، لهذا اهتم التربويون بأساليب وأنماط التعامل مع الطلبة(Zabel & Zabel :1996).

ومفهوم الإدارة الصفية مفهوم مركب يجمع بين عالمين: عالم الإدارة المتسم بالشمولية والعمومية وخاصية الاتصال بحقل الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وعالم التربية والتعليم المتسم بخصوصية تختلف إلى حد ما عن عالم الإدارة ، والذي يجمع العالمين هو العنصر البشري الذي يدخل مجموعة اعتبارات في التفاعل والتعامل مع ، فتجعل من إدارات وتوجيه عملية ليست بالسهلة ولا تتخذ صفة النمطية ،التي يجري من خلالها تقييم المعلمين وتقييم الإدارة المدرسية ، ومن هنا يبرز دور المعلم الواعي لخطورة مهمته، ودوره في نجاح العملية التعليمية في الإدارة الصفية (السعيد، 1995 ، ص11) .

وحدد (قطامي ، وقطامي ، 2002) خمسة مفاهيم للإدارة الصفية كل مفهوم يمثل اتجاها فلسفيا وهي : المفهوم التسلطي: الذي يميل إلى عملية ضبط السلوك الطلابي، ودور المعلم في تنفيذ هذا النظام والحفاظ عليه ، وتعرف الإدارة الصفية بأنها مجموعة من الأنشطة يتحقق بها النظام داخل الصف .والمفهوم التسامحي: توفير القدر الأعلى من الحرية للطلبة لتحقيق النمو الطبيعي لهم وفي ضوئها تكون الإدارة الصفية عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يستخدمها المعلم لزيادة حرية الطلبة داخل غرفة الصف. ومفهوم المناخ الاجتماعي الانفعالي الايجابي: استنادا إلى بدهية تقول إن التعلم يتحقق بأقصى درجة من الفعالية عندما يكون مناخ الصف اجتماعيا انفعاليا، وبموجبه تعرف الإدارة الصفية، على أنها : مجموعة الفعاليات التي يستخدمها المعلم في إنماء العلاقات الإنسانية الجيدة وتهيئة مناخ اجتماعي انفعالي ايجابي داخل الصف. ومفهوم مبادئ تعديل السلوك: التي تشير إلى إن الإدارة الصفية تتطلب من المعلم دورا مميزا في تنمية أشكال سلوكية مرغوب بها ، لذلك تعرف الإدارة الصفية بأنها مجموعة من الأنشطة التي يستخدمها المعلم لإنماء السلوك الايجابي لدى الطلبة .ومفهوم نسق اجتماعي: بمعنى أن الصف عبارة عن نسق اجتماعي، تلعب في عمليات الجماعة دورا أساسيا، وأن التعلم يحدث ضمن سياق اجتماعي جيد، ودور المعلم يتلخص في تيسير النظام الاجتماعي بصورة فعالة، لذلك تعرف الإدارة الصفية بموجب بأنها مجموعة من الأنشطة التي يستخدمها المعلم، لإيجاد نظام اجتماعي داخل الصف ويحافظ على استمراره. (قطامي ، وقطامي ، 2002)

ويمكن تلخيص أهمية الإدارة الصفية الفاعلة في النقاط التالية: ينتج الصف ذو الإدارة الصفية الفاعلة معدلاً عالياً من الانهماك في العمل الصفي ومعدلاً منخفضاً من الانحراف والشذوذ عن الموقف التعليمي ، وتوفير قدر من تنظيم المواد والأدوات التعليمية واستعمالاتها، والانتقال من نشاط إلى آخر, وتوفير الوقت والمكان والإجراءات المناسبة لتنفيذ المنهج ، وتساعد غالباً على ضبط الصف وحفظ النظام فيه، ووضع الأنظمة والقوانين وتطبيقها ، وتسهم في تقليل اعتماد الطلبة على المعلم باتخاذ إجراءات مناسبة لاستخدام المواد التعليمية واستعمال الوقت والمكان المتاحين ، وتؤدي إلى ترتيبات واضحة في غرفة الصف وإلى سهولة فهم الإجراءات والتوجيه والإرشاد من المعلم ، وتزود المعلم بمهارات نقل المعرفة وغرس القيم والمهارات لدى الطلبة ، تعزز أنماط التفاعل والتواصل الإيجابي بين المعلم وطلابه من جهة وبين الطلبة أنفسهم من جهة أخرى ، وتتيح للمعلم سيطرة أكبر وأفضل على البيئة التي يعمل فيها(الخفاجي ، 2017) .

وتتمثل خصائص الإدارة الصفية فيما يلي:

-التعرف على أفضل الأساليب المناسبة لتوزيع الطلبة داخل الصفوف، وخصائص كل منها، ومدى مناسبتها لطبيعة الطلبة.

-على المعلم التعرف على أحوال وظروف طلابه، وأن يتعرف على أولياء أمورهم وألا يحاول الحكم على أي منهم إلا بعد الرجوع إلى آراء المعلمين الذين يتعاملون مع الطلبة.

-على المعلم تفعيل دور مدير المدرسة من خلال إشراك المدير في التخطيط من خلال اتخاذ التدابير الوقائية التي تحول دون وجود عوائق لعملية التعليم، والاطلاع المستمر للمدير على إجراءات العملية التعليمية, والمحافظة على السُلم الوظيفي وعدم تجاوز المدير عند رغبة المعلم في الاتصال بأولياء الأمور

-يتعامل المعلم مع المنهج المدرسي فهو المسؤول المباشر عن تنفيذه ودراسة أثره على الطلبة، وهو الذي يُجري عملية التقويم للمنهج، والتعاون مع المسؤولين في تطوير تلك المناهج لتحقيق الأهداف التربوية .

-للمعلم دور في إعداد الوسائل التعليمية المناسبة لإنجاح عملية التعليم، لما لها من دور فعال في تسهيل وتعزيز تعلم الطلبة (العشي ، 2008) .

تعاملها مع جوانب متعددة: تتناول الإدارة الصفية جوانب متعددة يتعامل معها المعلم وهذه الجوانب هي: (غرفة الصف، الطلبة وأولياء أمورهم، مدير المدرسة والهيئة التدريسية، المنهج الدراسي (سليم وطالب، 2005)، ويرى (عفانة ، 2007) أن الإدارة الصفية تتميز بالعديد من الخصائص منها ما يلي:

1-أنها عملية شاملة تضم عدة عمليات متداخلة، وهي عملية معقدة كذلك.

2-لها أهمية بالغة لأنها تتفاعل مع الغالبية العظمى من الأفراد.

3-تعتمد في بلوغ أهدافها على أكثر من جهة.

4-العلاقات الإنسانية هي السائدة وتعد العنصر الأول فيها

5-الصعوبة في قياس ما يحدث من تغير في سلوك الطالب وفي تقويمه.

وقد حدد (هارون ، 2002) ستة معالم تبين درجة تعقيد المواقف الصفية، وهي: تعدد المجالات، التزامن ، اللحظية ، صعوبة التوقع، انعدام الخصوصية ، التاريخ).

وحدد (البدري،2005) وظائف الإدارة الصفية: فيما يلي:(التخطيط ، التنظيم ، التنسيق، الاتصال ، القيادة والتوجيه ، المتابعة والتقويم).

وأشار (الشنطي، وعودة، 1989) إلى أدوار المعلم في الإدارة الصفية بما يلي) توجيه تعلم الطلاب ، الضبط وحفظ النظام

وتتمثل عناصر الإدارة الصفية: في الآتي: (التخطيط ، القيادة ،التنظيم، التقويم).

ومن أساليب الإدارة الصفية: أولا: الأسلوب الأوتوقراطي: يمارس المعلم في هذا الأسلوب سلطة إملائية مباشرة من خلال توجي الطلاب وتعليمهم طالبا منهم التمشي مع أهواء ورغبات دون معارضة تذكر، وهنا يميل المعلم إلى الحزم والشدة في التعامل مع الطلبة وعدم الوعي في تطبيق القرارات التربوية والشخصية بتعلم الطلاب ومعاملتهم (الخليلي، 2005). ثانيا: الأسلوب الديمقراطي: يتسم مناخ هذا الأسلوب بظل مفعم بالمودة والطمأنينة وإبداء الرأي، وحرية التعبير وممارسة النقد الموضوعي بإطار الاحترام المتبادل، وتقدير المشاعر، والحث على السعي للنجاح، وإبراز المهارات الطلابية، وتثمين العمل والنشاط والتفاعل داخل الصف، كما ينص على إتاحة فرص متكافئة للطلبة، وشعور الطلبة بالحرية، وقرب المعلم إليهم، والمعلم في هذا الأسلوب هو قائد وأب وصديق، يرى في الطلبة القدوة والأنموذج ويهتم بالمتغيرات ويشرك التلاميذ في تقويم ميولهم العلمية (منسي، 1996). ثالثا: الأسلوب الترسلي: هو الذي يترك الحرية للطلاب يعملون بالحرية التامة داخل الصف. وكأن غير موجود ليتولى توجي المتعلمين وإرشادهم، وفي ظل هذا الأسلوب يقوم المتعلمون بممارسة الأنشطة دون قيد ضابط للعمل، مما يؤدي الى تسيب في التنظيم.

وتختلف المشكلات الصفية التي قد يواجهها المعلم في درجة حدتها واتساع نطاقها ومدى استمراريتها, ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- التصنيف تبعا لدرجة حدة المشكلات: قد تصدر عن بعض الطلبة سلوكيات تتميز بالعنف والتحدي كالتعبير عن الغضب بالعدوان على المعلم أو الزملاء وإتلاف الأدوات والأثاث أو النقد الجارح. وقد يقف البعض عند حدود التعبير عن الضيق بسلوكيات دالة على الملل والضجر كالحديث الجانبي مع الآخرين, والضحك والممازحة معهم, أو الوقوف والحركات والانشغال بأعمال لا تتعلق بالدرس.
- التصنيف تبعا لاتساع نطاق المشكلة: قد تتصل المشكلة بعدد من الطلبة الذين لديهم عجز في البر أو السمع أو النطق حين لا يراعي وضع الإعاقة لديهم, أو ببعض الطلبة العازفين عن المشاركة في الدرس, وقد تتسع المشكلة حين تعود الأسباب لأسلوب المعلم أو صعوبة الدرس لتشمل عدداً كبيراً من طلبة الصف الذين يعلنون صراحة اعتراضهم بالصياح والشغب والعزوف عن المشاركة وتركيز الانتباه أو يظهرون تحديهم بالامتناع عن الجلوس للامتحان.
- التصنيف تبعا لاستمرارية المشكلات: فقد تظهر المشكلة على صورة تأخر عن الحضور في المواعيد المحددة لبعض الحصص أو على صورة تغيب عن الحصة كاملة أو حتى عن اليوم المدرسي, وقد تظهر المشكلة في صورة تقصير في بعض الواجبات المنزلية تمتد إلى إهمال

المشاركة الصفية والتحايل على ا لامتحانات المقررة بعذر مري أو بأسباب أخرى مختلفة (أسعد ، 2005) .

ويمكن تقسيم المشكلات الصفية إلى المشكلات التالية: مشكلات إدارية: ومنها :(كثرة الحركة والالتفات والتجول داخل الصف، الأحاديث الجانبية وإثارة الفوضى، عدم التقيد بنظام معين للإجابة عن الأسئلة، كثرة الاستئذان للخروج من الفصل، الاعتداء على الآخرين: بالضرب، وتحطيم الأشياء، والسرقة، والوشاية (الطنطاوي، 550)، ومشكلات تعليمية: ومنها:(سرعة الفتور وتشتت الانتباه، بطء التعلُم وسرعة النسيان، الانشغال عن الدروس أو الشرود، عدم المشاركة في التفاعل الصفي، تدني الانفعال للتشجيع، الإهمال في العمل المدرسي، الملل والتبرم، ضعف التحصيل الدراسي (السليتي، 2008)، ومشكلات نفسية وعصبية: ومنها :(الانطواء والعزلة، الخجل والخوف، الحساسية الزائدة، والشكوى من الصداع أو الآلام، صعوبات في النطق والكلام (البهواتي، 2012).

ويرى بعض الباحثين أن من أسباب المشكلات الصفية ما يلي: الملل والضجر: شعور الطلبة بالرقابة والجمود في الأنشطة الصفية يجعلهم يقعون فريسة لمشاعر الملل والضجر لذلك فإن انشغال الطلبة بما يثير تفكيرهم ويتحداهم بمستوى مقبول يقلل من هذه المشاعر (الهاجري، 1993). والإحباط والتوتر: هناك أسباب تدعو إلى شعور الطالب بالإحباط في التعليم الصفي لذلك تحوله من طالب منتظم إلى طالب مشاكس ومخل بالنظام الصفي ومن هذه الأسباب: زيادة التعلُم الفردي الصعب أحيانا. وسرعة سير المعلم في شرح المواد التعليمية دون إعطاء الطلبة راحة بين الفترة والأخرى. ورتابة الأنشطة التعليمية وقلة حيويتها وصعوبتها. وميل الطلبة إلى جذب الانتباه: الطالب الذي يفشل في التحصيل الدراسي يسعى نحو جذب انتباه المعلم والطلبة الآخرين عن طريق سلوكه السيء والمزعج (إيمرو إيفرستون، 2001) .

ويمكن تقسيم مصادر المشكلات الصفية إلى مصدرين رئيسيين هما: أولاهما: مصادر المشكلات الصفية من داخل المدرسة: هي المشكلات التي ينتمي مصدرها إلى المدرسة ذاتها وهي :(المعلم، والطالب ،والمدرسة والإدارة المدرسية ،والبيئة الفيزيقية ،والأنشطة التعلمية الصفية ،والمادة الدراسية ، وتركيب الجماعة الصفية). ثانيهما: مصادر المشكلات من خارج المدرسة: (المصادر التالية للمشكلات الصفية نابعة من خارج نطاق المدرسة ولها دور كبير في إثارة المشكلات الصفية، ومن أبرزها ما يلي (الافتقار لبيئة أسرية آمنة، العنف في المجتمع، وسائل الإعلام).

أما عن مهارات الإدارة الصفية، فإن المعلم الجيد هو المعلم الذي يهتم بإدارة شؤون صفه، ويجب عليه ممارسة المهارات التالية من أجل إدارة صفية فاعلة: مهارات مرتبطة بالمهام الإدارية في إدارة الصف ، ومهارات مرتبطة بتنظيم عملية التفاعل الصفي ، ومهارات مرتبطة بإثارة الدافعية لدى الطلبة ، ومهارات مرتبطة بكيفية التعامل مع الطلبة .

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها::

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية بدولة العراق في مديريات التربية والتعليم الواقعة في إقليم محافظة بابل والتي تشمل (قضاء الهاشمية ، وقضاء الحلة ، وقضاء المحاويل ، وقضاء المسيب) ، والبالغ عددهم الكلّي 2530 معلماً ومعلمةً .

وتم اختيار عينة الدراسة بالأسلوب الطبقي العشوائي ، من مجتمع الدراسة الكلي وبنسبة (15 %) من مجتمع الدراسة، فقد تم تقسيم محافظة بابل إلى أربع طبقات ، وهي : (قضاء الهاشمية ، وقضاء الحلة ، وقضاء المحاويل ، وقضاء المسيب) ، وتم اخذ عدد متساوي من كل طبقة ، بغض النظر عن حجم التفاوت بين هذه الطبقات ، حيث بلغ عدد أفرادها (380) معلماً ومعلمةً.

وقام الباحث ببناء أداة الدراسة المتمثلة باستبانة لمعرفة أساليب الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الإعدادية بدولة العراق (محافظة بابل) ، حيث تم بناء أداة الدراسة بالاستعانة بآراء المختصين التربويين في مجال الإدارة والتربية، كما تم الاستعانة بالأدب النظري المتعلق بالإدارة الصفية، والرسائل الجامعية، والكتب والدوريات، وما ورد فيها من أدب له علاقة بموضوع الدراسة، وما ورد في المؤتمرات التربوية ،

وتكونت أداة الدراسة من جزأين هما: **الجزء الأول** ويتضمن معلومات حول خصائص عينة الدراسة ، في ضوء المتغيرات الآتية(الجنس، الخبرة التعليمية، المؤهل العلمي.). **الجزء الثّاني**، ويتضمن هذا (57) فقرة تغطي أبعاد أساليب الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الإعدادية، بأبعادها الثلاثة، وهي (الأسلوب الأوتوقراطي، الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب الترسلي) وقد تم تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمسة مستويات هي : (تمارس بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً)، وتتمثل درجات أداة الدراسة رقمياً (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) .

ويتضمن هذا الجزء عرضا لمناقشة النتائج التي توصل إليها البحث الحالي على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما أساليب الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في محافظة بابل بدولة العراق من وجهة نظر المعلمين؟

تعزى هذه النتيجة إلى افتراض مفاده أن الصف، الذي يسوده عدد من الخيارات، والبدائل من المعارف والأنشطة والمواد والأدوات يكون أكثر انسجاما وتحصيلا، ويزداد في نشاط المتعلم، ويمارس دور المنظم والمعد للأنشطة، ويشارك الطلبة في إدارته وتحترم في شخصية المتعلم، ، وأن اللجوء إلى الأسلوب الديموقراطي كأحد أهم الأساليب القيادية في إدارة الصف .يتمثل هذا الأسلوب في معاملة المعلم للطلاب كأخوة، والأخذ بعين الاعتبار لرغبات الطلاب معيارا أساسيا عند اختيار أو تطوير نشاط ، ويراعي

الموضوعية في معالجة مشكلات الطلاب .ويركز على إنسانيتهم والاستجابة لحاجتهم الفردية، رباطة الجأش والاتزان في مواجهة الصعاب والتسامح والتواضع وانفتاح الأسارير خلال معاملات وأعمال ، وجاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت بدراسة (Smith 1981)، ودراسة Muller 1978) (والتي أشارت نتائجها إلى إن استخدام المعلم للسلوك الديمقراطي المتسامح أثناء التدريس، ينمي الإبداع والاستقلالية لدى الطلبة، إدارة الصف، في حين أن الأسلوب التسلطي، هو أضعف أساليب الإدارة الصفية،

واتفقت أيضا دراسة الشامي (1989) ، دراسة القرني (1991) ، وعبد العزيز (1994) ، ودمياطي (1999) والتي أشارت نتائجها إلى أن أكثر الأنماط أو الأساليب شيوعا لدى المعلمين، هو النمط الديمقراطي المتسامح في الإدارة الصفية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب الإدارة الصفية لدى معلمي الإعدادية في محافظة بابل بدولة العراق تعزى لمتغير الجنس؟

أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية (للأسلوب الاوتوقراطي والأسلوب الديمقراطي، الأسلوب الترسلي) تُعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق بالنسبة للأسلوب الاوتوقراطي لصالح الذكور، وللأسلوب الديمقراطي لصالح الإناث، وللأسلوب الترسلي لصالح الذكور. ويعزى ذلك إلى افتراض يتبناه المعلم في النظرة إلى التعلم، على ان مخلوق سلبي ينبغي أن يحدد ل المجال الذي يتحرك في تحديد دقيق، وان يعد لما هو مناسب لطبيعته وقدرات المحدودة، وهو بحاج لمن يعد ل ذلك، ولاعتقاد المعلم بان استخدام هذا الأسلوب في الإدارة الصفية يقلل من حيل الطلبة، من اجل إيجاد مسوغ ومبرر لأخطاءهم ، ووجود سلوكيات عدوانية بين الطلبة الذكور، مما يدعوا المعلم لان يكون أكثر حزما واشد في التعامل معهم.

ويعزى الأسلوب الديمقراطي عند الإناث إلى أن المعلمة تؤمن بالإنسانية والعدالة، وإتاحة الفرص المتكافئة بين الأبناء للتعبير عن آراءهم، ومما لا شك في أن الإناث في الوقت الحاضر يدافعن عن حقوقهن من خلال المؤتمرات، والندوات، ويشاركن في الحوار البناء، والمشاركة الهادفة .ومن هذا المنطلق تؤمن المعلمة بفلسفة الأسلوب الديمقراطي في الإدارة الصفية، كأحد أهم أساليب الإدارة الصفية، لأن من خلال هذا الأسلوب يتم استخراج القيادات، وتنمية العلاقات الإنسانية، وإتاحة الفرص إمام الطلبة للتعبير عن آرائهم، مما يؤدي إلى خلق جو الثقة بين المعلمة والطالبات ، مما يساعد على إشاعة جو مفعم بالاحترام المتبادل بين المعلمة والطالبات.

وجاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع دراسة دمياطي (1999) التي أشارت نتائجها إلى أن النمط التسامحي: هو السائد لدى المعلمات ، واختلفت مع دراسة, Antoonechia (1983) التي أشارت نتائجها إلى أن الأسلوب المفضل لدى المعلمين، هو الأسلوب الديمقراطي داخل الإدارة الصفية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب الإدارة الصـــفية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في محافظة بابل بدولة العراق تعزى لمتغير الخبرة؟ وأشـارت النتائج أيضـاً إلى أن توجد فروق ذات دلالة إحصـائية (للأسـلوب الاوتوقراطي الأسـلوب الديموقراطي، الأسلوب الترسلي) تُعزى لمتغير الخبرة، وكانت الفروق بالنسبة للأسلوب الاوتوقراطي لصالح ذوي الخبرة(أقل من 5 سنوات)، وللأسلوب الديمقراطي لصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر)، وللأسلوب الترسلي لصالح ذوي الخبرة(أقل من5 سنوات.) وأشارت النتائج إلى أن المعلمين الذين لديهم خبرة (أقل من خمس سنوات) يميلون إلى استخدام الأسلوب الاوتوقراطي)وقد يعود السبب إلى انتقال المعلم من البيئة الجامعية إلى البيئة العملية التي تتصف بالمشاكل، وهموم الحياة العملية، مما تنعكس في الشـخصـية المتسـلطة التي تومن بالقوة والتحكم بالآخرين ،وقد يعود السـبب إلى نقص التدريب، والدورات التدريبية نحو أساليب الإدارة الصفية الجيدة.

وأشـارت النتائج إلى أن المعلمين الذين لديهم خبرة (11 سـنة فأكثر)يميلون إلى اسـتخدام الأسـلوب الديمقراطي، يعزى ذلك إلى أن الخبرة قد تعطي للمعلم القدرة على تنظيم موقف التعلم والمواد الضـرورية من أدوات ،ومواد خام، ومهمات ضـرورية للممارسـة التعلم ، والإلمام باسـتخدام التقنيات التربوية، بهدف زيادة الموقف التعليمي ، وذلك لان تهيئة الظروف الصـفية تحدد أسلوب الإدارة التي تسوده ،وتقلل من وجود المشكلات السلوكية، ويسود الاحترام المتبادل بين المعلم والمتعلم، وصولا إلى مستوى من الضبط الداخلي (الذاتي)بدلا من الضـبط الخارجي، وقد تسـهم الخبرة في نشـر جو من الثقة والاحترام لقدرات الطلبة، وامكاناتهم واسـتخدامها بفاعلية في المواقف التعليمية ،التي ينظمها لهم، وان الجو الصـفي الذي يسوده احترام امكانات الطلبة ، يعد بيئة مناسبة لممارسة الديمقراطية ، ومن هذا المنطلق فان المعلمين ذوي الخبرة يميلون إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي

وأشارت النتائج إلى إن المعلمين الذين لديهم خبرة(أقل من خمس سنوات) يميلون إلى استخدام الأسلوب الترســـلي، و يعزى ذلك إلى عدم تعزيز المعلم ومنح الحوافز المادية، والمعنوية من قبل وزارة التربية والتعليم، وقد يعود إلى السبب عدم انسـجام المعلم مع البيئة التعليمية ، مما يؤدي إلى زعزعة شـخصـية المعلم داخل الإدارة الصـفية. وجاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع دراسة) Antoonechia 1983 (، والتي أشارت إلى أن لا يوجد فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الخبرة.

مناقشـة النتائـج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصـائية في أسـاليب الإدارة الصـــفية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في محافظة بابل بدولة العراق تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

أشـارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلال إحصـائية في أسـاليب الإدارة الصـفية لدى معلمي المرحلة الأساسية العليا في إقليم الجنوب تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن توجد فروق

ذات دلالة إحصائية للأسلوب الاوتوقراطي، الأسلوب الديموقراطي، الأسلوب الترسلي)تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق بالنسبة للأسلوب الاوتوقراطي لصالح المؤهل العلمي(بكالوريوس)، وللأسلوب الديموقراطي لصالح ذوي المؤهل العلمي(ماجستير)، وللأسلوب الترسلي لصالح ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس.)

أشارت النتائج إلى إن المعلمين الذين يحملون درجة البكالوريوس يميلون لاستخدام الأسلوب الاوتوقراطي، ويعزى ذلك إلى عدم دراسة الأساليب الصفية في الدراسة الجامعية الأولى ، مما يؤدي إلى اتباع الأسلوب الاوتوقراطي الذي يتسم بالشدة ، والتسلط ،وفرض الشخصية على الطلبة ،و يعود السبب إلى عدم تعرف المعلم على الأساليب الصفية الأخرى . وقلة اطلاع على نظريات وميادين الحياة التعليمية في الجامعات.

وأشارت النتائج إلى أن المعلمين الذين يحملون درجة الماجستير يميلون إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي، وقد يعود السبب إلى تلقي المعلمين العديد من المقررات التي تهتم بالعلاقات الإنسانية بين الطلبة، واطلاعهم الواسع على مبادئ الإدارة الصفية، وتلقي العديد من الدورات التدريبية التي تهتم بالحياة التعليمية، مما ينعكس ايجابياً على الطلبة داخل الإدارة الصفية، ومن هذا المنطلق يميل المعلم إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي.

وأشارت النتائج إلى إن المعلمين الذين يحملون درجة البكالوريوس يميلون إلى استخدام الأسلوب الترسلي، وقد يعود السبب إلى عدم تلقي العديد من الدورات التدريبية ، وقلة اطلاعهم على العديد من المقررات التربوية، وعدم تمكن المعلم من إعطاء المادة العلمية، وقد يعود السبب إلى إن الذكور يميلون إلى الحرية التامة والمطلقة في اتخاذ القرار دون قيد أو شرط يلزمهم، وأن الذكور في العائلة لا يحبون التقيد بالنظام العائلي، ولهذا يميل الذكور إلى الاعتماد على النفس، ومما لاشك في أن المعلم بطبيعته اجتماعي ، يؤمن بالعلاقات الإنسانية بين الطلبة، ولا يرغب في جرح شعور الطلبة ، ومن هنا يميل المعلم إلى تطبيق الأسلوب الترسلي ، مما ينعكس سلبياً على الطلبة داخل الإدارة الصفية.وجاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع دراسة الشامي (1989) ،التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى المعلمين.

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، فإن الباحث يقدم بعضا من التوصيات المرتبطة بهذه النتائج، وهي: أن تقيم وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية ولقاءات تربوية هادفة تعرف المعلمين الجدد بأساليب الإدارة الصفية، كما يوصي الباحث بإجراء دراسات لأساليب الإدارة الصفية في المراحل التعليمية الأخرى.

مراجع البحث

(1)**أبو الفضـــل، عبد الشـــافي محمد أبو العينين** : القيادة الإدارية في الإســـلام،)القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.

(2) **أحمد، إســـراء عمران:** دور القيادة في الإصـــلاح الســـياســـي،)القاهرة: دار الســـلام للطباعة والنشروالتوزيع والترجمة، 2011

(3)**أسعد, وليد (2005) الإدارة الصفية, القاهرة:** مكتبة الأنجلو المركزية.

(4)**إيمر، إدموند, إيفرستون، كارولين (2001) الإدارة الصفية, الظهران:** دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع, المملكة العربية السعودية.

(5)**بـاشـــــا، فـاتن** : النظريـة التحويليـة ، ، 22 أغســـطس 2019 ،www.archives.univ-biskra.com، 3:5- عصراً.

(6)**البدري, طارق (2005) إدارة التعليم الصفي, عمان:** دار الثقافة للنشر.

(7)**البهواتي (2012) الإدارة المدرسية والصفية بين التجديد والتجويد, القاهرة:** مكتبة طيبة.

(8)**الحريري، رافد. (2010). مهارات الإدارة الصفية. دمشق:** دار الفكر.

(9)**الـخـفـاجـي, حســـين فـلـيـح مـهـدي (2017) الادارة الصـــفـيـة, مـتـاح عـلـى: ,** http://humanities.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=10&lcid

(10)**الخليلي, أمل (2005) إدارة الصف المدرسي** ، ط 1 ، عمان : دار صفا للنشر.

(11)رضـــوان، محمود عبد الفتاح: نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.

(12)**رفيق، أشرف: مبادئ أساسية للقيادة،** 2 أغسطس 2019 ،www.albayan.com ،

(13)**السعيد ، أنور** ، (1995) إدارة الصفوف، ط 1، عمان : معهد التربية لليونسكو .

(14)**الســـقا، ماجد** : نظرية الســـمات، (، ص: 20- 31، 2:50 ظهراً. ، 22 أغســـطس 2019 ،www.hrdiscussion.com .

(15)**الســليتي، فراس (2008) اســتراتيجيات التعلم والتعليم** .. النظرية والتطبيق، إربد: عالم الكتاب الحديث.

(16)**سليم, السيد وطالب, محمد (2005)** الإدارة الصفية تكوين بيئة صفية ناجحة, القاهرة: مكتبة الجلاء.

(17)**الســويدان، طارق محمد و باشــراحيل، فيصــل عمر** : صــناعة القائد، ط 3، جدة: دار الأندلس الخضراء، 2004.

(18) **السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم** : مبادئ الابداع، ط 3،)د.ب: د.ن، 2004 م.

(19) **سيف، عبد الرحمن أحمد : وظائف القائد الناجح،)عمّان:** دار المعتز للنشر والتوزيع، 2017 ،

(20) **الشـنطي، راشـد، عودة، محمد عبد الله ،) 1989 (** .التعلم والتعليم الصـفي ،ط 1،عمان: دار الأهلية.

(21) **شيخ العيد، سليمان. (2017).** دور المشرف التربوي في توجيه معلمي اللغة الإنجليزية لتوفير المناخ الصفي الفعال في المدارس الأساسية العليا بمحافظات غزة وسبل تحسينه. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

(22) **صـبحي، تيسـير و قطامي، يوسـف:** مقدمة في الموهبة والابداع،) بيروت: المؤسـسـة العربية للدراسات والنشر،.100- 1992 .

(23) **الصيرفي، محمد : القيادة الإدارية والإبداعية،)** الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006 م.

(24) **الطنطاوي, أحمد (1991)** العقاب بالمدرسـة الابتدائية في سـلطنة عُمان, مجلة العلوم التربوية والنفسية, 3 .431-399,) جامعة المنوفية,).

(25) عبد الله: سـالم, 2021م) : (مدى ممارسـة معلمي اللغة العربية لأسـاليب تنمية مهارات التفكير الابداعي في تدريس مقرر اللغة العربية للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المشرفين بدولة الكويت)،

(26) **العشي, نوال (2008)** إدارة التعلم الصفي, عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع, الأردن.

(27) **عفانة, إسماعيل (2007)** التدريس الصفي, القاهرة: دار الفكر العربي.

(28) **علجية، مجاهد. (2017).** دور الإدارة الصـفية في التحصـيل الدراسـي من وجهة نظر أسـاتذة التعليم المتوسط . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

(29) **العمايرة، محمد. (2002).** المشكلات الصـفية السلوكية (مظاهرها وأسباب علاجها) . عمان: دار المسيرة.

(30) **عمري : عاشـور أحمد 2020م)** : دور الأنشـطة التربوية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الدارسين الكبار بفصول محو الأمية : تصور مقترح – كلية التربية – جمعة عين شمس .

(31) **عـيسـى، إبـراهـيـم** : الـقـدرات الإبـداعـيـة ، 22 أغسـطـس 2019، www.devolopment.blogspot.com، ،

(32) **فرج، عبد اللطيف. (2006).** المعلم والمشكلات الصـفية السلوكية التعليمية للتلاميذ: (أسبابها وعلاجها). عمان: دار مجدلاوي

(33) **فضـل الله، مر:** خصـائص القيـادة ،3:37 عصـراً. ، 22 أغسـطس 2019 www.omarfadlalla.com، .

(34) **الفقي، إبراهيم : سحر القيادة،)المنصورة:** دار اليقين للنشر والتوزيع،2008 م) .

(35) **القريوتي، محمد قاسم** : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، . ط 2،)عمّان: د.ن، 2003.

(36) **القطامي, يوسف وقطامي,** نايفة (2002) إدارة الصفوف الأسس السيكولوجية, ط 2 ، عمان: دار الفكر للنشر – والتوزيع.

(37) **لطفي، محسن : في سيكولوجية الإدارة،)**القاهرة: المصرية الدولية للطباعة والنشر، 2005م.

(38) **محافظة، محمد. (2006).** مدرسة المستقبل– مجموعة رؤى وأفكار ودراسات معاصرة K فلسطين: دار الكتاب الجامعي.

(39) **المراد، حسين محمد** : تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية،)القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015 .

(40) **مسلم، علي عبد الهادي وآخرون،** مرجع سابق.

(41) **ملائكة، عبد العزيز محمد** : مبادئ ومهارات القيادة والإدارة ، 22 أغسطس ،www.neelwafurat.com،

(42) **منسي، حسن، (1996)** إدارة الصفوف ، ط 1 ، إربد ، دار الكندي للنشر.

(43) **الهاجري, عبدالله (1993)** دراسةٌ تحليليةٌ لآراء الطلاب والطالبات في أساليب ضبط السلوك الطلابيّ– .21 84 ,)72(المتبعة في مدارس الكويت, المجلة التربوية, جامعة الكويت,

(44) **هارون, رمزي (2003)** الإدارة الصفية, ط 1 ، عمان: دار وائل للنشر, الأردن.

(45) **هلال، محمد عبد الغني حسن** : مهارات التفكير الابتكاري، ط 2،) مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1997.

(46) **اليامي، نوف جار الله، والمجالي، عرين عبد القادر** (٢٠١٤ م): دور الأنشطة اللاصفية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي من وجهة نظر الطلبة الموهوبين في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٥ ،(كلية البنات، جامعة عين شمس.

(47)Zabel, R,. & Zabel, M,(1996). Classroom Management in Context, Orchestrating Positive Learning Environments, Boston Houghton Mifflin Company. U.S.A