



درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنّانة وعلاقتها بالإبداع  
الوظيفي لديهن والسعادة التنظيمية لدى المعلّّات العاملات معهن

إعداد:

قندهار إبراهيم حسن فرعون

بكالوريوس: تربية ابتدائية من جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

ماجستير: أساليب تدريس عامه من جامعة القدس / فلسطين

المشرف الرئيس: أ.د. راتب سلامة السعود

قدّمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة  
في التربية تخصص القيادة والإدارة التربوية.

1447هـ / 2025م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراة الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية

إجازة أطروحة

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وعلاقتها بالإبداع  
الوظيفي لديهن والسعادة التنظيمية لدى المعلّات العاملات معهن

إعداد الطالبة: قندهار إبراهيم حسن فرعون

الرقم الجامعي: 22212218

المشرف: أ.د. راتب سلامة السعود

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 5 /7/ 2025 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعاتهم

التوقيع: 

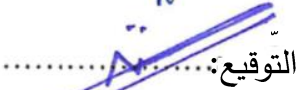
1. رئيس لجنة المناقشة: أ.د. راتب سلامة السعود.

التوقيع: 

2. ممتحناً داخلياً: د. كمال مخامرة.

التوقيع: 

3. ممتحناً خارجياً: أ. د. مجدي زامل.

التوقيع: 

4. ممتحناً خارجياً: د. حسين حمائل.

القدس - فلسطين

1447هـ - 2025م

## الإهداء

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي  
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (النمل، 19).

أهدي ثمرة جهدي الى كل من جعلوا اللحم حقيقةً

والدي الحبيب:

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.... الذي علمني معنى الجد والاجتهاد والعطاء بدون انتظار.... إلى  
من أحمل اسمه بكل فخر.... وكان دائماً قدوتي ومصدر إلهامي.... حفظك الله ورعاك.

والدتي العزيزة:

إلى من علمتني أنّ الدنيا كفاح... وسلاحها العلم والمعرفة... التي لم تتوقف يوماً عن دعمي  
وتشجيعي... إلى بسملة الحياة وسر الوجود... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي  
... حماك الله وأدامك... عصفوراً مغرداً يملأ حياتنا بأعذب الألحان.

زوجي الغالي:

الذي كان سنداً وعوناً لي في كل خطوة من هذه الرحلة... وأهداني الصبر والقوة لأواصل.

أولادي الأعزاء:

إلى فلذات روعي... أجمل ما في عمري... وفرحتي.... وأملي في الدنيا... أنتم النور الذي يضيء  
حياتي، والدافع وراء كل نجاح أحققه.. الدكتور يوسف... رهف... ابراهيم... محمد... قيس.

الباحثة

قندهار فرعون

إقرار

أنا الموقّعة أدناه معدّة الأطروحة الموسومة بعنوان:

" درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنّانة وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهن  
والسعادة التنظيمية لدى المعلّّات العاملات معهن "

أقر بأن هذه الأطروحة قدّمت لجامعة القدس لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة القيادة والإدارة التربوية،  
وأن ما اشتملت عليه إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه  
الأطروحة ككل أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية  
أو بحثية أخرى.

Declaration


I, the undersigned, submit the letter with the title:

**The Practiasing Degree of Resonant Leadership among Kindergarten Directors in Palestine and its Relationship with their Job Creativity and Organizational Happiness among the Teachers Working with them.**

I acknowledge that this dissertathion was submitted to Al- Quds University to obtain a  
Doctorate degree in Leadership and educational management, and that what it contains is  
the product of my own effort, except for what has been referred to wherever it is  
mentioned, and that this dissertation as a whol or any part of it, has not previously been  
submitted to obtain a degree or A scientific or research title at any other educational or  
research institution.

Student's name: Qandahar Ibrahim Hasan Feroun اسم الطالب: قندهار إبراهيم حسن فرعون

Signature: 

التوقيع: 

Date : 5/7/2025

التاريخ: 2025/7/5

شكر وتقدير

الحمد لله القائل في محكم كتابه "وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ"

(هود، 88)

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً على ما تفضل به وأنعم في إنجاز هذا العمل من غير حول مني ولا قوة، والصلاة والسلام على خير الأنام شفيعنا وحبیبنا، سيرنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يطيب لي أن أتقدم بعميق الشكر، ووافر الامتنان، وجميل العرفان لمعالي الأستاذ الدكتور الفاضل راتب سلامة السعود، والذي كان له الفضل بعد الله عز وجل في إنبارة طريق العلم لي من خلال توجيهاته وإرشاداته، والذي أعطاني من فكره ووقته الكثير، ولم يتوانى في تقديم الدعم والتشجيع لإنجاز هذا العمل. جعلها الله في ميزان أعماله. والشكر والتقدير موصول للدكتور مجدي الزامل والدكتور حسين حمايل والدكتور كمال مخامرة على تفضلهما مناقشة هذه الأطروحة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجامعة القدس ممثلة في عمادة الدراسات العليا التي أتاحت لي الفرصة لإكمال دراستي العليا. والشكر والتقدير موصول لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية على مساعدتي، وتسهيل مهمتي للدراسة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة المحكمين من الجامعات الأردنية والجامعات الفلسطينية الذين بذلوا جهداً طيباً في تحكيم أداة الدراسة.

وأخيراً أتوجه بخالص الشكر والامتنان لكل من قدم لي يد العون والمساعدة.

الباحثة

قندهار فرعون

## الملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهن والسعادة التنظيمية لدى المعلمات العاملات معهن. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. تكونت عينة الدراسة من (396) معلّمة، تم اختيارهن بالطريقة العنقودية العشوائية. ولجمع البيانات، تم تطوير استبانة تكونت من ثلاثة مقاييس: القيادة الرنانة (30) فقرة، والإبداع الوظيفي (28) فقرة، والسعادة التنظيمية (30) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.512). كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والجهة المشرفة، وسنوات الخبرة، والمحافظه. وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (4.25)، وانحراف معياري (0.565)، وأن مستوى السعادة التنظيمية لدى معلّمت رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلمات أنفسهن كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.579). وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى الإبداع الوظيفي، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى السعادة التنظيمية لدى المعلمات.

وتوصي الدراسة بأن يتم استخدام تقنيات الاسترخاء والتأمل في بيئة العمل، إذ يساعد ذلك على تعزيز السعادة التنظيمية، والرضا عن العمل، وأن يتم تعزيز نقاط القوة لدى المعلمات؛ لأن هذا من شأنه أن يرفع من مستوى السعادة لديهن في العمل، كذلك اهتمام المديرات بتوزيع البرامج حسب القدرات والمؤهلات والإمكانات المتاحة، وتقديم استراحة كافية للمعلمات خلال اليوم؛ لتعزيز مستوى السعادة لديهن.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرنانة، الإبداع الوظيفي، السعادة التنظيمية، رياض الأطفال.

# **The Practising Degree of Resonant Leadership among Kindergarten Directors in Palestine and its Relationship with their Job Creativity and Organizational Happiness among the Teachers Working with them.**

**Prepared by: Qandahar Ibrahim Hasan Feroun**

**Supervisor: Prof.Ratib Salameh Al-Soud**

## **Abstract**

The study aimed to identify the practicing degree of kindergarten directors in Palestine of resonant leadership and its relationship to their job creativity and the organizational happiness of the teachers working with them. The descriptive correlative survey method was used. The sample of the study consisted of 396 teachers who were selected using cluster random sampling. To collect data, a questionnaire was developed consisting of three scales: resonant leadership with 30 items, job creativity with 28 items, and organizational happiness with 30 items. The validity and reliability of the questionnaire were confirmed.

The results indicated that the practicing degree of kindergarten directors in Palestine of resonant leadership, from the perspective of the teachers working with them was high, with a mean (4.29) and a standard deviation of (0.512), The results also showed that there were no Significant differences in the practicing degree of kindergarten directors for resonant leadership attributed to the variables of academic qualification, supervising authority, years of experience, and governorate.

Furthermore, The results showed that the level of job creativity among kindergarten directors in Palestine, from the perspective of the teachers working with them, was at a high degree, with a mean of (4.25) and a standard deviation of (0.565). The study results also indicated that the level of organizational happiness among kindergarten teachers in Palestine, from the perspective of the teachers themselves, was high, with a mean of (4.24) and a standard deviation of (0.579).

Additionally, the results showed a statistically significant positive correlation between the level of the practice of kindergarten directors in Palestine for resonant leadership and the level of job creativity, as well as a statistically significant positive correlation between the level of the practice of kindergarten directors in Palestine for resonant leadership and the level of organizational happiness among the teachers

The study recommends the use of relaxation and meditation techniques in the workplace, as this helps enhance organizational happiness and job satisfaction. It also suggests strengthening the teachers' strengths, as this can increase their level of happiness at work. Additionally, it emphasizes the importance of administrators distributing programs according to abilities, qualifications, and available resources, as well as providing adequate breaks for teachers throughout the day to enhance their overall happiness.

**Keywords:** Resonant Leadership, Job Creativity, Organizational Happiness, Kindergart

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة

تعدُّ التربيةُ عمليةً شاملةً، تتناول الإنسان من جميع جوانبه: العقلية، والجسمية، والاجتماعية، والانفعالية، والروحية، فضلاً عن طريقة تفكيره، وأسلوبه في الحياة، وتعامله مع الآخرين في البيت والمدرسة، وفي كل مكان يكون فيه. وللتربية مفاهيم فردية، واجتماعية، ومثالية، قد تختلف من مجتمع لآخر. وتُنظر التربيةُ بمفهومها الحديث إلى الطفل بوصفه نقطة انطلاق في عملية التربية والتنشئة الاجتماعية التي ترتبط بالحياة، سواء في بنائها كعملية تربوية، أم في نتائجها المعرفية والسلوكية. فالطفل هو مركز العملية التربوية، وتنميته هي هدفها. كما أن التربية عملية تكاملية، وعملية فردية اجتماعية، تختلف باختلاف الأزمنة والأمكنة.

لقد شكّل القرن العشرين بداية الاهتمام الحقيقي بمؤسسات التربية قبل المدرسية، وتحديدًا رياض الأطفال (Kindergartens). إذ أخذت هذه المؤسسات على عاتقها مهمة إعادة صقل شخصيات الأطفال. فهي المكان الأمثل للتعليم وتلقي المعلومات، ففيها يكتشف الأطفال كل ما هو جديد، ويدركون أهمية التواصل الحسي والحركي ويتكون لديهم العديد من الأصدقاء، ويقيمون العلاقات الاجتماعية الكثيرة، فهي بمثابة حجر الأساس للمعرفة التي يكتسبها الطفل (الحري، 2010). ويات

هذا المكان يحتل موقعا استراتيجيا مهما كمؤسسة تربوية مكمله لوظيفة الأسرة بشكل علمي لتحقيق أهداف النمو، وتشكيل الشخصية في ضوء احتياجات الطفل (السعود، 2024).

وفي رياض الأطفال يبدأ الطفل بالانفتاح على العالم، والتعرف إلى كيفية التعامل مع البيئات المختلفة، ويشعر الطفل بمشاعر الحب أو الكره، وذلك بحسب الطريقة التي يتم التعامل بها معه (شريف، 2009). وتتفتح مواهب الطفل، ويبدأ بتحديد اختياراته وأهدافه في الحياة، فتتوسع مداركه، ويبدأ حياة جديدة بعيداً عن أسرته، والاعتماد على نفسه شيئاً فشيئاً؛ لذا، فهناك حاجة لوجود إدارة فاعلة في رياض الأطفال، ذات باع واسع يمكنها من بناء الطفل في هذه المرحلة المهمة من الطفولة المبكرة، وتنمية قدراته وتطويرها (Adwan, et al, 2023).

ويرتبط نجاح أي مؤسسة تربوية في تحقيق أهدافها، ورسالتها، بالكيفية التي تدار بها هذه المؤسسة، والأسلوب القيادي الذي تمارسه، والصفات القيادية التي تتمثل في شخص القائد، ومقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية، مع العاملين معه (الطوسي، 2020). إن العطاء الفاعل لإدارة رياض الأطفال يتوقف على وعي القيادة وإدراكها لما تقوم به من تخطيط لاستمراريتها. وتكمن أهمية القيادة في كونها المحرك الفاعل للآخرين، وتستمد ديناميكيته من شخص القائد الكفاء (Competent Leader)، القادر على إثارة الدافعية فيمن يعمل تحت سلطته، ومسؤوليته؛ لتوجيه فعاليتهم نحو قيم العمل، ووظائف المؤسسة التربوية (دوعر، 2016).

ويشير السعود (1994) إلى أن دور المدير لم يعد مجرد المحافظة على النظام والروتين اليومي، بل تعدى ذلك ليمثل في قيادة التطوير والتغيير التربوي الشامل والمستمر، لمواجهة حاجات المجتمع، ومتغيرات العصر، وحاجات التربية الحديثة التي تنتظر إلى المدير بوصفه قائداً فاعلاً، يتعين عليه أن يتصف سلوكه القيادي بالديمقراطية والحيوية والمرونة، ويشرك معلميه في عملية صنع القرارات التربوية، فضلاً عن مساعدتهم في إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يقود إلى زيادة الإنتاجية لدى الجميع.

ولأجل ذلك اهتم الباحثون، ومنذ أواسط القرن العشرين، بنظريات القيادة، التي صُنفت على أنها نظريات تقليدية. وما لبثوا، ومنذ مطلع ثمانينيات ذلك القرن، أن بدأوا بتطوير مجموعة أخرى من

نظريات القيادة التي عدوها نظريات معاصرة، ومنها: القيادة الخادمة، والقيادة التحويلية، والقيادة بالثقة (Dugan, 2024)، والقيادة بالبهجة والسعادة، والقيادة بالحب، والقيادة بأخلاق الشيوخ، والقيادة بأخلاق الفرسان، والقيادة الرنانة (السعود وأبو رياش، 2024).

والقيادة الرنانة (**Resonant Leadership**): هي التأثير في الآخرين من خلال السلوكات الإيجابية، التي يمكنها غرس مبادئ الثقة، والأمل، والتفاؤل، والرحمة، بين القادة والأفراد العاملين، ومشاركة القائد لأتباعه في همومهم، وعواطفهم، والسعي إلى تحقيق الأهداف، التي يمكنها توفير السعادة، والرفاهية لأتباع، وجعلها راسخة في أذهانهم، والتي غالبا ما تكون ذات صدى ورنة في ذاكرتهم، وتفكيرهم، وعملهم. والقادة الرنانون Resonant Leaders يتعاطفون مع أتباعهم، ويراعون احتياجاتهم وتوقعاتهم، وينشرون المشاعر الإيجابية بينهم؛ لتحفيزهم، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف (الحكيم، 2016).

وفي ذات السياق، أشار الربيعي (2019)، إلى أن القيادة الرنانة تقوم على مبادئ الذكاء العاطفي (الاجتماعي)، وتطبيق الرؤية المشتركة للرحمة والمزاج الإيجابي العام، حيث يمكن من خلال القيادة الرنانة تحقيق رغبات الإداريين والمعلمين واحتياجاتهم؛ لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم المهني، كما تزيد من مستوى الاتصال الإداري الفاعل في المدارس، وتحسن أداء المعلمين فهي تدعو القادة إلى الاعتماد على ذكائهم العاطفي لتحقيق التوافق والتآغم مع أتباعهم. وذكر حاجي وفائق (2023)، أن القادة الرنانين يستثمرون الطاقة العلائقية لتحفيز المرونة العاطفية لأتباع، مما يساعدهم على زيادة حماسهم لتحقيق النتائج المرجوة، والبحث عن أفكار وطرق جديدة لأداء المهام المكلفين بها، وتحقيق الأداء الوظيفي الجيد، والمبدع، كما يشجعون الأتباع على حل المشكلات التي تواجههم، ويشركونهم في اتخاذ القرارات، ويتقنون بقدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، والإبداع الإداري لديه.

ويعتقد لينكا وتيوارى (Tiwari & Lenka, 2015) أن القيادة الرنانة مهمة في جميع بيئات العمل المختلفة. ذلك أن المؤسسات على اختلاف أنشطتها وحجمها وفاعليتها تسعى للاستمرار والبقاء في ظل البيئات الديناميكية المتسارعة التي تشهدا، والتحديات التي تواجهها، نتيجة الثورات المعرفية والتكنولوجية المتلاحقة، وشيوع ظاهرة العولمة. ولذا، فإنه لتطبيق نمط القيادة الرنانة العديد من الإيجابيات التي يمكن أن تدفع بالمؤسسة إلى الأمام، وتجعلها قادرة على مواجهة التحديات، كون

القيادة الرنانة تؤثر في زيادة جهود الأفراد، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. ولا يقتصر الأمر على هذه الجوانب فحسب، بل إن القيادة الرنانة تؤثر في متغيرات سلوكية كثيرة، ومنها: الإبداع الوظيفي للمديرين الذين يطبقونها بأنفسهم، والعاملين معهم، على حد سواء.

والإبداع الوظيفي (**Job Creativity**)، هو مقدرة العاملين على إيجاد حلول جديدة وفريدة للتحديات التي تواجههم في مكان العمل (خلف وحسن، 2021). ومن هنا بدأ الاهتمام بموضوع الإبداع الوظيفي يتزايد في ظل التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات، لأنه أصبح أمراً ضرورياً وحيوياً للمؤسسة، وليس مجرد أمر ثانوي (صبحي، 2023). ولهذا ظهرت حاجة المؤسسات للإبداع بطرق مختلفة، وبدرجات متفاوتة من الاهتمام والعناية. ويعد مطلباً رئيساً، ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها من أجل النهوض بمستوى أداء أفرادها (العثيم، 2023). ويرى العنزي (2004)، أن الإبداع الوظيفي أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي، من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب، وطرق جديدة، في ظل استخدام الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والمقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات، للخروج عن المألوف، سواء للفرد نفسه، أو للمنظمة التي يعمل بها. بينما يرى بلهادي (2008)، أن الإبداع الوظيفي نشاط إنساني ذهني راق ومتميز، ناتج عن تفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية لدى الفرد، بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى نتائج، أو حلول جديدة مبتكرة للمواقف النظرية، أو التطبيقية في مجال من المجالات العلمية، أو الحياتية، وتتصف هذه المجالات بالحدثة والأصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية.

وفضلاً عن تأثيرها في الإبداع الوظيفي للمديرين أنفسهم، فإن القيادة الرنانة تؤثر في متغيرات سلوكية كثيرة أخرى لدى العاملين في المؤسسة، ومنها: السعادة التنظيمية. والسعادة التنظيمية (**Organizational Happiness**) هي قرار شخصي يتخذه الموظف، مدفوعاً بجميع البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، وفي مقدمتها نمط القيادة التي يتعامل معها، وسياسات المؤسسة، وظروف العمل فيها. إنها ذلك الشعور بالرابطة العاطفية القوية تجاه المؤسسة التي يعمل فيها الموظف، وحالة الاندماج العاطفي والفكري التي تجعله ملتزماً بتحقيق أهدافها، وتطبيق قوانينها بما يتوافق مع تحقيق المصلحة العامة (Del Junc et al, 2014).

ويشير أبو ليفة (2021) إلى أن السعادة التنظيمية المدرسية سمة تنظيمية، تشير إلى الحالة المزاجية، والمشاعر الإيجابية، التي يعيشها المعلمون في المدارس، وتظهر على شكل سلوكيات تنظيمية إيجابية، تدل على الرضا عن العمليات الإدارية والوضع المهني، وتوافر المناخ التنظيمي، الذي يشجع المعلمين على التواصل، ويحفز على التفاني، وبذل مزيد من الجهد، لتحقيق الرفاهية الشخصية، وزيادة الفعالية التنظيمية للمدرسة. وذكر العامري وآخرون (2021)، أنه انطلاقاً من ذلك، وبغرض تعزيز مستويات السعادة التنظيمية لدى الأفراد العاملين يبرز دور القيادة الرنانة، كأداة مهمة في معالجة العديد من الاضطرابات، كالتوتر، والاكتئاب، والضغوط النفسية، من خلال امتلاكهم مستوى عالٍ من الوعي، والتوافق النفسي، والاجتماعي، مما يجعلهم قادرين على التعامل مع مواقف الحياة اليومية، بشكل هادئ، وأكثر إيجابية، ومواجهة الحياة بروح من التفاؤل، والرضا، وتحقيق الذات.

وتأسيساً على ما سبق، يتضح أنّ القيادة الرنانة نمط قيادي معاصر، باتت تحظى بأهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية كافة، لما لها من تأثيرات مهمة في مختلف جوانب العمل، وفي القادة الذين يمارسونها والعاملين معهم على حد سواء. لقد سوغ ما سبق للباحثة القيام بهذه الدراسة، بهدف تعرف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي لديهن، والسعادة التنظيمية لدى المعلمات العاملات معهن.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد مرحلة الطفولة المبكرة من المراحل الأهم في حياة الطفل، ففي بيئة رياض الأطفال، يكتشف الأطفال أنفسهم ومواهبهم. وعندما يتم تشجيعهم على المشاركة والتفاعل، يبدأ الأطفال في تكوين شخصياتهم، وإحساسهم بالثقة بأنفسهم. كما يتعلمون أن لديهم القدرة على تحقيق الأشياء، فيبدأ كل منهم في تقدير مقدراته الشخصية.

وفي ظل التطور الحديث لمؤسسة رياض الأطفال، تحتاج الإدارة إلى استخدام أنماط قيادية حديثة. وتتناسب مع هذه المرحلة، أن تمتلك مديرة رياض الأطفال صفات القائد الرنان الذي يتناغم مع من حوله؛ فهو يعرف، ويمكنه توصيل الهدف، وما يجب فعله ولماذا يجب فعله، إذ يشكل مستوى الذكاء

العاطفي المرتفعة لديهم نهجاً يساعدهم في بناء علاقات مع الآخرين في العمل كالمعلمات، وتكون هذه العلاقات قوية وموثوقة، فتخلق جواً من الأمل والتفاؤل يساعد في تحقيق الإبداع الوظيفي لديهن، ويرفع من مستوى السعادة، مما يقود إلى تحقيق أهداف الرياض بفاعلية.

وقد بينت الدراسات السابقة كدراسة المصري (2020) أهمية القيادة الرنانة في رياض الأطفال، ومن خلال عمل الباحثة، بوصفها مشرفة تربوية على رياض الأطفال في ضواحي مدينة القدس لمدة تزيد على أحد عشر (11) عاماً، فقد لاحظت تدني مستوى معرفة مديرات رياض الأطفال بمقومات القيادة الرنانة وأساليبها التي تضمن التواصل والأمل والثقة التي تعطيها مديرة الروضة للمعلمات لتطوير المعرفة لديهن في مجال العمل، والذي بدوره يسهم في رفع مستوى إبداعهن الوظيفي الشخصي، وينعكس سلباً على مستوى السعادة التنظيمية لدى المعلمات العاملات معهن. ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات التربوية المتعلقة بالقيادة الرنانة، وجدت ندرة في الدراسات التي اهتمت بدراسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال وتأثير تطبيقها على مستوى الإبداع الوظيفي والسعادة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال، إذ تم التركيز في دراسة المصري (2020) على دراسة القيادة الرنانة فقط، كما كان لخبرة الباحثة في هذا المجال لمدة طويلة كان دافعاً لها للقيام بهذه الدراسة من أجل تعرف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهن والسعادة التنظيمية لدى المعلمات العاملات معهن؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الستة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات: (المؤهل العلمي، والجهة المشرفة، وسنوات الخبرة، والمحافظة)؟

3. ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلّات العاملات معهن؟

4. ما مستوى السعادة التنظيمية لدى معلّات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلّات أنفسهن؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة، ومستوى الإبداع الوظيفي لديهن؟

6. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة، ومستوى السعادة التنظيمية لدى المعلّات العاملات معهن؟

### 3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهن والسعادة التنظيمية لدى المعلّات العاملات معهن، من خلال:

1. تحديد درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات: (المؤهل العلمي، والجهة المشرفة، وسنوات الخبرة، ونوع المحافظة).
3. التعرف إلى مستوى الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين.
4. تحديد مستوى السعادة التنظيمية لدى معلّات رياض الأطفال في فلسطين.
5. الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة، ومستوى الإبداع الوظيفي لديهن؟

6. الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة، ومستوى السعادة التنظيمية لدى المعلّمت؟

#### 4.1 أهمية الدراسة

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في جانبين: نظري وتطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

##### الأهمية النظرية

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، وهو درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة، وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهن، والسعادة التنظيمية لدى المعلّمت العاملات معهن. ويؤمل من هذه الدراسة:

1. أن تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء القيادي، وتحسين واقع الأداء لدى المعلّمين.
2. من المؤمل أن تفتح المجال أمام باحثين آخرين للخوض في هذا المجال من خلال توصيات الدراسة؛ لإحداث التطور المنشود، وإضافة معرفة جديدة للفكر الإداري والتربوي تدعم البحث العلمي المرغوب فيه إيجابياً.
3. ربطها بين ثلاثة متغيرات في مجال القيادة، وهي: القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال، والإبداع الوظيفي لديهن، والسعادة التنظيمية لدى المعلّمت، وهذا بدوره يركّز على الأداء القيادي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين، والسعادة التنظيمية لدى المعلّمين.
4. تسليط الضوء على أهمية الفئة المستهدفة من الدراسة، والمتمثلة في مديرات ومعلّمت رياض الأطفال في فلسطين.
5. إثراء المكتبة العربية بعامة والمكتبة الفلسطينية بخاصة في مجال القيادة بشكل عام، والقيادة الرنانة، والإبداع الوظيفي، والسعادة التنظيمية لدى المديرات والمعلّمت بشكل خاص.

##### الأهمية التطبيقية

يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

1. وزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية والتعليم في فلسطين، وتزويدها بالأساليب القيادية الحديثة، والتي تهدف إلى تحقيق بيئات عمل إيجابية ومتعاونة.
2. مديرو التربية والتعليم في فلسطين ورؤساء الأقسام فيها، والطواقم التربوية (المديرون والمعلمون)، والمشرفون على رياض الأطفال.
3. قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء القيادي، وتحسين واقع الإبداع الوظيفي لمديريات رياض الأطفال في فلسطين.
4. الباحثون المهتمون في هذا المجال، ومراكز البحث العلمي التابعة لوزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة، وما ستتوصل إليه من نتائج وتوصيات، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات ومجتمعات أخرى.

## 5.1 مصطلحات الدراسة

تشتمل الدراسة على عدد من المصطلحات التي تعرفها الباحثة على النحو الآتي:

### 1. القيادة الرنانة Resonant Leadership

سلوك القادة الذين يهتمون بالمستوى العالي من الذكاء العاطفي، والتي تتوافق مع مشاعر الأفراد من حولهم، وإدارة عواطفهم بنحو فاعل لبناء علاقات قوية بينهم، وخلق مناخ يسوده الثقة والتعاون بغرض تحقيق الالتزام التنظيمي (الزبيدي والمولى، 2016: 160).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: سلوك قيادي يعتمد على التأثير في سلوك المرئيات، وتشجيعهن ومساعدتهن، وتوجيه جهودهن نحو هدف مشترك، من خلال الاعتماد على السلوكيات الإيجابية والعواطف الرنانة، وكما تقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة الخاصة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

### 2. الإبداع الوظيفي Job Creativity

هو ما يحمله الفرد من ثقافة واتجاهات إيجابية نحو مهنته، ويكون قادراً على تحويل المحتوى التدريسي إلى أنشطة تحفز الإبداع لدى الطلبة (عاصلة، 2024).

وتعرف الباحثة الإبداع الوظيفي إجرائياً بأنه: الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون، والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسة، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

### 3. السعادة التنظيمية Organizational Happiness

الدرجة التي يحكم فيها الفرد إيجاباً أو سلباً، على جودة حياته الخاصة بصفة عامة، وتشير أيضاً إلى مدى حب الشخص للحياة، واستمتاعه بها، وتقديره الذاتي لها ككل، وعليه اعتبرت السعادة قيمة إنسانية، وغاية قصوى يسعى إليها كل فرد (الوائلي، 2020: 92).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجمل الأنشطة التي تعبر عن الإيجابية في العمل والحياة، والتي تجعل العمل ممتعاً، وتقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس السعادة التنظيمية الذي طورته الباحثة لهذا الغرض.

#### 6.1 حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة وفقاً لما يأتي:

1. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مديرات رياض الأطفال ومعلماتها في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) في فلسطين.
2. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على رياض الأطفال الحكومية والخاصة في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) في فلسطين.
3. الحدود الزمنية: تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2025/2024.

## الفصل الثّاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

#### الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري الخاص بالدراسة من خلال توضيح متغيرات الدراسة الثلاثة، وهي: القيادة الرنانة، والإبداع الوظيفي، والسعادة التنظيمية. كما تعرض الباحثة أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الثلاثة، وذلك على النحو الآتي:

#### 1.2 الإطار النظري

يتناول هذا القسم من الدراسة عرضاً لأهم موضوعات الإطار النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك وفق المحاور الأربعة الآتية: القيادة الرنانة، والإبداع الوظيفي، والسعادة التنظيمية، ونبذة عن التعليم ما قبل المدرسي (رياض الأطفال) في فلسطين، على النحو الآتي:

#### 1.1.2 القيادة الرنانة Resonant Leadership

يشير هذا المفهوم إلى المقدرة على التأثير والإلهام من خلال التواصل الفعال والرؤية الواضحة. وقبل تعريف هذا المفهوم من المصادر عملت الباحثة على تعريف مفهوم القيادة، والرنان لتوضيح مغزى هذا النوع من القيادة.

### 1.1.1.2 مفهوم القيادة:

القيادة في اللغة من القود وهو نقيض السوق، يقال: يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وعليه، فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة، ورجل قائد من قوم قود، وقادة، وقاده خيلاً أعطاه إياها يقودها" (ابن منظور، 1984، ج3، ص370). ويمكن تعريف القيادة بأنها "مقدرة القائد في التأثير في الآخرين، وجعلهم يتقنون به من خلال نفاذ بصيرته، وقدرته على تصور البدائل المناسبة في وقت قصير، مع ثقته وقدرته على التعامل مع متطلبات التغيير باستمرار، وقدرته على التجديد والتجريب" (عوض، 1976، ص20). وبين اندردال (Underdal, 1994, p180) أن القيادة تعني "عملية التأثير في الآخرين، والتوجيه نحو تحقيق أهداف مشتركة، من خلال التأثير في سلوك الآخرين وأفكارهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وإرشاد الأفراد والجماعات وتوجيههم لأداء المهام والواجبات بفاعلية، وإنجاز الأهداف المنشودة". فيما يصف كل من هيرمان (Herman, 1994) القيادة: بأنها المقدرة على تحديد الاتجاه والأهداف المستقبلية للمجموعة، والتأثير والإقناع وإلهام الآخرين لتبني رؤية المجموعة، والتحفيز والتمكين، وتفويضهم بالسلطة والمسؤوليات، واتخاذ القرارات، والحل الإبداعي للمشكلات والتعامل بفاعلية مع التحديات.

وفي الميدان التعليمي، فإن القيادة: هي العملية التوجيهية لمجموعة من الأفراد من أجل القيام بالأعمال، التي تجسد أهداف القائد، ومن منطلق مسؤوليات مدير المدرسة، فإن أسس القيادة التربوية هي الالتزام بتلبية احتياجات المدرسة كمؤسسة، وذلك من خلال تحقيق أهدافها وخدمة العاملين فيها، وتتبع أهميتها من كونها تؤدي دوراً فاعلاً في جميع جوانب العملية التربوية (الآغا وعساف، 2015، ص25).

وبين السعود وحسنين (2016) أن للقائد مصادر تمكنه من القيام بعملية التأثير في سلوك الآخرين، منها أن يتميز بسلطة تميزه عن غيره من الأفراد، ولها نوعين هما: مصادر السلطة الرسمية كسلطة المكافأة والقانون، ومصادر السلطة غير الرسمية كسلطة الخبرة، وسحر الشخصية.

وتعرف الباحثة القيادة بأنها تلك العملية التي من خلالها يمكن توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف العمل المشترك بينهم.

## 2.1.1.2 أهمية القيادة:

أوضح عبد الهادي (2002) أن للقيادة أهمية كبيرة في المؤسسة التعليمية، تتمثل في:

1. الاستمرارية: إذ إن القيادة سلسلة من الأنشطة المتشابكة والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية والقيادة التربوية المستمرة؛ لأن الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة.
2. التكامل: تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوي، من رسم سياسات وتخطيط برامج واتخاذ قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير، فهي بذلك تعنى بكل ما يتصل بالتلاميذ والعاملين في الحقل التربوي والتعليمي والمناهج والإشراف والنواحي البشرية والمادية والفنية. وتهتم أيضا بالعملية التربوية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.
3. الترابط: حيث تتكون من مجموعة من العمليات (التخطيط والتنظيم والتنسيق، واتخاذ القرارات، والتوجيه، والتدريب، وهي بذلك عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي، وهادف).

وأضاف زاليزنيك (Zaleznik, 2004) أن أهمية القيادة في المؤسسات التعليمية تكمن في:

1. تأثيرها على البيئة التعليمية: من خلال تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمدرسة، وخلق مناخ تعليمي إيجابي وداعم للمعلمين والطلاب، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء المجتمع المدرسي.
2. تحسين أداء المعلمين: حيث تقديم الدعم والتطوير المهني المستمر للمعلمين، وتشجيع الإبداع والابتكار في الممارسات التدريسية، وتحفيز المعلمين على التميز في أدائهم.
3. تعزيز تحصيل الطلاب: وذلك بوضع استراتيجيات وبرامج لتحسين نتائج التعلم للطلاب، وتطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس المناسبة، وتوفير الموارد والتجهيزات اللازمة لدعم عملية التعلم.
4. التواصل والشراكات المجتمعية: إذ يهتم القائد ببناء علاقات إيجابية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والمشاركة في المبادرات والفعاليات المجتمعية، وجذب الدعم والموارد اللازمة لتطوير المدرسة.
5. التطوير المؤسسي المستمر: وذلك بتقييم أداء المدرسة وتحليله بشكل دوري، واتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية المناسبة، وتخطيط وتنفيذ مبادرات التطوير المدرسي.

### 3.1.1.2 مفهوم الرنين:

الرنين: هو الصوت الشّجي الذي يصدر عالياً (ابن منظور، 1984، ج13، ص187). ويشير هذا المفهوم حسب جولمان وآخرون (Goleman et al, 2002) إلى الصدى. وهي من الكلمة اللاتينية (Resonare)، والتي تعني حسب قاموس إكسفورد الاستجابة والصدى. وفي هذا المضمار فهي تستخدم للإشارة إلى تأثير القائد الذي يلهم الآخرين، ويخلق صدى لأفكاره وأهدافه في نفوسهم، مما يعزز من التواصل والتفاعل الإيجابي.

وبين جولمان (Goleman et al, 2002) في نظرية الذكاء العاطفي أهمية الصوت في إيصال الفكرة، فالصوت القوي يدل على الشخصية الواثقة، وبين أن القائد اليقظ هو القائد الذي يمتلك الذكاء العاطفي الذي يمزج بين المشاعر والإيجابية في التعامل مع الآخرين، ويتصرف تبعاً للموقف. فالرنان يهتم بالصدى الناتج عن الآخرين، ويأخذه على محمل الجد، ويعمل على تطويره، والتكيف معه موصلاً فريقه إلى الإبداع والإنتاج والتطور (Pena, Parra & Beltran, 2014).

ويتشكل الصدى لدى القادة بالاعتماد على ذكائهم العاطفي أو من خلال العمل الجاد. وفي ظل تداعيات العصر الحالي، فإن تكوين علاقات رنانة أو ذات صدى يعتبر أمراً غاية في الصعوبة. ولذلك، فإن القادة الذين يتمكنون من تكوين الرنين أو الصدى يضحون بالكثير، إذ إن تعاطف القائد مع أتباعه يمكن أن يؤثر في أدائه ووظائفه الإدراكية، الأمر الذي ينعكس على قراراته، ولذلك يبقى في حاجة للتغلب على السلبيات بالتوازن بين عمليات العقل والجسم والقلب والروح (Taner & Aysen, 2013).

وتتسم التصرفات التي يقوم بها القائد بالتناغم مع فريقه، فيضعونها في أذهانهم، إذ تحقق لهم السعادة والرفاهية، وتبقى راسخة في أذهانهم. وعادة ما يكون لها صدى ورنة في ذاكرتهم وتفكيرهم وسلوكهم وعملهم. لذلك فإن القائد الرنان هو القائد القادر على احتواء الجميع حسب احتياجاتهم، فالحاجة أساس العلاقة مع الفريق، وتهيئة المناخ المناسب هو ما يحتاجه أعضاء الفريق لإظهار مستويات الإبداع والابتكار لديهم (Tiwari & Lenka, 2015).

وتهدف هذه القيادة إلى إلهام الأتباع والعاملين داخل المؤسسة، مع تعزيز شعورهم بالأمل والتفاؤل، والابتعاد عن مشاعر اليأس والإحباط؛ وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة. وتستند هذه القيادة إلى ركائز أساسية تشمل الذكاء العاطفي، والرحمة، واللين، التي تسهم في نجاح هذه العملية (الزعبي، 2021).

#### 4.1.1.2 مفهوم القيادة الرنانة:

تعد القيادة الرنانة من الأنماط القيادية الحديثة التي تأخذ بعين الاعتبار التأثير العميق للقيادة على أتباعهم والمجتمع ككل. وتتميز هذه القيادة بمقدرتها على إلهام الأفراد وتحفيزهم، وتعزيز التفاعل الإيجابي، وخلق بيئة عمل ديناميكية.

فالقيادة الرنانة من المفاهيم المستجدة التي طرقت باب الفكر التربوي الحديث. إذ انبثقت بعمومها من مفهوم الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) كما بين جولمان وآخرون (Goleman et al, 2002)، فجذب اهتمام الباحثين والمعنيين من خلال إسهاماتهم المعرفية في توظيف العاطفة، والالتزام، والتفاؤل، واليقظة في العمل الإداري (Wagner et al, 2013). وقد بين ماكي وزملاؤه (Mckee et al, 2008) أن القيادة الرنانة نوع جديد من أنواع القيادة التي تعتمد على مفهوم الذكاء العاطفي، وفيها يتناغم القائد مع الآخرين باستخدام نكاته، إذ لا يمكن أن تقتصر القيادة على التأثير في الآخرين، وتوجيههم فقط، بل إلهام الأتباع بالكاريزما الخاصة بالقائد، عن طريق تفعيلها بالتوجه إلى مشاعرهم. أما تانير (Taner, 2015)، فقد عرفها، بأنها: القيادة التي تركز على العلاقات المتبادلة فيما بين القائد والأفراد العاملين، ومن خلال قيام القائد بتحفيز أتباعه عن طريق العواطف الإيجابية، والتي تصل من خلال الصوت الرنان، والذي يقصد به، تكثيف الصوت، وإطالته عن طريق الاهتزاز.

وعرف الحكيم القيادة الرنانة (2016)، بأنها إعطاء إلهام للأفراد العاملين، وللمنظمة، مع إعطائهم الأمل، والتفاؤل، والابتعاد عن الشعور بالإحباط، والفشل، من أجل الوصول إلى الأهداف المخطط لها، معتمدين على الذكاء العاطفي، والرحمة، والتعامل على إنجاح ذلك. ويبين أكونا وبوباديللا (Acuna & Bobadilla, 2015) إدراك القيادة الرنانة لأهمية الصوت، فالذين ينسجمون بشكل أفضل مع الآخرين، ويحافظون على بناء العلاقات هم الأجدر بالقيادة، على عكس حواس الجسم الأخرى، وهذا له أهمية للقائد وأفعاله، وكيف أنها تؤثر على المنظمة.

ويرى واجنر وآخرون (Wagner et al, 2013)، أن القيادة الرنانة مفهوم يؤكد على أهمية الذكاء العاطفي، والمقدرة على التواصل مع الآخرين على مستوى أعمق من أجل إلهامهم وتحفيزهم نحو هدف مشترك، يتضمن هذا النهج خلق صدى عاطفي إيجابي داخل الفريق أو المنظمة من خلال التعاطف والوعي الذاتي، واستراتيجيات الاتصال الفعالة، من خلال تعزيز ثقافة الثقة والتفاهم، يتمكن القادة الرنانون من تنمية الشعور بالأمان النفسي بين أعضاء الفريق، مما يعزز بدوره الأداء والإنتاجية بشكل عام.

فيما يرى مانزور وآخرون (Manzoor et al, 2019) أن القيادة الرنانة، هي أسلوب القيادة العلائقية الإيجابية. فالقيادة العلائقية (Relational Leadership)، منظور يركز على الأفراد، وتصوراتهم، ونواياهم، والسلوكيات المتعلقة بعلاقاتهم مع الآخرين، من أجل تحقيق أهداف مشتركة. وهذا سيكون عن طريق المهمة الأساسية للقائد، وهي العنصر العاطفي، أو العلائقي، إذ يمتلكون المقدرة على تحفيز أتباعهم، عن طريق العواطف الإيجابية لنتائج العمل الأفضل، وهذا يعرف بالرنين. فالقيادة الجيدون لا يركزون على الرؤيا، والأحلام، والأهداف، والأداء فقط، ولكنهم يدركون أنه من المهم أن يكون الأفراد أنكياء عاطفيا، فدور القائد، هو خلق شعور جيد بين الأفراد الذين يقودهم ليبرز أفضل النتائج. فالقيادة الرنانة لا تستخدم المشاعر الإيجابية فقط، وإنما تعتمد على التعاطف، من أجل التواصل مع الآخرين لجعلهم يشعرون بالعناية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وعلى العكس، فمشاعر الغضب، أو الخوف، تترك مشاعر سلبية بشكل عام.

ويذهب الزعبي (2021) في هذا الإطار إلى أن القيادة الرنانة سلوك يتبعه القادة الذين يبدون مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي والاجتماعي والمالي، ويكون لديهم تناغم مع مشاعر من حولهم، يستخدمون التعاطف وإدارة عواطفهم بفاعلية لبناء علاقات قوية، وخلق مناخ من الثقة والتعاون الذي يلهم الالتزام في العمل. وعرفت القيادة الرنانة، بأنها: المقدرة على التصرف بالشكل الصحيح، حتى في الظروف غير المستقرة، والمعقدة (Ramaswamy et al. 2023).

وترى الباحثة أن القيادة الرنانة هي أسلوب يتبعه القائد في بناء علاقاته مع العاملين، حيث يأخذ بعين الاعتبار مشاعرهم واحتياجاتهم، مما يخلق مساحة من الثقة والألفة بينهم. هذا النوع من القيادة يسهم في تحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج إيجابية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدعم، مما يعزز

من روح الفريق ويزيد من الإنتاجية. من خلال التواصل الفعال والاحترام المتبادل، يمكن للقادة أن يحدثوا تأثيراً إيجابياً على بيئة العمل، مما يسهم في تحقيق النجاح المنشود.

كما تسهم القيادة الرنانة في زيادة مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يؤدي في النهاية إلى مستويات أعلى من النجاح والإنجاز في مكان العمل. وأشارت الدراسات إلى أن القيادة الرنانة مرتبطة بانخفاض مستويات دوران العمل والتغيب، فضلاً عن تحسين التعاون والابتكار بين أعضاء الفريق. فضلاً عن أن القيادة الرنانة ترتبط بشكل إيجابي بتعزيز تماسك الفريق والإبداع وقدرات حل المشكلات، مما يسلب الضوء بشكل أكبر على أهميتها في تعزيز بيئة عمل مزدهرة ومنتجة (Lenka & Tiwari, 2015).

وعلاوة على ذلك، تشير الأدلة التجريبية إلى أن القيادة الرنانة ترتبط بتحسين المرونة التنظيمية، والمقدرة على التكيف في مواجهة التحديات، وبالتالي وضع الفريق في موقف يسمح لها بالنجاح والاستدامة على المدى الطويل (Bawafaa, 2014). فتبني القيادة الرنانة من قبل القائد يشكل عاملاً رئيساً في تعزيز ثقافة الثقة والتواصل المفتوح، والرؤية المشتركة بين أعضاء الفريق، مما يؤدي في النهاية إلى بيئة عمل أكثر تماسكاً وفعالية، وعلاوة على ذلك، نجد إن ممارسة القيادة الرنانة تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتعزيز الشعور بالثقة والشفافية والأهداف المشتركة بين الموظفين، وبالتالي تعزيز ديناميكيات الفريق الشاملة، ونتائج الأداء (Mckee & Bhaduri, 2013).

وتشير الأدبيات ذات الصلة إلى أن القيادة الرنانة تركز على جانبين أساسيين، يمكن من خلالهما أن يؤثر القائد في الجماعة. إذ يركز الجانب الأول على الطاقة الإيجابية من العواطف، من خلال تحريك مشاعر الأفراد، والتأثير فيهم، عبر السلوك الإيجابي، ومن ثم تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الكلي للمنظمة، في حين يؤكد الجانب الآخر على الطاقة السلبية من العواطف (الزبيدي والمولى، 2016). وتعد القيادة الرنانة نمطاً فعالاً ومؤثراً في تعزيز الأداء، والالتزام والابتكار داخل المنظمات، من خلال التواصل الجيد، والتأثير العاطفي، والرؤية الواضحة، يمكن للقادة الرنانين أن يحدثوا فرقاً حقيقياً في حياة الأفراد وفي نجاح المنظمات. لذا، فإن تبني أساليب القيادة الرنانة يعد خطوة مهمة نحو تحقيق الأهداف وتحسين بيئة العمل (الزعيبي، 2021).

## 5.1.1.2 أهمية القيادة الرنانة

إن للقيادة الرنانة أهمية كبيرة في العمل المؤسسي أوضحها جان ومالك ودجار ( Gaan, Malik & Dagar,2024) على النحو الآتي:

1. **التمكين من تحقيق الأهداف:** القيادة الرنانة تتطلب من القائد أن يكون لديه رؤية واضحة وطموحة، بالإضافة إلى المقدرة على التواصل بفاعلية مع فريقه. عندما يظهر القائد إيمانا قويا بقدره الفريق على تحقيق الأهداف، يمكنه تحفيز الأعضاء على العمل نحو هذه الأهداف بشغف وإصرار. هذا النوع من القيادة يعزز من الشعور بالملكية والالتزام بين الأعضاء، مما يزيد من فرص النجاح.
2. **التحفيز والإلهام:** الأمل في القيادة الرنانة يعزز من قدرة القائد على تحفيز الآخرين، ومن خلال مشاركة الرؤية والطموحات، يمكن للقائد أن يلهم فريقه لتجاوز التحديات والعقبات التي قد تواجههم خلال عملهم ومساعدتهم في بناء التصورات الإيجابية البناءة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
3. **التفاؤل كأداة قيادية:** التفاؤل هو عنصر محوري في القيادة الرنانة، حيث يتيح للقائد رؤية الفرص في كل تحد. القادة المتفائلون يعززون من قدرة فريقهم على مواجهة التحديات، حيث يشجعونهم على رؤية الجانب الإيجابي في المواقف الصعبة. هذا التفاؤل لا يعني تجاهل الواقع، بل يتعلق بالمقدرة على الاستجابة بشكل إيجابي للأوضاع، من خلال تعزيز ثقافة التفاؤل في بيئة العمل، يمكن للقائد أن يشجع أعضاء الفريق على التفكير بشكل إيجابي، مما يعزز من قدرتهم على الابتكار والإبداع.
4. **تحقيق الأهداف من خلال التعاون:** الأمل في القيادة الرنانة يشجع على التعاون بين الأفراد، حيث يعتبر العمل الجماعي أحد المفاتيح الأساسية لتحقيق الأهداف. عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من فريق يسعى لتحقيق رؤية مشتركة، فإنهم يصبحون أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم.
5. **تشجيع المشاركة:** يمكن للقائد أن يحفز الأعضاء على المشاركة في وضع الأهداف، وتحديد الخطط، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
6. **التكيف مع التغيرات:** القيادة الرنانة تتطلب أيضا المقدرة على التكيف مع التغيرات والظروف الجديدة. القادة الذين يتمتعون بالأمل يكونون أكثر استعدادا لمواجهة التحديات، حيث يمكنهم توجيه فريقهم نحو الحلول بدلا من الانغماس في المشكلات.

## 6.1.1.2 خصائص القيادة الرنانة

تتميز القيادة الرنانة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها فعالة في تحفيز الأفراد وتحقيق الأهداف، وبين تايش وبيري وماكي ومازيميلان (Tabche, Behery, & Bin Ahmad, 2024) هذه الخصائص كما يأتي:

1. الرؤية الواضحة والمقدرة على الإلهام: فالقائد الرنان يمتلك رؤية واضحة وطموحة، ويستطيع توصيلها بفاعلية إلى فريقه، وهذه الرؤية تشكل أساس العمل، وتلهم الأعضاء وتحفزهم على تحقيق الأهداف المشتركة، إذ يمتاز القائد الرنان بالتفاؤل، هذا التفاؤل يشجع الفريق على التفكير الإيجابي ومواجهة الصعوبات بثقة، ويتمتع القادة ضمن هذا النوع بالمقدرة على إلهام الآخرين من خلال قصص وتجارب شخصية تبرز النجاح. هذه المقدرة تساعد في تعزيز الدافع لدى الأفراد، وتحفزهم على العمل الجاد، ولديهم المقدرة على التواصل بوضوح وشفافية تعتبر من السمات الرئيسية للقائد الرنان. هذا التواصل يعزز من فهم الأهداف والتوقعات، ويسهم في بناء علاقات قوية داخل الفريق.
2. المرونة والتكيف وتطوير الأفراد: القائد الرنان يظهر مرونة في التعامل مع التغيرات والظروف الجديدة. هذه المقدرة على التكيف تساعد في توجيه الفريق نحو الحلول المناسبة عند مواجهة التحديات، كما يعزز القائد الرنان من قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات من خلال التمكين والتفويض. هذا يظهر الثقة في قدرات الفريق، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، إذ يسعى باستمرار لتطوير مهارات ومعارف أعضاء الفريق. من خلال التدريب والتوجيه، يسهم في تعزيز كفاءاتهم، وزيادة قدرتهم على تحقيق الأهداف، ويمتلك القائد الرنان ذكاء عاطفياً يساعده على فهم مشاعر الأفراد واحتياجاتهم، هذا يعزز من العلاقات الإنسانية، ويسهم في خلق بيئة عمل إيجابية.
3. قيم وأخلاقيات قوية: تعتبر القيم والأخلاقيات جزءاً أساسياً من القيادة الرنانة. القائد الذي يتمتع بمبادئ قوية يلهم الآخرين للالتزام بنفس القيم، مما يعزز من روح الفريق، ويركز على تحقيق النتائج، لكنه يفهم أيضاً أهمية العملية. يسعى لتحقيق الأهداف بطريقة تعزز من تجربة الأفراد، وتحقق الفائدة لجميع الأطراف.

## 7.1.1.2 أبعاد القيادة الرنانة

اتضح مما سبق أن القيادة الرنانة متعددة الخصائص والسمات، وتشكل ملامح عامة لمدخل قيادي جديد يشير في مجمله إلى وضع التعاطف والعلاقات الإيجابية بين القائد والأتباع، وفي قلب المكونات التي يتضمنها أي عمل أو نشاط. إذ أشارت دراسة تانر وآيسن (Taner & Aysen, 2013)، إلى أن للقيادة الرنانة ثلاثة أبعاد هي: اليقظة الذهنية والأمل والرحمة، على النحو الآتي:

### 1. اليقظة الذهنية (Mindfulness)

تعد اليقظة الذهنية من المفاهيم الحديثة نوعاً ما في الحقل التنظيمي، وجاء الاهتمام بها للدور الذي تؤديه في الحياة التنظيمية، خاصة بعد أن ثبت أن السلوك اليقظ يدفع الشخص إلى الاستجابة للبيئة، وبالتالي المعالجة المعرفية المرنة له. كما تعد من المتغيرات المؤثرة في مقدرة المنظمات على الإبداع والتغيير والتطور (نوري، 2012). ويعرف بويانزس وسولر (Boyatzis & Soler, 2012) اليقظة الذهنية بأنها: قدرة الفرد على الإدراك التام لما يجري داخل عقله وقلبه وجسده، والاهتمام الكامل بما يحدث حوله من أحداث، بمعنى أن اليقظة الذهنية تعني إدراك الفرد لنفسه وللعالم من حوله. ويعرفها تانر وآيسن (Taner & Aysen, 2013) بأنها: إدراك ووعي كامل للذات، والآخرين، والعمل، والبيئة. ويستنتج أن اليقظة الذهنية تعني الوعي الحسي والإدراك الكامل للذات، وللآخرين، وللعمل، وللبيئة المحيطة. واليقظة الذهنية التنظيمية نشاط تحتاج له المنظمات كونها متصلة بالوعي التنظيمي، ولا تتحقق اليقظة التنظيمية دون وعي، ولها مؤثرات كبيرة على المنظمات التعليمية كونها تلعب دوراً مهماً في العمل الإداري. واليقظة الذهنية التنظيمية، تعني: قدرة المنظمة على التمييز بين الأحداث المحتملة وخاصة ظهور التهديدات والقابلية لتفصيلات تلك الأحداث، واليقظة الذهنية التنظيمية تتحقق عندما يستطيع المديرون توليد ثقافة التفكير الرشيد والمقدرة على العمل، وبذلك نستطيع القول إن بإمكان المديرين وضع قاعدة لتحقيق ذلك من خلال العمليات الإدارية المتدفقة من الأعلى إلى الأسفل (العابدي وآخرون، 2017).

وترى الباحثة أن اليقظة الذهنية تتطلب من القادة وضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية، وجمع معلومات دورية عن احتياجات المجتمع الداخلي والخارجي للمنظمة، وتفحص حاجات المجتمع وتطلعاته وتوقعاته، والاستجابة للمقترحات، والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين

وتطوير أساليب العمل، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات استباقية تحسباً لظروف مفاجئة أو مشكلات محتملة، ووضع مبادئ توجيهية للعمل لضمان اتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء المهمات، والأنشطة.

## 2. الأمل (Hope)

ويعني: التناؤل بإمكانية تحقيق الأهداف المستقبلية (Tiwari & Lenka, 2015). ويشير موسى وكرجي (2015)، إلى أن القيادة الرنانة تهتم بمشاعر الآخرين، ومنحهم الأمل، وتشجعهم على بذل الجهد والتعاون من أجل تحقيق الأهداف. فالأمل يعني: الاعتقاد بأن الأهداف قابلة للتحقق، وأن تحفيز الآخرين، وإلهامهم يساعد على تحقيق تلك الأهداف. والأمل يجعل الأفراد متفائلين يحملون بمستقبل أفضل قابل للتحقق (محمود، 2017). ويستنتج أن الأمل يتمثل في إدراك الفرد وتناؤله بإمكانية تحقيق أهدافه. غير أن الباحثة ترى أن الأمل بتمنٍ فقط، وبدون إرادة، وعمل جاد قد لا يجدي نفعاً ولا يحقق أهدافاً. ويستنتج أن القيادة الرنانة تحت القادة على تجنب اليأس، مهما كانت الخيارات محدودة، أو غير مشتملة على بدائل، والتناؤل بإمكانية تحقيق الأهداف، وضرورة إظهار الإيجابية والتناؤل، وتحفيز الأتباع، وتشجيعهم على التعاون؛ لتحقيق الأهداف المنشودة.

وترى الباحثة أن الأمل يعدّ عنصراً أساسياً في مفهوم القيادة الرنانة، حيث يسهم في تمكين القائد من الاعتقاد بأن الأهداف التي يسعى لتحقيقها هي أهداف قابلة للتحقيق. هذا الاعتقاد لا يقتصر فقط على القائد نفسه، بل يمتد ليحفز ويلهم الآخرين، مما يعزز من قدرتهم على السعي نحو تلك الأهداف.

## 3. الرحمة (Compassion)

أشار بوياتزس وسولر (Boyatzis & Soler, 2012) إلى أن الرحمة تمثل إحدى خصائص القادة الرنانين، الذين يعاملون أتباعهم بتعاطف ولين ورحمة لاسيما عندما يواجهون المشكلات. بينما يشير تانر وآيسن تانروآيسن (Taner & Aysen, 2013) إلى أن الرحمة تتطلب ملاحظة منظمة وشعورا واستجابة، ويمكن أن تساعد النظم التنظيمية والتكنولوجية، وحتى طبيعة تصميم المبنى في الملاحظة المنظمة. أما الشعور فقد يؤدي إلى التعاطف تجاه الأفراد. وهنا يمكن أن يكون للممارسات التنظيمية، والثقافة التنظيمية، تأثيراً كبيراً. وبالتالي يأتي دور القيادة الرنانة، انطلاقاً من كون قادة الرنين معروفين بذكائهم العاطفي وسماتهم الشخصية، وتناغمهم مع أتباعهم من خلال التعاطف معهم. ولذلك يمكن

القول بأن القيادة الرنانة لها دور محوري في التعاطف والرحمة التنظيمية، وشخصية القائد لها تأثير غير مباشر على الرحمة التنظيمية من خلال تأثيرها على السلوك القيادي، الأمر الذي يمهد للخطوة الثالثة، وهي الاستجابة التي يكون فيها للثقافة التنظيمية، والقيادة أيضاً، دور محوري.

ويرى العابدي (2017) بأن الرحمة: تعني الشعور بمعاناة الآخرين وألامهم، ومحاولة مساعدتهم. والرحمة، تتكون من ثلاث عمليات مترابطة، وهي: الملاحظة، والشعور، والاستجابة. فعدم ملاحظة آلام الآخرين سوف يحول دون التعاطف معهم، غير أن ملاحظة آلام الفرد قد لا تؤدي بالضرورة إلى الشعور بالرحمة تجاهه، أما الشعور بالموقف المسبب للآلام فقد يؤدي إلى التعاطف والرحمة، والاستجابة تمثل العملية أو الخطوة الأخيرة التي تتضمن محاولة تخفيف آلام الآخرين، وهناك طرق مختلفة للاستجابة، فقد تكون تقديم مساعدة، أو مشورة، أو دعم عاطفي، أو زيارة، ومواساة.

وعليه، يمكن القول بأن القيادة الرنانة تحث القادة على تهيئة مناخ تنظيمي يتسم بالود والتراحم، كما تحثهم على التعاطف مع أتباعهم، ومساعدتهم في السيطرة على الضغوط المهنية، والالتزام بالقيم الإنسانية، وأخلاقيات العلاقات المهنية في علاقاتهم مع أتباعهم، وتوزيع الأعباء والواجبات الوظيفية وفقاً لمقدرتهم، ومؤهلاتهم، وخبراتهم.

## 8.1.1.2 أساليب القيادة الرنانة

تتميز القيادة الرنانة بأنها أُرسيت على الذكاء العاطفي، ولها أربع محاور أساسية، وهي: الوعي الذاتي العاطفي وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، والإدارة الفاعلة للعلاقات مع الآخرين ( Boyatzis & Mckee, 2005). أما أساليب القيادة الرنانة، فقد لخصها المصري (2020) على النحو الآتي:

1. البصيرة: تتمحور حول المقدرة على رؤية المستقبل بوضوح، وفهم الاتجاهات التي قد تؤثر على العمل، فالقائد البصير يضع أهدافاً واضحة، وقابلة للتحقيق، مما يساعد الفريق على فهم الاتجاه الذي يسيرون نحوه، ومن خلال التحليل العميق والتفكير الاستباقي، يتمكن القائد من توقع العقبات التي قد تواجه الفريق، مما يساعد في وضع خطط بديلة، والقيادة البصيرة تشجع على التفكير الإبداعي، وتقديم الحلول الجديدة، مما يساهم في تطوير بيئة عمل ديناميكية.

2. **التدريب والتطوير:** يعتبر التدريب والتطوير أحد الأساليب الأساسية في القيادة الرنانة، حيث يسهم في تعزيز مهارات الأفراد، وزيادة كفاءتهم، وذلك بتنظيم برامج تدريبية مستمرة تعزز من مهارات الفريق، سواء في المجال الفني أو المهارات الشخصية، وتقديم الدعم الفردي من خلال التوجيه والإرشاد، مما يساعد الأفراد على تحقيق إمكاناتهم الكاملة، وإجراء تقييمات دورية للأداء، مما يوفر فرصاً للتطوير المستمر، ويعزز من ثقافة التعلم.

3. **التأليف:** التأليف في السياق القيادي يشير إلى المقدرة على تجميع الأفكار والموارد من مختلف الأفراد في الفريق، وخلق بيئة تشجع على تبادل الأفكار والمعلومات بين الأعضاء، مما يسهم في تعزيز الابتكار والإبداع، وتنظيم جلسات عصف ذهني؛ لاستكشاف أفكار جديدة، وحلول مبتكرة للتحديات، مما يعزز من مشاركة الجميع في العملية الإبداعية، والاستفادة من تنوع الخبرات والمهارات داخل الفريق، مما يعزز من قدرة الفريق على التعامل مع التحديات بشكل شامل.

4. **الديمقراطية:** تعزز الديمقراطية من المشاركة الفعالة من جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، ويشجع على الحوار والنقاش، مما يعزز من مشاركة الأفكار والمقترحات من جميع أعضاء الفريق، ويمكن للأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يشعرهم بالمسؤولية والانتماء، وأهمية كبيرة لآراء الأعضاء، مما يسهم في بناء الثقة، وتعزيز التعاون.

ويمكن القول إن هذه الأساليب تعزز من فعالية القيادة الرنانة، حيث تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تلهم الأفراد، وتدفعهم لتحقيق الأهداف المشتركة. من خلال دمج هذه الأساليب، يمكن للقيادة أن يحدثوا تأثيراً عميقاً ومستداماً في فرقهم، مما يسهم في تحقيق النجاح المؤسسي.

وتخلص الباحثة في هذا الجانب إلى أن القيادة الرنانة تعد نموذجاً مثالياً يعزز من الذكاء العاطفي. حيث تسهم في بناء بيئة عمل ملهمة تدعم التعاون والابتكار. ومن خلال موازنة المشاعر، وبناء الانسجام بين الأفراد، يتمكن القائد الرنان من إرساء رؤية واضحة تحفز الفريق على تحقيق الأهداف المشتركة. هذه القيادة تعزز الأداء الجماعي، وتحقق النجاح المستدام، مما يجعلها ضرورية في الثقافات التي تعتمد على العمل الجماعي، حيث تصبح مصدراً محتملاً للمشاركة الفعالة والتطوير المستدام. القائد الرنان لا يلهم فقط أفراداً، بل يساعد في خلق ثقافة تعزز من التواصل والتعاون، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى الطويل.

## 2.1.2 : الإبداع الوظيفي Job Creativity

تسلط الباحثة في هذا المحور الضوء على العناصر الأساسية للإبداع الوظيفي من حيث: مفهومه، وعناصره، وأنواعه، ومراحله، ومكوناته، والعوامل المؤثرة فيه، وأهميته، وذلك على النحو الآتي:

### 1.2.1.2 مفهوم الإبداع

الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا وجدت في أي بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية؛ لتؤدي إلى نتائج أصيلة وجديدة، سواء بالنسبة للفرد أو للمؤسسة الاجتماعية (جروان، 2010). وعرف شقورة (2012)، الإبداع بأنه: العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة لدى مدير المدرسة، بحيث تجعله قادراً على إنجاز العمليات الإدارية، وتحقيق أهدافه، وتمكّنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة. أما وانج وجرينود (Wang, B., & Greenwood, 2013)، فيينا أن الإبداع إنتاج شيء جديد ومفيد، وإن كانت عناصره متوفرة، وعليه، فالإبداع عملية تبدأ عادة بشعور الفرد بحاجة يريد إشباعها، تولد لديه قوة كامنة هي الدافع، يقوى إذا توفرت حوافز خارجية وظروف بيئية مناسبة، ويتحول إلى سلوك فعال يشبع حاجة الفرد، وقد يفيد المجتمع.

فيما حدد قطوف (2015)، الإبداع بكونه ردة فعل لوجود مثير في موقف أدى إلى استجابة فعلية أو نفسحركية تلقائية، أو تكيفية، بحيث تشمل: إنتاج فكرة، أو حل لمشكلة محددة، أو نشاط سلوكي يتميز بالأصالة والطلاقة والمرونة، ويؤكد ين وآخرون (Yin et al. 2021)، أن الإبداع: هو تشكيل العناصر الترابطية في مجموعات جديدة تلبى المتطلبات أو تكون مفيدة بطريقة ما. وعلى العكس من ذلك، يشير الإبداع إلى قدرة الشخص على إنتاج أفكار أو رؤى أو اختراعات أو منتجات فنية جديدة أو أصلية والتي يقبلها الخبراء باعتبارها ذات قيمة علمية أو جمالية أو اجتماعية أو تقنية.

ويعد العمل الإبداعي عنصراً محورياً في إثارة الدهشة والاستغراب لدى الآخرين. فعندما يواجه الأفراد فكرة جديدة أو ابتكاراً غير مألوف، يصابون بالدهشة والتعجب، مما يدفعهم إلى طرح تساؤلات متعددة، ومحاولات لفهم هذا الموقف غير التقليدي. هذه الديناميكية تفتح أمامهم آفاقاً جديدة للتفكير، حيث يصبح التفاعل مع الأفكار الجديدة محفزاً لتوليد مزيد من الإبداع والابتكار. بالتالي، يسهم هذا التفاعل في تعزيز قدرة الأفراد على التفكير النقدي وتحفيز خيالهم، مما يؤدي إلى تطوير أفكار جديدة ومبتكرة تسهم في إثراء تجربتهم وفهمهم للعالم من حولهم (جعافرة، 2013). وبالتالي ينظر للإبداع من حيث

التألق، والإبداع الشخصي، والإبداع النموذجي أو المجالي، والإبداع القسري أو الصناعي، وتم توسيع هذا التفكير حول أهمية المساهمة الإبداعية ليشمل الإبداع الصغير، والمحترف، والكبير ( Tan, Kung, & Luh, 2013).

ويرى العنزي (2018)، أنه يمكن لمدير المدرسة أن يحول المدرسة إلى بيئة إبداعية، ترعى المواهب، وتربي الإبداع، وذلك باستهداف تنمية الشخصية المتكاملة بدنياً، وعقلياً، واجتماعياً، وانفعالياً، من خلال دعم ثقافة الإبداع، ووضع البرامج التدريبية للمعلمين، لتعريفهم كيفية اكتساب الطلاب من القيم، والمعارف والمهارات، وأساليب التفكير، ما يجعلهم قادرين على تأكيد ذاتهم، والتعبير عن أنفسهم بكل ثقة وحرية. وأصبح الإبداع في كثير من الأحيان شرطاً أساسياً لابتكار المنتج، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنتج، الذي ينطوي على تفكير متباين ومتقارب. المرحلة المتباينة من الإبداع ترتبط بتوليد العديد من الأفكار المميزة، بينما تكون مرحلة التقارب المرتبطة بتقييم وصقل الأفكار ( Han et al. 2018).

وترى الباحثة، أن الإبداع: هو تقديم ما لم يقدم من قبل، أو أن يقدم بشكل آخر عما تم تقديمه بعناصر جديدة، وبطريقة جديدة في عمل ما، لذلك يكون الإبداع في إعادة استخدام ما كان، وتقديمه بشكل آخر، ويكون في ذلك تميز واختلاف عما كان عليه من قبل، ويتجلى في إعادة استخدام الموارد أو الأفكار السابقة، ولكن بطريقة جديدة ومختلفة. بمعنى آخر، يمكن للأفكار القديمة أن تعاد صياغتها لتناسب احتياجات جديدة أو سياقات مختلفة، مما يعكس قدرة الفرد أو الفريق على التفكير النقدي والابتكار، وهذا التوجه لا يقتصر فقط على الفنون أو العلوم، ويعكس الإبداع تميزاً واختلافاً عما كان عليه سابقاً. هذا التميز لا يعني فقط تحسين الشيء الموجود، بل يتطلب أيضاً فهماً عميقاً للسياق الحالي، واحتياجات المجتمع أو السوق. إن المقدرة على تقديم شيء جديد أو مختلف تعكس مهارة كبيرة في التفكير الناقد والتحليلي، وهو ما يعتبر أساس الابتكار في أي مجال.

## 2.2.1.2 عناصر الإبداع

للإبداع مجموعة من العناصر المهمة وهي: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، وحل المشكلات، كما يأتي:

### 1. الطلاقة:

تعبر عن قدرة الفرد على توليد عدد كبير من البدائل، المترادفات، أو الأفكار، وهذه القدرة تعتبر أساساً في العملية الإبداعية، حيث يظهر المبدع مهارة في تقديم خيارات متنوعة تتعلق بمشكلة معينة (النعيمة، 2016). وتتميز الأفكار المبدعة بكونها ملائمة لمتطلبات البيئة الواقعية، مما يعني أن

هذه الأفكار ليست عشوائية، بل تتماشى مع الظروف والسياقات المحيطة. هذا يعكس قدرة المبدع على فهم البيئة وتحليلها، مما يسهم في إنتاج حلول فعالة ومناسبة (دوكر، 2016).

## 2. المرونة:

تشير إلى قدرة الفرد على خلق بدائل وخيارات متعددة لحل مشكلة واحدة. تعكس هذه الصفة مدى سهولة تغيير الشخص لموقفه أو وجهة نظره العقلية في ضوء المعلومات الجديدة أو الظروف المتغيرة (النعيمات، 2016). فالأفراد المرنون قادرون على التفكير خارج الصندوق، مما يمكنهم من التعامل مع التحديات بطرق مبتكرة، وهذه القدرة تعزز من فرص إيجاد حلول متنوعة، مما يعدّ عنصراً حيوياً في التفكير الإبداعي (الطوسي، 2020).

## 3. الأصالة:

تمثل القدرة على تقديم أفكار جيدة ونادرة تكون غير مرتبطة بتكرار الأفكار السابقة. وتعني الأصالة: أن الفرد يمكنه التفكير بشكل مستقل، ويأتي بأفكار جديدة ومبتكرة تختلف عن تلك التي قمها الآخرون. هذه الخاصية تظهر تميز المبدع، حيث يسعى لتجاوز الأفكار التقليدية، ويقدم رؤى جديدة تتسم بالابتكار، والأصالة تعكس روح الإبداع الحقيقية، وهي عنصر أساسي في تحقيق التقدم، والتغيير (الطوسي، 2020).

## 4. حل المشكلات:

تعني عدم الاكتفاء بحل واحد لمشكلة معينة، بل السعي لإيجاد حلول إبداعية مبتكرة. الأفراد الذين يتمتعون بهذه الصفة لديهم القدرة على استكشاف خيارات متعددة، مما يتيح لهم تقييم الحلول المختلفة، واختيار الأنسب من بينها. هذه السمة تعزز من روح الابتكار، حيث يشجع الأفراد على التفكير النقدي، وتجربة أفكار جديدة بدلاً من الاكتفاء بالحلول التقليدية (النعيمات، 2016).

### 3.2.1.2 أنواع الإبداع ومراحله

تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع الإبداع، إذ أشار مراكشي (2011) إلى خمسة أنواع رئيسية، وهي: الإبداع التعبيري، والإبداع الفني، والإبداع المركب، والاختراع، والاستحداث. من جهة أخرى، ذكرت المرشد (2014) خمسة أنواع إضافية للإبداع، تشمل: الإبداع المرتبط بالأهداف، والإبداع المرتبط بالهيكل التنظيمي، والإبداع المرتبط بالمنتج أو الخدمة، والإبداع المرتبط بالعملية، وأخيراً، الإبداع المرتبط برضا المستفيد. ويمكن تلخيص مراحل الإبداع حسب المرشد (2014) كما يأتي:

1. **مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة، يقوم الفرد بتحديد المشكلة، وفهم جميع جوانبها المرتبطة بها. يشمل ذلك: مقارنة المشكلة الحالية بمشكلات مشابهة، والتّعرف إلى طرق الحل المستخدمة سابقاً، للاستفادة منها في توليد حلول جديدة للمشكلة القائمة.
2. **مرحلة الاحتضان:** تعرف هذه المرحلة أيضاً بمرحلة الاختمار، حيث يترك الفرد موضوع البحث وينخرط في نشاط آخر. هذا الوقت يمنح أفكاره الفرصة للاحتضان في ذهنه، مما يسمح لعقله بالعمل بشكل غير واعٍ للتوصل إلى حل للمشكلة.
3. **مرحلة الإشراق أو التّوير:** تحدث في هذه المرحلة الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى ظهور فكرة الحل بشكل مفاجئ. يشعر الفرد بضرورة التمسك بهذه الفكرة حتى لا تفلت منه، حيث قد لا تتكرر. ويمكن وصف هذه المرحلة بالاستبصار، وإعادة تنظيم الخبرات وبناء الفكرة.
4. **مرحلة التّحقق أو التّفيذ:** تتعلق هذه المرحلة باختيار الحل المناسب، والتأكد من فعاليته، وصولاً إلى الإنتاج الناتج عن النتائج المستخلصة من التجارب السابقة.

#### 4.2.1.2 مكونات عملية الإبداع

أشار (بالحاج، 2019؛ الجعيد، 2024) إلى أربعة مكونات لعملية الإبداع وهي:

1. **البيئة الإبداعية:** تشير البيئة الإبداعية إلى الإطار الكلي الذي يستثار من خلاله العمليات الإبداعية، حيث تستمر هذه العمليات حتى يتم إنجازها بالكامل.
2. **المنتج الإبداعي:** يشمل المنتج الإبداعي مجموعة متنوعة من الأنماط السلوكية، والأداء، والأفكار، والأشياء، بالإضافة إلى أشكال أخرى من التعبير. يعكس هذا المكون جوهر المنتج الإبداعي نفسه.
3. **العملية الإبداعية:** تعتبر العملية الإبداعية محور اهتمام علماء القياس النفسي، وعلماء النفس المعرفيين، الذين انشغلوا بفكرة الاستبصار. يركّز هؤلاء العلماء على دراسة كيفية حل المشكلات، وأنماط التّفكير، وآليات معالجة المعلومات التي تشكّل جوهر الإبداع.
4. **الشخص المبدع:** يمثّل الشخص المبدع محور اهتمام علماء النفس الشخصية، الذين يرون أنه يمكن التّعرف على الأفراد المبدعين من خلال دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في مجال المعرفة والدافعية.

## 5.2.1.2 العوامل المؤثرة في الإبداع

هناك عاملين رئيسيين يؤثران في الإبداع، وهما الوراثة والبيئة، أوضحها (المطيري، 2011؛ مقدم، 2019) على النحو الآتي:

1. الوراثة: يولد الإنسان على فطرته، حيث يكون الإبداع جزءاً من كينونته. يتوزع الإبداع بشكل طبيعي مثل الذكاء، إذ يمتلك الفرد إمكانيات تتيح له التعبير عن إبداعه في مجالات معينة أو من خلال تجارب محددة. يمكن أن تكون هذه الإمكانيات كامنة، مما يعني أن كل فرد مبدع بطبيعته، وقادر على ممارسة الإبداع. تظهر ظاهرة التفكير الإبداعي توزيعاً طبيعياً، بشرط ألا تعوقها أو تحد منها عوامل مؤثرة.

2. البيئة: تعد البيئة من العناصر الأساسية والمساعدة في تعزيز الإبداع لدى الأفراد. إذ تدعم الطبيعة وتشكيلاتها تفكير الفرد للوصول إلى حالة من التأمل، مضافاً إليه، ما يحصل الفرد من دعم وتشجيع من محيطه. يعزز التفاعل الإيجابي من قبل البيئة لدى المبدع ضرورة تحقيق طموحاته، والاستمرار في مساعيه.

واتفق علماء النفس والاجتماع على أن الوراثة والبيئة معا يمكن أن يجتمعا في تطوير شخصية الفرد ليكون مبدعاً، فيما كل واحدة منها تساعد الأخرى في تنمية الإبداع والابتكار لدى الأفراد (العياصرة، 2012).

وعليه تؤثر الوراثة والبيئة المحيطة في تنمية قدرات الأطفال قبل المرحلة الابتدائية، وذلك من خلال تزويدهم بأنشطة منظمة تعمل على تحفيز التفكير الإبداعي لديهم بشكل متسلسل، إضافة لتزويدهم بمهارات التواصل المختلفة، التي تبدأ أولاً بتعامل الطفل مع الأفراد المحيطين به.

## 6.2.1.2 مفهوم الإبداع الوظيفي

يعرف العنزري (2004) الإبداع الوظيفي: بأنه أسلوب إداري يعتمد على المورد البشري بشكل أساسي، من خلال طرح، أو تقديم حلول مميزة للمشكلات. ويرى الجبوري (2020) أن الإبداع الوظيفي عملية تهدف إلى إحداث تحول متميز على مستوى التنظيم من خلال توليد أفكار جديدة تساعد في تحسين الأداء الوظيفي، ويتضمن ذلك تعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية التفكير الإبداعي، بالإضافة إلى تطوير الهيكل التنظيمي. فيما يرى أحمد (2020) بأن

الإبداع الوظيفي: هو توليد أفكار جديدة ومفيدة، إذ تتمثل إحدى نتائجها في الابتكار، وقدرة المنظمة على توفير خدمات جديدة، أو محسنة، أو تعمل على تحسينها عن طريق الابتكار، وتلعب تقنية المعلومات دوراً رئيساً في تعزيز الإبداع والابتكار، لأنها تغير قواعد السلوكيات، والإجراءات.

كما ويعرف الأحمري وتوحيد (2024) الإبداع الوظيفي: بأنه المقدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين الأداء في بيئة العمل. يتضمن هذا المفهوم تطوير حلول جديدة للتحديات القائمة، وتعزيز الكفاءة، وتحقيق جودة عالية في الخدمات أو المنتجات المقدمة. ينطوي الإبداع الوظيفي على استخدام التفكير النقدي، وتفعيل المشاركة من قبل الموظفين، وتنمية المهارات الفردية والجماعية، مما يساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية تدعم الابتكار، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### 7.2.1.2 أهمية الإبداع الوظيفي

يعد الإبداع من أقدم الظواهر البشرية، فالإنسان يبدع، ويخترع في شتى المجالات، منذ أن خلق، ليتكيف مع الظروف من ناحية، وليحسن ظروفه المعيشية من ناحية أخرى، حيث أن الضغوط والتحديات التي نتج عنها ثورة المعلومات، والانفجار التكنولوجي، جعلت المنظمات بحاجة إلى الإبداع الوظيفي، الذي يعزز بقاء هذه المنظمات، ونموها (علي وآخرون، 2018).

وتكمن أهمية الإبداع الوظيفي من وجهة نظر (سبرينة، 2015؛ أحمد، 2020) في الآتي:

1. يساهم في تقليل الدوران الوظيفي للأفراد العاملين لتحقيق الاستقرار التنظيمي.
2. يفيده الموارد البشرية بأفضل ما يكون في مجال العمل التنظيمي.
3. يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مما يمنحها المزيد من قوة البقاء والاستمرار.
4. يشكل عاملاً مهماً في تعزيز الاستقرار الوظيفي.

## 8.2.1.2 أنواع الإبداع الوظيفي

أشار أبو زيد (2010) إلى أن الإبداع الوظيفي ثلاثة أنواع، وهي:

1. توليد الأفكار : وهي قدرة الأفكار على امتلاك مهارات الإبداع، وتوليد الأفكار، والحلول السريعة، في مواجهة مشكلات العمل التنظيمي، من خلال تقديم أفكار جديدة للعمل.
2. تنفيذ التغيير: هو قدرة المنظمة على إحداث التغيير في الوقت المناسب، من أجل استمرار المنظمة ونموها.
3. حل المشكلات : أي قيام الفرد باستخدام المعلومات، والمعارف التي سبق له وتعلمها، والمهارات التي اكتسبها، للتغلب على المواقف التي تهدد العمل التنظيمي بشكل أفضل. ويختلف أسلوب حل المشكلات التنظيمية باختلاف طبيعة الموقف والمعلومات.

## 9.2.1.2 مستويات الإبداع الوظيفي

يرى أحمد (2020)، أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع الوظيفي، وهي:

1. الإبداع على مستوى الفرد: هم الأفراد الذين يمتلكون مقدرات، ومهارات إبداعية (المعرفة، والذكاء، والشخصية).
2. الإبداع على مستوى الجماعة : هذا الإبداع يفوق مستوى الأفراد، فهو إبداع جماعي على مستوى قسم، أو فرع، ناتج عن طريق تبادل الرأي، والخبرات، فيما بينهم، ومساعدة بعضهم بعضاً، ويمتاز بعوامل (الرؤية، وتماسك الجماعة، الدعم ومساعدة بعضهم بعضاً، والالتزام بالتميز في الأداء، والتنوع في الجماعة، وعمر وحجم الجماعة).
3. الإبداع على مستوى المنظمة: إن الإبداع التنظيمي يفوق مستوى الأفراد والجماعة، إذ يعد الإبداع التنظيمي في العصر الحديث، من الأمور الضرورية، التي تسهم في الازدهار، إذا ما أرادت البقاء.

وتخلص الباحثة أن الإبداع الوظيفي، هو: القدرة على تقديم أفكار جديدة، وحلول مبتكرة في بيئة العمل ، مما يسهم في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية لدى المديرية والمعلمات. يتجلى الإبداع الوظيفي في إيجاد طرق غير تقليدية لإنجاز المهام، وتطوير أساليب العمل، والتكيف مع التحديات بمرونة، عندما يكون الموظفون مبدعين، فإنهم يساهمون في تعزيز روح الابتكار داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى

تحسين بيئة العمل، وزيادة الرضا الوظيفي. الإبداع الوظيفي ليس مجرد موهبة فطرية، بل يمكن تنميته من خلال بيئة محفزة، وتشجيع التفكير النقدي، والاستفادة من التجارب، والخبرات المتنوعة.

### 3.1.2 السعادة التنظيمية Organizational Happiness

تعرض الباحثة في هذا المحور مفهوم السعادة التنظيمية، ومقوماتها، وعواملها، وذلك على النحو الآتي:

#### 1.3.1.2 مفهوم السعادة:

جاءت السعادة في اللغة " ضد الشقاوة، يقال يوم سعد ويوم نحس، ومن سجد يسعد سعادة فهو سعيد" (المعجم الوسيط، 1980)، ويعرف معجم علم النفس والطب النفسي السعادة: بأنها حالة من المرح والهناء والإشباع تنشأ من إشباع الدوافع لكنها تسمو إلى مستوى الرضا النفسي، وهي بذلك وجدان يصاحب تحقيق الذات ككل (الدمرداش، 2010). ووضح الخوالدة (2012) إن السعادة هي حالة من التوازن الداخلي يسودها عدد من المشاعر الإيجابية، كالرضا والإبتهاج والسرور، التي ترتبط بالجوانب الأساسية للحياة، مثل: الأسرة، والعمل، والعلاقات الإجتماعية.

ويختلف مفهوم السعادة من فرد إلى آخر. وهو شعور عام يشعر به الأفراد ويتشاركون فيه، أي أنها متاحة في أيدي الجميع، ولها مراحل زمنية وظروف وأحوال، وقد بدأت الدراسات التجريبية الأولى للسعادة بالظهور في عام 1930م، ويشار إلى السعادة في علم النفس، بأنها: حالة من الرفاهية النفسية والعاطفية التي يعيشها الفرد (Veenhoven, 2011). ويرى أفلاطون أن السعادة: هي فضائل الأخلاق والنفس، مثل الحكمة والشجاعة والعدالة والعفة. وينظر إليها باعتبارها تأملاً نظرياً. ويضيف أرسطو أنها هبة من الله، وقسمها إلى خمس (الصحة البدنية، المال، تحقيق الأهداف، النجاحات العملية، الأمان، العقل والعقيدة، السمعة الطيبة والسلوك الحسن بين الأفراد) (Hong & Charles, 2017).

والسعادة في الإسلام هي غاية الأخلاق ونتيجة الفضائل، وحسن الخلق طريق سعادة الإنسان؛ حيث يقول رسول الله: (من سعادة المرء حسن الخلق، ومن شقاوته سوء الخلق)، وأكثر من ذلك فإن النظام

الإسلامي يربط بين سعادة الفرد والجماعة وسعادة المجتمع بأسره، فقد رأى أن أعلى درجات الفضيلة تكمن في الإيثار الذي يعني تغليب مصلحة الجماعة على المصلحة الذاتية للفرد(الشريع، 2022)

وبين التشريع الإسلامي الحنيف إن الأنبياء عليهم أفضل الصلاة والسلام كانت نفوسهم تغمرها السعادة والرضا على الرغم مما يواجهونه من الابتلاءات والمنغصات بسبب دعوتهم، لأن الهدف الذي ينشدونه أسمى وأعظم يتمثل في سعيهم الجاد في التوفيق بين مصالحهم ومصالح العباد على ضوء ما يكلفهم الله به فمصالحهم في الدنيا تنفيذ أوامر الله في هداية الأمة وإخراجها من الظلمات إلى النور بتطبيق شرع الله الذي يوحى إليهم واتباع سنتهم لأن في ذلك مصالح العباد المتمثلة في تنظيم شؤون حياتهم الذي فيه السعادة في الدنيا فضلاً عن سعادة الآخرة التي هي السعادة العظمى ألا وهي الجنة، والنجاة من النار، قال تعالى : ﴿وَأَمَّا الَّذِينَ سَعَدُوا فِي الْجَنَّةِ خَالِدِينَ فِيهَا مَا دَامَتِ السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ إِلَّا مَا شَاءَ رَبُّكَ عَطَاءٌ غَيْرٌ مَجْذُونٍ﴾ (هود: 108). فالأنبياء ذاقوا السعادة في الدنيا في الصبر والفناعة والرضا. فقد ذاقوها في الدنيا في شتى دروب حياتهم على الرغم مما واجهوه خلال رحلتهم الدعوية.(العامري، 2009)

ويرى سقراط (Socrates) أن السعادة بصورة عامة، هي الرضا عن الحياة، وهذا الرضا يحدث عندما تتحدد رغباتنا، بحيث لا نطمع فيما لا نستطيع، لأن الإنسان لا يحس بالشقاء إلا إذا كانت رغبة لم يحققها، وتسيطر على تفكيره ليلاً ونهاراً، أما إذا استطاع الإنسان تحقيق رغباته بحسب استطاعته دون إفراط أو تفريط في الإشباع عاش بين الناس سعيداً، وبالتالي، فعندما نتكلم عن السعادة الزوجية نتكلم عما يساعد الإنسان إلى الوصول إلى حالة من الرضا عما قسمه الله تعالى له، ولا ينظر إلى ما فضل الله تعالى من البشر عليه (رياض، 2009).

ولأهمية السعادة، فقد جذبت انتباه الفلاسفة والمفكرين على مر العصور، واحتلت مكانة بارزة لدى علماء النفس والاجتماع. فالاهتمام الحقيقي للسعادة يعود إلى عام 1973م، حينما تمت دراسة مجموعة من الخصائص الاجتماعية، والديموغرافية، والصفات الشخصية، من أجل الوقوف على العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة. إذ اتجه علماء النفس إلى ربط السعادة بإشباع الحاجات، التي تبدأ من إشباع الحاجات الفسيولوجية، وصولاً إلى الحاجات العليا المتمثلة في تحقيق الذات، فالإنسان يسعى إلى تحقيق أهدافه المهمة من أجل الشعور بالسعادة (سماوي، 2013).

والسعادة مطلب للنفس البشرية، إذ تقاس الصحة النفسية بمدى قدرة الفرد على التأثير في بيئته والتكيف مع الحياة بما يؤدي به إلى قدر معقول من الإشباع والكفاءة والسعادة ( Mastakeasa, 1992). ويرى إليس (Ellis, 1979) أن بإمكان الإنسان التحكم في مشاعره السلبية، وزيادة شعوره بالسعادة من خلال تعلم الأساليب المعرفية المناسبة، كتغيير إدراك الفرد للأحداث السلبية، والنظر للأمور بإيجابية.

وترى الباحثة، أن السعادة مجموعة من المؤشرات والإدراكات التي تعكس إحساس الفرد وتقبله لذاته، والإحساس بقيمة الحياة ومعناها، ورضا الفرد عن حياته بشكل عام، إضافة إلى ذلك، فإن إقامة علاقات إيجابية مع الآخرين تعتبر عنصراً محورياً في تحقيق السعادة، فالعلاقات الإنسانية تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الشعور بالانتماء والدعم، ويشعر الفرد بأنه محاط بأشخاص يدعمونه، ويشاركونه أفراحه وأحزانه، فإن ذلك يساهم في تعزيز شعوره بالسعادة، والعلاقات الاجتماعية الإيجابية تتيح للفرد فرصة التعبير عن مشاعره ومشاركة تجاربه، مما يعزز من إحساسه بالقبول والدرجة، كذلك، فإن الإحساس بقيمة الحياة ومعناها يعتبر من العوامل الرئيسة المساهمة في تحقيق السعادة.

فيما تتجلى السعادة في تحقيق الأهداف، لذلك تتحقق لدى هذه السعادة لدى معلمي رياض الأطفال بناء على ما تحققه المعلمات استناداً إلى الفرص المتاحة لهن للتقدم والنجاح المهني والمعنوي. إن هذا التقدم يساهم في تحقيق الأهداف، إذ يعزز من مهاراتهم وكفاءاتهم، ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي والرفاهية. وذلك عندما تتاح للمعلمات الموارد والدعم وفرص التقدم، وتزداد فرص شعورهن بالدافع والرضا في أدوارهن، مما يؤدي في النهاية إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية.

### 2.3.1.2 مفهوم السعادة التنظيمية

عرف المصري (2020)، السعادة التنظيمية بأنها: سمة تنظيمية تشير إلى الحالة المزاجية والمشاعر الإيجابية التي تعيشها المعلمات في المدرسة، وتظهر على شكل سلوكيات تنظيمية إيجابية تدل على الرضا عن العمليات الإدارية والوضع المهني، وتوافر المناخ التنظيمي الذي يشجع المعلمات على التواصل، ويحفزهن على التقاني، وبذل مزيد من الجهد لتحقيق الرفاهية الشخصية، وزيادة الفعالية التنظيمية للمدرسة. فيما عرف توستن وأفكي وساهن (Tosten & Avci & Sahin, 2017)،

السعادة التنظيمية بأنها: سعادة الموظف داخل منظّمته، مما يعني مدى رضا الفرد في مكان عمله، وتأثير ذلك على حياته الشخصية، والتي تتمثل في القيم الشخصية، والأهداف الفردية، إضافة إلى الثقافة التنظيمية وظروف العمل. ويعرف سيمونز (Simmons, 2015) السعادة التنظيمية: بأنها توفر جوا نفسيا إيجابيا شاملاً للمشاعر والعواطف الإيجابية في العمل.

ويبين آديكي (Adhyke et al., 2023) أن السعادة التنظيمية لها تأثير إيجابي في المستقبل، إذ إن وظيفة القائد هي المساعدة في إزالة الاحتكاك والمضايقات من خلال الاستماع إلى تجارب الفريق، والتعرف على إنجازاتهم ومساعدتهم في التعامل مع الصعوبات والإحباطات، مما يؤدي إلى أداء أفضل في بيئة العمل، ويكون لديهم المقدرة على الإنجاز والتطوير. فيما يؤكد الحضراوي وآخرون (Al-Hadrawi et al, 2023) أن السعادة التنظيمية، هي: العامل الأكثر أهمية والمؤثر على نفسية وسلوك الأفراد العاملين، وأفضل تفسير لها هو تحقيق خطة الحياة، وللإشارة إلى ذلك، يجب التعامل مع الصحة النفسية للأفراد العاملين وفقاً للكفاءات العقلية والجسدية والاجتماعية المتغيرة والمتطورة باستمرار، والفترات الحرجة، والعوامل البيئية في هذه الفترات الحرجة، حيث يشكل الفرد اللبنة الأولى والأساسية التي تشكل المنظمة.

ويعد العالم الأمريكي مارتن سجمان (Martin Sigman)، من الأوائل الذين نادوا بحركة علم النفس الإيجابي، حيث عمد إلى صياغة مجالاته، واهتماماته، وركز بشكل كبير على كيفية تعزيز السعادة النفسية للأفراد، وبناء العوامل التي تسمح لهم وللمجتمع بأن يعيشوا حياة مزدهرة، بدلاً من الاهتمام بمعالجة الاضطرابات النفسية، وتناول المؤثرات السلبية في السلوك البشري (الزين، 2020). وينظر إلى السعادة على أنها: الدرجة التي يحكم فيها الفرد سلبا، أو إيجابياً على جودة حياته الخاصة بصفة عامة، وإلى مدى حب الشخص للحياة، واستمتاعه بها، وتقديره الذاتي لها ككل، وعليه اعتبرت السعادة قيمة إنسانية، وغاية قصوى يسعى إليها كل فرد (الوائلي، 2020).

وهذا ما انعكس على ظهور مفهوم السلوك التنظيمي الإيجابي، الذي يبحث عن سعادة الأفراد، وتحسين مستوى أدائهم، ليلقى بعد ذلك موضوع السعادة في مكان العمل، اهتمام الكتاب، والباحثين في مجال الإدارة لإسهام هذا الموضوع بإيجاد ثروة من المعرفة، تبحث عن الآليات والعمليات التي من الممكن أن تجعل الأفراد سعداء، من منطلق إذا كان هناك أمل للناس في العثور على السعادة العامة

في حياتهم اليومية، فالأجدر أن يعثروا على تلك السعادة في مكان العمل، وهذا ما جعل الكثير من المنظمات، وفي سعيها إلى تطوير ذاتها، أن تعكف على دراسة الظواهر الإيجابية داخل المنظمة كالشاركة، والرفاهية، والتأثير الإيجابي في العمل، للوصول إلى السعادة التنظيمية (العرفي، 2021).

### 3.3.1.2 المقومات التي تقوم عليها السعادة التنظيمية

يتعرض الإنسان إلى كثير من المواقف المصيرية في حياته، والتي على أساسها يحدد مستقبله. لذلك، يجب أن يكون لديه الطموح الذي يجعل طريقه مليئاً بالنجاح، والتميز، فهو الوقود الذي يساعده في الوصول إلى تحقيق الأهداف، ومواجهة الحياة، والشعور بالسعادة. وقد ذكر العبيدي (2015)، أن رايف وسنجر (Ryff & Singer)، قد قدما وصفاً تفصيلياً لخصائص الأفراد مرتفعي السعادة التنظيمية ومنخفضيها، اعتماداً على العوامل الرئيسة الأربعة الآتية:

1. الاستقلالية: عند مرتفعي السعادة، يكون لدى الفرد المقدرة على اتخاذ القرار الذاتي، والتفكير، والتفاعل بطرق محددة، والضبط الداخلي للسلوك وتقييم الذات، أما عند منخفضي السعادة يكون التركيز على التوقعات، وتقييمات الآخرين له، والخضوع لأحكام الآخرين في اتخاذ القرارات المهمة، والتأثر بالضغوط الاجتماعية في قراراته وأفكاره.
2. التمكن البيئي: الإحساس بالتمكن، والكفاءة في إدارة الأنشطة الخارجية، والمقدرة على تغيير البيئة المحيطة، وعدم الوعي بالفرص المناسبة، وقلة السيطرة على البيئة المحيطة.
3. التطور الشخصي: الانفتاح على الخبرات الجديدة، والشعور بالتحسن المستمر بالذات، والسلوكيات بمرور الوقت، وعند الأشخاص منخفضي السعادة، فهناك إحساس بنقص النمو الشخصي، وعدم المقدرة على التحسن بمرور الوقت، وقلة الاستمتاع بالحياة، والشعور بالضجر، وعدم المقدرة على اكتساب سلوكيات، واتجاهات جديدة.
4. العلاقات الإيجابية مع الآخرين: نجد الأشخاص مرتفعي السعادة، يتمتعون بالدفع، والرضا، والثقة، في العلاقات الشخصية مع الآخرين، والاهتمام بسعادة الآخرين، والمقدرة على التفهم والتأثير، والأخذ، والعطاء، في العلاقات الشخصية، وعكس ذلك عند الأشخاص منخفضي السعادة، فهم أقل ثقة، وقلة في العلاقات الشخصية مع الآخرين، والصعوبة في تكوين علاقات دافئة مع الآخرين، والانعزال، والشعور بالإحباط، وعدم السعي لتكوين علاقات مع الآخرين.

### 4.3.1.2 العلاقة بين القيادة الرنانة والإبداع الوظيفي والسعادة التنظيمية

القادة الرنانون هم المحرك الرئيس في بيئة العمل، ويجب على المنظمات التركيز على القيادة الرنانة بشكل خاص لسببين: الإزدهار من ناحية، وتحفيز وتعزيز سعادة الأفراد العاملين في بيئة العمل من ناحية أخرى. ومن خلال القدرات والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها القادة الرنانون، والتي تسهل وتخلق بيئة عمل إيجابية. أي أن الأفراد العاملين يحبون العمل مع الأفراد الذين يتناغمون ويهتمون بسعادتهم، ويخلقون ما يسميه علماء النفس بالرنين الإيجابي، حيث تتراكم المشاعر الطيبة على بعضها البعض، وترتد في شكل موجات، مما يؤدي إلى زيادة المقدرة لديهم على العطاء والإبداع، حيث تشير الدراسات إلى أن الأفراد يكونون أكثر سعادة وإنتاجية عندما يعملون مع من يحبون، ويجعلونهم سعداء، مما يدفعهم إلى مزيد من الإبداع في عملهم من خلال الخطط الاستراتيجية التي يرسمها القادة (Silva et al.,2020).

وتعد القيادة الرنانة نموذجاً يعزز من الإبداع الوظيفي من خلال توفير بيئة تشجع على التفكير الحر وتوليد الأفكار الجديدة. القادة الذين يمتلكون ذكاء عاطفياً، وقدرة على التواصل الفعال يساعدون الموظفين على الإحساس بالأمان في التعبير عن أفكارهم. هذه البيئة الآمنة تعزز من قدرة الأفراد على الابتكار، حيث يشعرون بحرية تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجههم. بالإضافة إلى ذلك، يشجع القائد الرنان على تبادل الأفكار، والمشاركة الفعالة من قبل جميع أعضاء الفريق، مما يفضي إلى تطوير حلول جديدة تعكس تنوع وجهات النظر.

وعندما تتاح الفرصة للموظفين للتعبير عن إبداعاتهم والمشاركة في صنع القرار، فإن ذلك يسهم بشكل كبير في تعزيز شعورهم بالرضا والانتماء. والإبداع الوظيفي يعزز من مستوى الالتزام لدى الأفراد، حيث يشعرون بأن عملهم يحدث فرقاً حقيقياً في بيئة العمل. هذا الشعور بالإنجاز يعتبر مصدراً رئيساً للسعادة التنظيمية، حيث يعزز من الروح المعنوية، ويقلل من مستويات التوتر والضغط. لذا، فإن الإبداع لا يسهم فقط في تحسين الأداء، بل يعزز أيضاً من رضا الموظفين وسعادتهم في العمل.

وتعد السعادة التنظيمية حلقة وصل مهمة تعزز من فعالية القيادة الرنانة. فالموظفون السعداء يميلون إلى تقديم أداء أفضل، ويكونون أكثر التزاماً ودافعية. هذا الالتزام يشجع القادة على تقديم المزيد من الدعم والإلهام، مما يعزز من فعالية القيادة. ويصبح القادة أكثر قدرة على التواصل الفعال مع

الموظفين، مما يساهم في بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. ولأن القيادة الرنانة نموذجاً قيادياً يعزز من دور القائد في تحفيز أفراد الفريق، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التواصل الفعال، وبناء العلاقات القائمة على الثقة والاحترام، يمكن أن تلعب مديرة الروضة دوراً حاسماً في تشكيل بيئة العمل وتعزيز روح الفريق، مما يؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمات ورضاهن الوظيفي، وتعزيز مستوى السعادة لديهن في العمل.

فضلاً عن أن تحقق السعادة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتقليل معدلات الغياب. وفي رياض الأطفال، يمكن أن تؤثر سعادة المديرات والمعلمات على جودة التعليم والرعاية المقدمة للأطفال. لذا، من المهم فهم كيف يمكن أن تسهم القيادة الرنانة في تعزيز هذه السعادة، إذ في سياق التعليم المبكر يعد الإبداع ضرورياً لتطوير مناهج تعليمية مبتكرة، وطرق تدريس فعالة. من هنا، تتجلى أهمية القيادة الرنانة في تشجيع الإبداع من خلال خلق بيئة آمنة تسمح بالتجريب، وتقبل الفشل.

#### 4.1.2 : نبذة عن رياض الأطفال في فلسطين

تعرض الباحثة في هذا الجزء الإطار المفاهيمي لرياض الأطفال، وذلك على النحو الآتي:

##### 1.4.1.2 مفهوم رياض الأطفال:

تعرف لنا جمال (2018: 20)، رياض الأطفال، بأنها: "المكان المنظم الأول الذي ينتقل إليه الطفل من بيته ليكمل المشوار، إذ يعد امتداداً طبيعياً للبيت من حيث الاستقرار والشعور بالمكان، كما أنه المكان المرتبط بالمتغيرات المختلفة التي تساعد الطفل على اكتساب السلوكيات المختلفة التي تساعد على نموه وتطوره في المجالات كافة خلال مرحلة الطفولة المبكرة، إذ تساعد في إنمائه معرفياً وانفعالياً وجسدياً".

فيما يعرف وطفة (2018) رياض الأطفال: بأنها مرحلة استكمالية، تلعب دوراً هاماً في استكمال التوجيهات التربوية التي تبدأ بها المؤسسات الاجتماعية الأخرى، وقبلها الأسرة. تعمل كأداة نقل للتراث الثقافي والحفاظ عليه، حيث يمكن استغلال هذا الدور في نقل التراث الثقافي الذي يتم تمريره من الأجيال السابقة بشأن البيئة، واستيعاب الجوانب الإيجابية منه، والابتعاد عن الجوانب السلبية أو المؤثرة سلباً على البيئة التي يعيش فيها الفرد.

وفي هذه المرحلة العمرية للطفل الممتدة من (3-5) سنوات، يتعرف الطفل على العالم المحيط به من خلال حواسه، ويتطلب من المعلمين والقائمين على رياض الأطفال استخدام الحواس بطرق علمية وفعالة قدر الإمكان، ويتميز الطفل في هذه المرحلة بقدرته على التركيز البصري، ولذا، يجب أن تكون الكلمات والعبارات المقدمة له مكتوبة بخط كبير جداً، ويجب أخذ ذلك في الاعتبار أثناء إعداد الكتب المخصصة لهذه المرحلة، والتي تحتوي على الصور والرسوم (عبد الرشيد، 2010). وفي رياض الأطفال، يتم توظيف الحواس بشكل مبني على المنهج العلمي؛ لتسهيل تعلم الطفل وتطوير قدراته، وتكون العروض البصرية والرسومات جزءاً مهماً من العملية التعليمية في هذه المرحلة، إذ يساعد ذلك الأطفال على تفسير المفاهيم والمعلومات، وفهمها بصورة أكثر وضوحاً، وبالتالي، يتم تصميم المواد التعليمية والكتب بحيث تحتوي على صور ورسوم واضحة وجذابة تساعد الأطفال على استكشاف العالم المحيط بهم، وتشجيع الفهم والتعلم، فالطفل في هذه المرحلة يعتمد بشكل كبير على التلقي الناتج عن المشاهدة البصرية بدرجة كبيرة (Mantzicopoulos, Samarapungavan, & Patrick, 2009).

يتميز الطفل في مرحلة رياض الأطفال بقدرته على الحفظ، ويمكن استغلال هذه المقدرة لتعويده على عملية الحفظ، وخاصة تلك التي تكون ضرورية لحياته المستقبلية، ويتطلب الحفظ في هذه المرحلة معرفة أسماء الأشياء المحيطة، والأرقام، والألوان، بالإضافة إلى بعض الآيات القرآنية والأحاديث والأناشيد التي تهدف إلى تشكيل اتجاهات إيجابية لدى الطفل تجاه أسرته، ومجتمعه، ودينه (مديني، 2021). ويزداد حب الطفل للفضول والاستطلاع، ومهمة رياض الأطفال، هي توفير الفرص للأنشطة التي تشجع الطفل على المشاهدة والملاحظة. يتم بعد ذلك إجراء حوار حول ما شاهدته الطفل، وذلك للإجابة على جميع التساؤلات التي قد تدور في ذهنه (المطيري، 2017).

وتتضمن رياض الأطفال مستويين وفقاً للمرحلة العمرية. مستوى البستان (KG1) الذي يشمل الأطفال من عمر 4 سنوات، ومستوى التمهيدي (KG2) الذي يقبل فيه الأطفال من عمر 5 سنوات، وتتمحور الأنشطة والبرامج التعليمية في رياض الأطفال حول تلبية احتياجات الطفل في هذه المرحلة الحيوية من حياته، وتعزيز تطوره الشامل (Adwan. et al. 2023).

### 2.4.1.2 نشأة رياض الأطفال

يعد روبرت أوين (Robert Owin) أول من أنشأ روضة للتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، وذلك في العام 1816م، بهدف الرد على احتياجات الكثير من الأمهات العاملات اللواتي كن بحاجة إلى إيجاد مكان آمن يتولى رعاية الأطفال أثناء تواجدهن في العمل. أما بشكل رسمي، فقد تم إنشاء أول حضانة مجانية تابعة لنظام المدرسة الإنجليزية في إنجلترا في العام 1918م، وكانت تسعى إلى تعزيز ثقة الأطفال بأنفسهم إضافة إلى الاهتمام بهم بشكل عام (الحري، 2010).

في حين تعد رياض الأطفال بشكلها الحالي من أفكار العالم الألماني فريدريك فروبل ( Friedrich Froebel) أول من أنشأ روضة في العام (1837م) في مدينة بلانكنبيرغ ( Blankenburg, Germany). وحدد فيها أعمار الأطفال من الثالثة إلى السابعة، ووجد أن هذه المرحلة يجب فيها الاهتمام بالأطفال بشكل كبير (الكبيسي، 2008).

### 3.4.1.2 الأهداف العامة لرياض الأطفال

إن أبرز أهداف رياض الأطفال تتمثل في تعزيز النمو المتكامل التدريجي، مما يمنح الطفل الفرصة ليصبح مستقلاً ويعتمد على نفسه في أداء بعض المهام المناسبة له. كما يهدف إلى غرس القيم والمبادئ التي تساعده على التعاون والتكيف مع المجتمع بما يتناسب مع مرحلته العمرية (مديني، 2021). بالإضافة إلى ذلك، تسهم رياض الأطفال في تعليم الطفل كيفية المشاركة في الأنشطة المختلفة، وتكوين العلاقات والصدقات مع أقرانه. كما تعزز من عمليات التعلم والتحكم الذاتي من خلال تطوير المهارات الحسية والحركية (سعود والمواضية، 2013).

وتهدف رياض الأطفال أيضاً إلى تحقيق النمو الشامل للطفل في جميع جوانبه، لذا، يجب أن يراعى في اختيار الأنشطة أن تكون مثيرة لدوافع الطفل، بحيث يكون بإمكانه ممارستها دون شعور بالغبية. كما أن الأنشطة المختلفة في رياض الأطفال تشمل تشجيع الأطفال على المشاركة في الأنشطة المخطط لها، بالإضافة إلى مناقشة المواضيع؛ لتشجيعهم على إبداء آرائهم، والحوار، وحرية التعبير. هذا يعزز من حصيلتهم اللغوية، ويشجعهم على تقبل الرأي الآخر. من خلال الأنشطة الغنائية،

والقصصية، والتمثيلية، ولعب الأدوار، نعمل على تنمية القيم الموجودة في مجتمعنا التي نعتز بها، وتميزنا عن غيرنا من المجتمعات (أيوب، 2020).

#### 4.4.1.2 أهمية رياض الأطفال

تركز مرحلة ما قبل المدرسة على تعلّم الأطفال من خلال اللعب والأنشطة، حيث تقدّم لهم جوانب معرفية ووجدانية ومهارية. تحقّق هذه الأهداف من خلال تصميم أنشطة ملائمة تعرض على الأطفال في هذه المرحلة الحيوية. تكمن أهمية هذه المرحلة في كونها فترة للتعلّم عبر اللعب، حيث يتم تقديم كل ما هو معرفي أو وجداني أو مهاري. وتعتبر الأهداف التي تنطوي عليها الأنشطة المقدمة للأطفال في هذه المرحلة ذات أهمية كبيرة في حياتهم (السعود، 2024).

وتركّز مرحلة ما قبل المدرسة بشكل أساسي على تحقيق نمو شامل للطفل في جوانبه كافة، بما في ذلك الجوانب المعرفية والوجدانية والاجتماعية. يتم اختيار الأنشطة بعناية لتكون مثيرة لدوافع الطفل وقابلة للتنفيذ، مما يساعدهم على الشعور بالراحة وعدم الغرابة أثناء المشاركة. وتشجع هذه الأنشطة الأطفال على الانخراط بشكل فعال، مما يتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم، والمشاركة في الحوارات. كما تسهم هذه التجارب في تعزيز مهاراتهم اللغوية، وتطوير قدرتهم على قبول واحترام وجهات النظر المختلفة. وتعدّ هذه المرحلة الحيوية بمثابة قاعدة أساسية لتكوين شخصية الطفل، حيث يعزز فيه القدرة على التعاون والتفاعل مع الآخرين، مما يساهم في بناء علاقات اجتماعية قوية، ويعدّهم لمراحل التعليم اللاحقة (الجبالي، 2017).

ومن خلال الأنشطة الغنائية، والقصصية، والتمثيلية، ولعب الأدوار، يتم تنمية القيم الموجودة في مجتمعنا، والتي نعتز بها، وتعزيز تميزنا عن غيرنا من المجتمعات. تسهم هذه الأنشطة في تعزيز قدرات الطفل الاجتماعية والتعاونية والإبداعية، كما تساعد في بناء قيم ومفاهيم مهمة للطفل في مرحلة تكوينه الأولى (شريف، 2012).

وتعدّ مرحلة رياض الأطفال فرصة حيوية تتيح للأطفال التعرف على البيئة الخارجية، حيث ينتقل الطفل من محيط الأسرة إلى رياض الأطفال، ويتفاعل مع أقرانه. تساعد هذه المرحلة على توسيع آفاق الطفل من خلال احتكاكه بالعالم الخارجي، مما يعزز من فهمه لبيئته المحيطة. وتعمل رياض

الأطفال كأداة تنسيق فعالة، حيث تجمع بين جهود المؤسسات والهيئات الاجتماعية المختلفة في سبيل تربية الأطفال. تظل رياض الأطفال على اتصال دائم مع هذه الجهات، مما يسهم في توجيهها نحو أفضل الأساليب التربوية. لا شك أن رياض الأطفال تعتبر المرجع الأساسي لكل ما يتعلق بعملية التربية، ويمكن استثمار هذه الوظائف وفقاً لمراحل نمو الطفل، باستخدام أساليب حديثة ومعتمدة؛ لتزويد الأطفال بالوعي البيئي الضروري (الشجراوي، 2016). علاوة على ذلك، تساهم هذه المرحلة في بناء سلوك الطفل وتعزيز قدرته على التواصل الاجتماعي مع الآخرين، مما يساعده على التعرف على بيئته المحيطة والاهتمام بنظافتها. تعتبر مرحلة رياض الأطفال أيضاً مرحلة تأسيسية لنمو الطفل الحسي والمعرفي، حيث تعد الحاجة إلى تعزيز نموه المعرفي فيما يتعلق بالبيئة من المواضيع الأساسية والمهمة (الزهراني، 2018).

#### 5.4.1.2 رياض الأطفال في فلسطين

تعد فلسطين من أوائل البلدان التي اهتمت برياض الأطفال، ويمكن اعتبار روضة أطفال دير اللاتين في مدينة بيت جالا والتي تأسست في العام 1834م، أول رياض أطفال في فلسطين وتعد من أقدم رياض الأطفال في العالم، وقد لا تكون تأسست ضمن أسس معينة، لكنها وجدت لدعم الأطفال وتدريبهم (أيوب، 2024). فيما افتتحت أول روضة مهنية في العام 2019 وذلك بمدرسة دير نظام الثانوية المختلطة في مديرية تربية رام الله والبييرة، وتنفذ الروضة أنشطة متعلقة بالنجارة وترتيب مائدة الطعام وإعداد الحلويات وأنشطة مهنية أخرى (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2019). وبعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994م، وتشكيل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بدأ الاهتمام بالتعليم بدرجة أكبر، لكن رياض الأطفال استمر ضمن التعليم الخاص، وكان يدار في فلسطين من قبل مؤسسات مختلفة منها جمعيات خيرية ودينية وضمن منظمات المجتمع المدني، أو ضمن القطاع الخاص الذاتي (الحناني، 2022).

ويمكن اعتبار العام الدراسي (2012-2013) بداية الاهتمام الحكومي الفلسطيني برياض الأطفال، إذ بدأت وزارة التربية بفتحروضات حكومية من السنة الدراسية (2012/2013م) بواقع شعبة (32) تمهيدية في كل عام، و تم فتح شعبتين في كل مديرية في السنة الدراسية (2021/2022)، وبلغت الشعب التمهيدية في كافة المديريات (450) شعبة ملحقه في المدارس الحكومية، و (22) روضة

حكومية مستقلة. ويعتبر العام (2022/2021) هو خط الانطلاق للرياض الحكومية التي باشرت في فتحها (وزارة التربية ووزارة التربية والتعليم، 2021).

كما قامت الوزارة بتشكيل لجنة لتطوير قانون التعليم عام 2015 من خلال النقاش والحوار مع العديد من الوزارات والجامعات والمؤسسات ذات العلاقة، وكان من أهم أهداف القانون تطوير مرحلة رياض الأطفال وزيادة مساهمة الحكومة في الإنفاق على التعليم ما قبل المدرسي، حيث صدرت العديد من المواد التي تشير بشكل واضح لأهمية التعليم في رياض الأطفال ووزارة التعليم (وزارة التربية والتعليم، 2017).

وأقر هذا القانون في العام (2017) إذ جعل قانون التعليم لعام 2017 الالتحاق في رياض الأطفال في الضفة الغربية وغزة إلزامياً، مما يجعل التوسع السريع في رياض الأطفال أولوية عالية لوزارة التربية والتعليم العالي، إذ كان يتم تقديم خدمات رياض الأطفال بشكل حصري تقريبا من القطاع الخاص، ويتم ترخيص رياض الأطفال الخاصة في فلسطين بالتعاون مع المؤسسة حيث أصدرت وزارة (Research, Training and Management International) (RTM) الإيطالية التربوية والتعليم تعليمات لترخيص رياض الأطفال الخاصة في فلسطين، واستندت هذه التعليمات لقانون التعليم الفلسطيني رقم (8) لعام (2017) الذي طبق في عدد من رياض الأطفال.

ويحوي كتيب الترخيص مجموعة من التعليمات الخاصة بطبيعة الأبنية واشتراطات السلامة العامة والمعايير الصحية ومعايير قبول الطلبة ومواصفات المربيات وغيرها، ومنها على سبيل المثال: لا يجوز للروضة الخاصة رفض قبول أي طفل لأسباب فئوية أو دينية أو طائفية أو عرقية أو طبقية، وتتبنى الروضة الخاصة دمج ما يمكنها من الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة والطلبة المعاقين في صفوف البستان والتمهيدي، وتقوم الروضة الخاصة بعمل مواءمات لتسهيل دمج الأطفال المعاقين مثل الأدرج والأرضيات المناسبة، وتعمل على توفير الأدوات التعليمية المساندة حسب احتياج كل طفل بالتعاون مع الجهات المختصة، وتقدم الروضة الخاصة حسب امكانياتها تسهيلات لقبول الأطفال الأيتام والفقراء وأبناء الشهداء والجرحى والأسرى.

فيما يتكون الهيكل التنظيمي للتعليم الفلسطيني الحديث من خمسة مستويات، يأتي في مقدمتها التعليم ما قبل المدرسي "رياض الأطفال"، ويستمر هذا التعليم لمدة سنتين، ويلتحق به الأطفال في عمر (3 -

5) سنوات، وتقوم مؤسسات ومنظمات محلية ووطنية ودولية بتقديم الخدمات التعليمية لهذا القطاع (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2010). وتشرف وزارة التربية والتعليم العالي بشكل غير مباشر على هذا النوع من التعليم بمنحها التراخيص اللازمة لرياض الأطفال وفق مواصفات محددة، إضافة إلى توفير بعض الشروط المتعلقة بالكادر البشري الذي يدير التعليم قبل المدرسي، ونوعية المناهج والبرامج المقررة (وزارة التربية والتعليم، 2017)، وقد تم إنشاء قسم خاص لرياض الأطفال على مستوى الوزارة لمتابعة أنشطتها، وتم تعيين مشرفة في كل مديرية، يتم تأهيلهن وتدريبهن بشكل مستمر للمتابعة على مستوى مديريات التربية، كما حددت الوزارة سن الالتحاق برياض الأطفال ما بين ثلاث سنوات وثمانية أشهر كحد أدنى، ولغاية سن خمس سنوات وثمانية أشهر كحد أعلى، وبعد هذا السن يلتحق الأطفال بالتعليم الأساسي في الصف الأول الأساسي، أما الأطفال الذين هم في سن أقل من سن الالتحاق بالرياض فيلتحقون بدور الحضانات (وزارة التربية والتعليم، 2008).

وتشترط أنظمة وزارة التربية والتعليم على مديرة روضة الأطفال أو من يشرف على إدارة الروضة أن يحمل مؤهلاً علمياً لا يقل عن دبلوم متوسط. ولا يمكن أن يتم تعيين أي مربية دون حصولها على الثانوية العامة كحد أدنى، وتتم متابعة رياض الأطفال، ورفع كفاءة العاملين فيها من خلال دورة مركزية تعقدها الوزارة سنوياً للمشرفات والمديرات والمربيات، وتقوم كل مشرفة بعقد دورات للمديرات والمربيات في منطقتها، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية للرياض، كما تنفذ سنوياً برنامج تبادل الخبرات بين مشرفات رياض الأطفال، حيث تضع كل مشرفة خبراتها المهنية في خدمة بقية المشرفات، وتقوم المشرفات بتنفيذ دورات تدريبية لمديرات ومربيات رياض الأطفال في أماكن تواجدهن (وزارة التربية والتعليم، 2007).

وتفيد نتائج المسح التي أجراها قسم الإحصاء التربوي (2024) بأن هناك (1578) روضة أطفال في الضفة الغربية تديرها (1578) مديرة، ويلتحق فيها (101279) طفلاً وطفلةً بمعدل (64) طفل للروضة الواحدة، يقوم على تربيتهم وتعليمهم (7139) مربية/ معلمة، وبواقع (14) طفل للمعلمة الواحدة.

وفي فلسطين فإن رياض الأطفال ما زالت بعيدة عن الوصول إلى العالمية في الاهتمام بالطفولة المبكرة، وتحتاج إلى المزيد من التطوير والاهتمام والرعاية، ولذلك هناك حاجة لتقييم مستوى رياض

الأطفال، والعمل على تعزيزه وتطويره بما يتوافق مع المعايير العالمية في رعاية الطفولة المبكرة (Adwan, et al. 2023).

وترى الباحثة أن رياض الأطفال هي المؤسسة الأولى التي يتم اللجوء إليها لتهيئة الطفل للمرحلة التعليمية الأولى، وتعد الأساس الأساسي للتعلم. ونظرا لأهميتها، تخضع هذه المؤسسة لرقابة صارمة من قبل وزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى مراقبة وتشارك أولياء الأمور. يهدف ذلك إلى تطوير برنامج يمكن الطفل من اكتساب المعارف المختلفة، وضمان توفير بيئة تعليمية آمنة وفعالة لنموه وتطوره.

## 2.2: الدراسات السابقة

تعرض الباحثة في هذا الجزء، الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، ذات الصلة بمتغيرات الدراسة: القيادة الرنانة، والإبداع الوظيفي، والسعادة التنظيمية، وعلاقة القيادة الرنانة بالإبداع الوظيفي، وعلاقة القيادة الرنانة بالسعادة التنظيمية، كما تم ترتيبها وفقاً لأقدمية نشرها، وتقسيمها إلى خمسة محاور، وذلك على النحو الآتي:

### 1.2.2: الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الرنانة

قام تيواري و لينكا (Tiwari & Leanka, 2015)، بدراسة هدفت تعرف دور القيادة الرنانة في تحسين مستوى مشاركة الموظفين في المنظمات الهندية التي تواجه أزمات اقتصادية. تكونت عينة الدراسة من (126) مديراً. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة الرنانة له دور كبير في تحسين مستوى مشاركة الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية.

وأجرى الحكيم (2016)، دراسة هدفت تعرف مستوى انتشار الأثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الرنانة في جامعة الكوفة العراقية. تكونت عينة الدراسة من (450) موظفاً من موظفي جامعة الكوفة. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن الأثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الرنانة لا يعدان منتشران في الجامعة، حيث أن متوسط انتشارهما نسبة ليست بالمستوى المطلوب.

وقام زماني وخراساني (Zamani & Khorasgani, 2018)، بدراسة هدفت تعرف العلاقة بين إدراك القيادة الرنانة وسلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أصفهان الإسلامية بإيران. تكونت عينة الدراسة من (189) عضو هيئة تدريس، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين القيادة الرنانة وسلوك المواطنة التنظيمية.

هدفت دراسة ترك وولف (Turk & Wolfe, 2019) إلى فحص التصورات الذاتية لمديري المدارس حول العلاقة بين الذكاء العاطفي والمرونة وكيفية تطبيق تصوراتهم لهذه المفاهيم لبدء القيادة الرنانة واستخدامها والحفاظ عليها طوال حياتهم المهنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكيفي، حيث تناولت هذه الدراسة الطرق التي أظهر بها مديرو المدارس أدلة على بدء القيادة الرنانة واستخدامها

والحفاظ عليها، وتناولت الدراسة أيضا مهارات الذكاء العاطفي والمرونة التي اعتمد عليها مديرو المدارس لبدء القيادة الرنانة واستخدامها والحفاظ عليها، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وكشفت الدراسة أنه اعتمادا على سنوات خبرة المشاركين، أظهر مديرو المدارس مهارات مختلفة من الذكاء العاطفي والمرونة لبدء القيادة الرنانة واستخدامها والحفاظ عليها.

وهدفت دراسة المبيضين (2021)، تعرف مستوى القيادة الرنانة وأثرها على دعم أعمال الريادة المؤسسية في مراكز البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (268) مديراً. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة الرنانة في مراكز البنوك التجارية الأردنية مرتفعة، وأن هناك أثراً إيجابياً للقيادة الرنانة بكافة مجالاتها (اليقظة الذهنية، التعاطف، الأمل، الذكاء الاجتماعي) على دعم الأعمال الريادية في المؤسسة.

وهدفت دراسة مخامرة وعبدربه (2023)، تعرف درجة ممارسة القادة التربويين بالمدارس للقيادة الرنانة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي اللغة الإنجليزية من منظورهم في مدارس مديرية التربية والتعليم في يطا بجنوب الخليل. تكونت عينة الدراسة من (162) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن درجة تطبيق القيادة الرنانة في مديرية التربية والتعليم بيطا كانت مرتفعة، ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي اللغة الإنجليزية كان مرتفعاً جداً، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة الرنانة والأداء الوظيفي، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات الدراسة.

وأجرت وريادات (2022)، دراسة هدفها تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين للقيادة الرنانة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم. تكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة من مدارس محافظات فلسطين الشمالية والوسطى والجنوبية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين جاءت بدرجة مرتفعة، وفي جميع مجالاتها، ووجود علاقة طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الرنانة، ومستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم.

وأجرى رسماومي وآخرون (Ramaswamy et al, 2023)، دراسة هدفت تعرف مستوى الأدوار المعتدلة للقيادة الرنانة (RL)، والروحانية في مكان العمل (WPS) على الضائقة النفسية (PD)، والالتزام التنظيمي (OC). تم استخدام أسلوب أخذ العينات الهادفة، وتم الحصول على بيانات من مستشفيات مختلفة، في أربع ولايات في الهند، والتي شهدت أكبر تأثير من كوفيد-19. قام الباحثون بتحليل استجابات 415 ممرضة، واختبروا الفرضية باستخدام نمذجة المعادلات البنوية AMOS. يتم اختبار تأثيرات الاعتدال باستخدام مصطلح التفاعل وطرق اختبار المنحدر. وتظهر النتائج أن الضائقة النفسية ترتبط عكسيا بالالتزام التنظيمي، ولكن تأثير التأثير المعتدل للقيادة الرنانة والروحانية في مكان العمل يقلل من الضائقة النفسية، ويزيد من الالتزام التنظيمي. كما تشير النتائج إلى آثار أداء محددة لنظرية وممارسة الموارد البشرية، وخاصة داخل منظمات الرعاية الصحية.

كذلك أجرى الكرعوي ورشيد (2023)، دراسة هدفت تعرف مستوى تأثير القيادة الرنانة في العواقب الاستراتيجية، تكونت عينة الدراسة من (125) موظفاً من موظفي رئاسة جامعة الكوفة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرنانة لها أثر مباشر على العواقب الاستراتيجية في رئاسة الجامعة عند تطبيقها على كافة المجالات (اليقظة الذهنية، والأمل، الرحمة) على (الهيكل التنظيمي، توافر الوقت والموارد، الثقافة التنظيمية). كما أظهرت النتائج فروقاً تبعاً لمتغيرات الدراسة.

وأجرى الخالد (2023)، دراسة هدفت تعرف أثر القيادة الرنانة في التجديد الاستراتيجي بوجود رأس المال النفسي كمتغير معدل، تكونت عينة الدراسة من عينة قصدية بلغت (404) فرداً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وبينت النتائج أن تطبيق القيادة الرنانة بها اليقظة الذهنية، والأمل، والرحمة) جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرنانة بها اليقظة الذهنية، والأمل، والرحمة في التجديد الاستراتيجي به (السياق، والمحتوى والعملية). وفسرت القيادة الرنانة ما مقداره (74.6%) من التباين الحاصل في التجديد الاستراتيجي.

فيما أجرى تابشي وآخرون دراسة (Tabche et al, 2024)، هدفت تعرف العلاقة بين القيادة الرنانة وسلوكيات المواطنة التنظيمية مع اختبار التأثيرات الوسيطة لمرونة الأتباع والجنس كأثر معتدل. كل ذلك داخل بيئة الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة. تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة،

فيما تكونت عينة الدراسة من (467) موظفًا يعملون في مؤسسات مختلفة في دولة الإمارات العربية المتحدة. أكدت النتائج أن العلاقات العاطفية تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين، كما أكدت على الدور الوسيط للعلاقات العاطفية بين العلاقات العاطفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما عدل الجنس العلاقة بين العلاقات العاطفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ولكن ليس بين العلاقات العاطفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما أجرى جان وميلك وداجر (Gaan, Malik, & Dagar, 2024)، دراسة هدفت البحث في التأثير غير المباشر عبر المستويات للقيادة الرنانة على المشاركة عن بعد لمحترفي البرمجيات من خلال التمكين النفسي. تم اكتشاف كيف تعمل اليقظة على تخفيف الارتباطات بين القيادة الرنانة والتمكين النفسي والمشاركة عن بعد في سياق مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19). تم استخدام عينة من 406 أعضاء فريق متداخلين في 56 فريقًا من 15 شركة هندية كبيرة الحجم لتكنولوجيا المعلومات خلال الموجة الثانية من جائحة كوفيد-19، تم استخدام النمذجة الخطية الهرمية، كشفت النتائج أن التأثير عبر المستويات للقيادة الرنانة على المشاركة في العمل من خلال التمكين النفسي يكون أقوى عندما يظهر المرؤوسون درجة أقل من اليقظة، تضيف النتائج عدسة جديدة لنظرية التغيير المتعمد من خلال التأثيرات عبر المستويات للقيادة الرنانة على متغيرات المعيار المقترحة في ظل الظروف المحدودة للانتباه المنخفض للكثافة للمرؤوسين.

سعت دراسة بوريبا وبوتاني (Borreba & Potane, 2024) إلى الكشف عن التأثيرات الوسيطة للتوازن بين العمل والحياة على العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ورضا المعلمين عن العمل في الفلبين، فيما تكونت عينة الدراسة من (176) معلمًا تم اختيارهم عشوائيًا في المدارس الابتدائية العامة من قسم ميساميس أورينتال، الفلبين، كان مصدر البيانات الرئيسي لهذه الدراسة هو استبيان المسح المعدل بعد التحقق من صحته، وتوصلت الدراسة إلى أن التوازن بين العمل والحياة لا يحدث، كما أظهرت النتائج أن هناك اختلاف في الممارسات القيادية حسب الجنس أو العمر أو سنوات الخدمة أو الحالة المدنية أو عدد الأطفال أو مستوى الدخل، علاوة على ذلك، لم يتم العثور على علاقة مباشرة بين التوازن بين العمل والحياة والرضا؛ ولذلك، يجب على مديري المدارس التحقيق في هذه العلاقة بشكل أكبر، ولم تكن التأثيرات غير المباشرة والمباشرة والإجمالية ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن التوازن بين العمل والحياة لا يتوسط العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي.

## 2.2.2: الدراسات السابقة ذات الصلة بالإبداع الوظيفي

هدفت دراسة دوعر (2016)، بناء برنامج مقترح لتنمية الإدارة الإبداعية لمديرات رياض الأطفال لمنطقة عمان في ضوء الاتجاهات المعاصرة، تكونت عينة الدراسة من (248) مديرة، و(935) معلّمة من القوائم على رأس عملهن للعام الدراسي 2015/2016. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الأداء الإبداعي جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المديرات، ومتوسطة من وجهة نظر المعلّمت. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، بينما أظهرت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة في جميع المجالات باستثناء الشعور بالمشكلة، والمرونة، وتحليل الأفكار، وفي ضوء نتائج الدراسة قامت الباحثة ببناء برنامج يقوم على تطوير أداء مديرات رياض الأطفال لتطوير جميع أهداف وبرامج رياض الأطفال بالمؤسسات الحكومية والخاصة بكل ما يستجد من مفاهيم الإدارة الإبداعية والاتجاهات المعاصرة، وتحققت من مدى ملاءمته، وأوصت بتطبيقه.

كما أجرى القرعان (2020)، دراسة هدفت تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قسبة إربد وعلاقتها بدرجة الإبداع الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها، ودرجة الإبداع الوظيفي لدى معلّمين المدارس الخاصة في لواء قسبة إربد، واستقصاء العلاقة بين الأنماط القيادية المتبعة من قبل مديري المدارس الخاصة ودرجة الإبداع الوظيفي لدى معلّمي المدارس الخاصة في لواء قسبة إربد والبالغ عددهم (335) معلّماً ومعلّمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت النتائج أن درجة الإبداع الوظيفي جاءت بدرجة عالية، وأن المرونة جاءت في المرتبة الأولى، والأصالة في المرتبة الأخيرة، كما تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة، وتبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الديمقراطية والإبداع الوظيفي لدى المعلّمين.

فيما أجرى زهانغ (Zhang et al, 2020) دراسة هدفت تعرف توضيح العلاقة بين التقييم الذاتي والإبداع الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (200) من الباحثين والمشرفين في أقسام الفيزياء بمركز أبحاث شمال الصين، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التقييم الذاتي والإبداع الوظيفي، وأن استشعار العمل يؤدي دوراً وسيطاً في تقوية العلاقة

بين التقييم الذاتي والإبداع الوظيفي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات الدراسة.

وقامت الطّوسي (2020)، بدراسة هدفت الكشف عن أثر الأنماط القيادية المختلفة (النمط القيادي الحر، والنمط القيادي الأوتوقراطي، والنمط القيادي التحويلي) في الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب في المملكة الأردنية الهاشمية. تكونت عينة الدراسة من (122) موظف وموظفة. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن (41.2%) من الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب يرجع إلى تباين الأنماط القيادية للمسؤولين في الوزارة، وأشارت النتائج إلى أن أعلى الأنماط القيادية أثرا على الإبداع الوظيفي لدى الموظفين، هو النمط القيادي التحويلي بنسبة (28.7%)، يلي ذلك النمط القيادي الحر بنسبة (15.5%)، أما فيما يتعلق بالنمط القيادي الأوتوقراطي فلم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع الوظيفي للموظفين في الوزارة.

وهدف دراسة خلف وحسن (2021)، تعرف مستوى الإبداع الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية لمديريات التربية في بغداد، تكونت عينة الدراسة من (280) معلما من مدارس بغداد في تخصص التربية الرياضية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. أشارت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الوظيفي لمعلمي التربية البدنية وعلوم الرياضة في مديريات التربية في بغداد جاء بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق تبعا لمتغيرات الدراسة.

فيما أجرى أدغزيل واوكشو (Adiguzel & Okcu, 2021)، دراسة هدفت تعرف العلاقة بين إبداع المعلمين والمناخ التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من (756) معلما ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات. وتبين من النتائج أن مستوى إبداع المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأن المناخ التنظيمي جاء بدرجة متوسطة. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور، وفروق تبعا لمتغير الخبرة لصالح عشر سنوات فأكثر، وتبين عدم وجود فروق تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

كما قام صبحي (2023)، بدراسة هدفت تعرف تأثير القيادة التحويلية على مستوى الإبداع في الأداء الوظيفي في دائرة شؤون الأقاليم والمحافظات في وزارة الشباب والرياضة. شملت عينة الدراسة (300) موظفا. استخدم الاستبانة كأداة للدراسة من إعداد الباحث. أظهرت النتائج أن هنالك علاقة طردية بين

القيادة التحويلية ومستوى الإبداع في الأداء الوظيفي، وأن هناك تأثيراً معنوياً للقيادة التحويلية على الإبداع في الأداء الوظيفي، إذ كلما كان المدير تحويلياً كان مستوى الإبداع الوظيفي مرتفعاً لدى الموظفين.

أجرى الأحمري وتوحيد (2024)، دراسة هدفت التعرف إلى الصمت التنظيمي وعلاقته بالإبداع الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (438) فرداً، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر على الإبداع الوظيفي، وعلى كافة المحاور، وجاءت جميع المحاور بدرجة متوسطة، فيما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

وقام عاصلة وعاشور (2024)، بدراسة هدفت تعرف مستوى الإبداع الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، تكونت عينة الدراسة من (258) معلماً ومديراً، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى معلمي المدارس داخل الخط الأخضر جاء بدرجة متوسطة، كما تبين أن هناك فروقاً تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المعلمين، وتبين عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

فيما أجرى البارقي (2024)، دراسة هدفت تعرف التدفق النفسي واليقظة العقلية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى عينة من معلمي الطلبة الموهوبين بمدينة جدة، تكونت عينة الدراسة من (352) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. تبين من خلال النتائج وجود علاقة بين التدفق النفسي والإبداع الوظيفي، كما تبين أن هناك علاقة إيجابية بين اليقظة العقلية والإبداع الوظيفي كما تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية.

### 3.2.2: الدراسات السابقة ذات الصلة بالسعادة التنظيمية

قام ميرتوغلو (Mertoglu, 2018)، بدراسة هدفت تحديد العوامل التي تميز سعادة المعلمين الذين يعملون في المراحل الابتدائية والثانوية. تكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في تركيا، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجات سعادة المعلمين لم تختلف بشكل كبير حسب العمر، والحالة الاجتماعية،

وعدد الأطفال، والأقدمية، ووجود اختلاف كبير في درجات السعادة لدى المعلمين الراغبين في الذهاب إلى المدرسة، والمعلمين الذين لا يرغبون في الذهاب إلى المدرسة، حيث أن المعلمين الراغبين في أداء عملهم أكثر سعادة من غيرهم.

فيما قامت سناء أبو ليفه (2021)، بدراسة هدفت تعرف العلاقة بين التوازن التنظيمي وبعدي السعادة التنظيمية (التأثير العاطفي الإيجابي، والقبول المرضي)، تمثلت عينة في (350) عاملاً في الشركة المصرية لتجارة الأدوية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض التوازن التنظيمي وبعدي السعادة التنظيمية. التطبيقات الإدارية للدراسة: دعم إدارة الموارد البشرية حزمة المزايا الاجتماعية المقدمة داخل الشركة، وتطوير نظم الترقيات في الشركة مع مراعاة الكفاءات العالية من العاملين، وإعادة تصميم أماكن العمل للمساعدة في زيادة التفاعل الاجتماعي، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركة والاتجاه بقدر الإمكان إلى الهياكل المسطحة لدعم العلاقات داخل الشركة.

وهدفت دراسة مانع وبهراوة (2021)، تعرف السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (70) موظفاً إدارياً بجامعة الشلف الجزائرية، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة وهي من إعداد الباحثان. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كل من السعادة الوظيفية والأداء الوظيفي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

وقام جعفر (2022)، بدراسة هدفت تعرف تقييم أثر السعادة الوظيفية والاستقرار الوظيفي والإحباط الوظيفي على الإخلال الوظيفي في شركات السياحة، وتحديد إذا ما كان للسعادة الوظيفية دوراً وسيطاً في العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والإخلال الوظيفي في تلك الشركات. تكونت عينة الدراسة من (591) موظفاً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت النتائج إلى أن السعادة الوظيفية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الاستقرار الوظيفي، والإخلال الوظيفي. كما أبرزت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة للسعادة الوظيفية، والاستقرار الوظيفي، والإحباط الوظيفي، والإخلال الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

فيما أجرى السديري والشّماسي (2022)، دراسة هدفت تعرف دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق السعادة المؤسسية بجامعة جده من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها، بلغت عينة الدراسة (303) موظفًا، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستقرار والأمان الوظيفي له الدور الأكبر في تحقيق السعادة المؤسسية بجامعة جده من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها، مما يعني أنه كلما زاد الاستقرار والأمان الوظيفي لدى الفرد زاد إحساسه بالسعادة المؤسسية، وتبين من النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة تبعا لمتغيرات الدراسة.

وقام المشهداني والملاح (2022)، بدراسة هدفت تعرف العلاقة بين اليقظة الذهنية كبعد من السعادة التنظيمية، والسعادة التنظيمية لدى الأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل بالعراق. تكونت عينة الدراسة من (100) موظف من موظفي مديرية بلدية الموصل، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية معنوية بين اليقظة الذهنية والسعادة التنظيمية على المستوى الكلي.

وقد قام الحضراوي وزملائه (Al-Hadrawi et al, 2023)، بدراسة هدفت تعرف القيادة التحولية ودورها في تحقيق السعادة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (127) من العاملين في الجامعات العراقية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية ذات مستويات السعادة العالية تؤثر على الإنتاجية والمهام التي يتم تنفيذها، كما أشارت النتائج إلى أن القادة الذين لديهم مهارات الاستماع والتفكير في المسار الوظيفي للعاملين يؤثر بشكل كبير على سعادة العاملين في المنظمة، ويحققون نتائج إيجابية عالية في العمل والإنتاج والأداء.

قام التوبي (2024)، بدراسة هدفت تعرف مستوى السعادة المهنية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، فيما تكونت عينة الدراسة من (450) موظفًا وموظفة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى السعادة المهنية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة جاء بدرجة عالية، فيما تبين عدم وجود فروق تبعا لمتغيرات الدراسة الجنس، سنوات الخبرة والمحافظة، وكان هناك فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأقل.

وهدفت دراسة رزوق (2024)، تعرف أثر البراعة التنظيمية وعلاقتها بالسعادة الوظيفية في الجامعات الحكومية الأردنية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والسعادة الوظيفية على جميع أبعادها (الإنجاز، الحالة الصحية، تقدير الذات)، وتبين أنه لا توجد فروق تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### 4.2.2: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرنانة وعلاقتها بالإبداع الوظيفي

قامت نوارح (2022)، بدراسة هدفت تعرف أثر القيادة الرنانة بها الثلاث في السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (278) موظفاً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة الرنانة على السلوك الإبداعي في المؤسسة، إذ أشارت النتائج إلى أن الاعتماد على اليقظة الذهنية، والسلوكيات، والعواطف الرنانة ذات الصدى، والتأثير الذي يحقق التناغم، ويعزز الثقة ويحسن العلاقات.

وأجرى حاجي وفائق (2022)، دراسة هدفت تعرف دور القيادة الرنانة في تحقيق الأداء الإبداعي في جامعة كوية بمحافظة أربيل في العراق. تكونت عينة الدراسة من (350) من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة كوية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الرنانة، وفي متغير الأداء الإبداعي، وهذا يؤكد قدرة جامعة كوية من تحقيق الأداء الإبداعي عن طريق تفعيل العلاقة بين هذين المتغيرين في الجانب الميداني.

وأجرى دولة (2024)، دراسة هدفت تعرف أثر القيادة الرنانة في تعزيز الإبداع التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من عينة قصدية بلغت (187) فرداً من فئة (مدير دائرة، ورئيس قسم)، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. أشارت النتائج إلى أن القيادة الرنانة بها (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة) بدرجة متوسطة، وتبين أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للقيادة الرنانة بها (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة، على الإبداع التنظيمي به (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات، المخاطرة)، حيث كان للقيادة الرنانة ما نسبته 50.54% من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي.

5.2.2: الدراسات ذات العلاقة بالقيادة الرنانة وعلاقتها بالسعادة التنظيمية أجرى الربيعي (2019)، دراسة هدفت تعرف العلاقة بين القيادة الرنانة وأثرها في النجاح المنظمي، فمن منظور القيادة الرنانة اختبر الباحث تأثير (اليقظة الذهنية، الأمل، والرحمة) على النجاح المنظمي عبر بعدين هما (الكفاءة والفاعلية)، وبالاعتماد على طريقة العينة القصدية، تم توزيع (58) استبانة على مديري ومسؤولي مديرية التربية/ الرصافة الثانية، أشارت النتائج إلى أن القيادة الرنانة جاءت بدرجة متوسطة، فيما تبين أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الرنانة والنجاح المنظمي في المؤسسة.

أما المصري (2020)، فقد أجرى دراسة هدفت تعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الاستقامة التنظيمية لديهن من وجهة نظر المعلمات. تكونت عينة الدراسة من (252) معلّمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال كانت بدرجة متوسطة.

## 6.2.2 ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية يتضح للباحثة أن هناك تنوعاً في طرح المواضيع، والأهداف، والنتائج التي تم التوصل إليها بتنوع الجوانب والمجالات التي عالجتها كل دراسة. ويلاحظ أن بعض الدراسات تناولت القيادة الرنانة بشكل منفصل، ودراسات أخرى تناولت الإبداع الوظيفي بشكل مستقل، كما تناول باحثون آخرون موضوع السعادة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً. وتناولت دراسات أخرى العلاقة بين القيادة الرنانة والإبداع الوظيفي، كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين القيادة الرنانة والسعادة التنظيمية. ويمكن تلخيصها كالآتي:

### المحور الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الرنانة

من حيث الهدف، اهتمت الدراسات السابقة بالحديث عن القيادة الرنانة كدراسة تابشي وآخرون (Tabche et al, 2024)، ودراسة جان وميلك وداجر (Gaan, Malik,& Dagar, 2024)، ودراسة ورمساومي وآخرون (Ramaswamy et al, 2023)، ودراسة مخامرة وعبدربه (2022)، ودراسة حاجي وفائق (2022)، ودراسة وريادات (2022)، ودراسة المصري (2020) وزماني وخراساني (Zamani & Khorasgani, 2018)، والحكيم (2016)، ولاشينجر وآخرون

(Laschinger et al, 2014)، وتيوارى ولينكا (Tiwari & Leanka, 2015)، وتنوعت المتغيرات التابعة في الدراسات السابقة.

أما من حيث العينة، فقد لجأت أغلب الدراسات السابقة إلى أسلوب العينة العشوائية، وجميع الدراسات كان مستوى العينة فيها مرتفعة، واستخدمت المنهج الوصفي في الدراسة. أما من حيث النتائج، فقد توصلت الدراسات السابقة إلى أن القيادة الرنانة جاءت بدرجة عالية أو متوسطة، وأكدت على أهمية العلاقات العاطفية، وأهمية القيادة الرنانة في تحقيق ذلك.

### المحور الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بالإبداع الوظيفي

من حيث الهدف، ركزت الدراسات ذات العلاقة على الإبداع الوظيفي كمتغير تابع مع متغيرات متنوعة كالصمت التنظيمي وتأثير القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي، كدراسة الأحمرى وتوحيد (2024)، ودراسة عاصلة وعاشور (2024)، ودراسة دوعر (2016)، وادغزىل واوكتشو (Adiguzel & Okcu, 2021)، ودراسة الطوسي (2020)، ودراسة القرعان (2020)، ودراسة حسن (2021)، ودراسة صبحي (2023)، أما من حيث العينة، فقد استخدمت أغلب الدراسات ذات العلاقة العينة العشوائية. فيما لجأت غالبية الدراسات لاستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

فيما ركزت النتائج على أهمية الإبداع الوظيفي في المؤسسات، وضرورة اهتمام المستوى القيادي في المؤسسات بتحقيق الإبداع الوظيفي.

### المحور الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة بالسعادة التنظيمية

اهتمت الدراسات المتعلقة بالسعادة التنظيمية بعلاقتها بمتغيرات أخرى، كسلوك المواطنة التنظيمية، كما في دراسة التوبي (2024)، والبراعة التنظيمية، كما في دراسة رزوق (2024)، ودور جودة الحياة الوظيفية، كما في دراسة السديري والشماسي (2022)، واهتمت دراسات الحضراوي وزملائه (Al-Hadrawi et al, 2023)، والمشهداني والملاح (2022)، وأبو ليفه (2021)، ودراسة مانع وبهراوة (2021)، وميرتوغلو (Mertoglu, 2018)، وفنكاترو وآخرون (Venkatroa et al, 2017)، بالسعادة التنظيمية، أما من حيث العينة، فقد لجأت كافة الدراسات للعينة العشوائية. فيما استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي. أما على مستوى نتائج الدراسات السابقة، فقد كانت متفاوتة بين عالية أو متوسطة.

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في زيادة وعيها بمتغيرات الدراسة، وفي صياغة الأدب النظري للدراسة، كما استفادت منها في اختيار عينة الدراسة، وتطوير أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي، ولاحقاً مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية، فضلاً عن تقديم أهم التوصيات والمقترحات ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة ودعمها.

إن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسات السابقة، من حيث: بحثها لموضوع القيادة الرنانة وعلاقتها بالإبداع الوظيفي، والسعادة التنظيمية، ومنهج الدراسة المستخدم فيها، لكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة متغيراتها ومجتمعها حيث أنها (على حد علم الباحثة)، الدراسة الأولى التي تستهدف الكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهن والسعادة التنظيمية لدى المعلمات العاملات معهن. كما أنها تعد من الدراسات القلائل التي تناولت الكشف عن علاقة القيادة الرنانة بالسعادة التنظيمية والإبداع الوظيفي حسب اطلاع الباحثة.

كما تعد من أوائل الدراسات الفلسطينية التي تناولت القيادة الرنانة مع متغيري السعادة التنظيمية والإبداع الوظيفي في رياض الأطفال في فلسطين، وقدمت رؤية المعلمات في رياض الأطفال حول طبيعة القيادة الرنانة وممارستها من مديرات رياض الأطفال.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة  
عينة الدراسة  
أداة الدراسة  
متغيرات الدراسة  
إجراءات الدراسة  
المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، من حيث تحديد منهج الدراسة، ووصف مجتمعها، وعينتها وطريقة اختيارها، والإجراءات التي اتبعتها في إعداد أدوات الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها وإجراءات تنفيذها، والتحليل الإحصائي للبيانات، وذلك على النحو الآتي:

#### 1.3 منهج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهن والسعادة التنظيمية لدى المعلمات العاملات معهن. ولتحقيق أهداف الدراسة انتهجت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها، وما تنطوي عليه من رصد للواقع، وفحص العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاث (القيادة الرنانة، والإبداع الوظيفي، والسعادة التنظيمية).

#### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلّات رياض الأطفال في فلسطين، والبالغ عددهن (7139) معلّمة، يعملن في (1578) روضة أطفال، وفقاً للكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي (2023/

2024) وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2024). والجدول (1.3)، يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمحافظة والمديرية وعدد الرياض:

الجدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمحافظات ومديريات التربية والرياض:

المعلمات	رياض الاطفال	المديرية	المحافظة
460	124	جنين	شمال الضفة
291	66	جنوب نابلس	
888	166	نابلس	
483	104	طولكرم	
307	89	قباطية	
170	42	طوباس	
300	78	قلقيلية	
<b>2899</b>	<b>669</b>	<b>المجموع</b>	
252	75	سلفيت	وسط الضفة
277	56	بیرزيت	
748	128	رام الله والبيرة	
376	84	ضواحي القدس	
436	56	القدس	
482	102	بيت لحم	
142	33	أريحا	
<b>2713</b>	<b>534</b>	<b>المجموع</b>	
355	85	شمال الخليل	جنوب الضفة
612	106	الخليل	
416	133	جنوب الخليل	
145	51	يطا	
<b>1528</b>	<b>375</b>	<b>المجموع</b>	
<b>7139</b>	<b>1578</b>	<b>الكلية</b>	

### 3.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية، وعلى النحو الآتي:

1. قامت الباحثة باعتماد التقسيم الجغرافي لمحافظة الضفة الغربية؛ مديريات محافظات الشمال، ومديريات محافظات الوسط، ومديريات محافظات الجنوب، كما ورد في وصف مجتمع الدراسة.
2. قامت الباحثة باختيار مديرتي تربية وتعليم من كل محافظة (شمال، وسط، جنوب)، وبالطريقة العشوائية. وقد وقع اختيارها على مديرتي (قلقيلية وجنين)؛ لتمثلاً محافظات الشمال، ومديرتي (ضواحي القدس وبيرزيت)؛ لتمثلاً محافظات الوسط، ومديرتي (شمال الخليل ويطا)؛ لتمثلاً محافظات الجنوب، وهذه تسمى مديريات العينة Sample of Education Directorates.
3. قامت الباحثة باختيار إحدى عشرة (11) روضة أطفال عشوائياً من بين أكبر رياض الأطفال في كل مديرية من مديريات العينة، وهي تلك الرياض التي يوجد فيها (6) معلّات فأكثر، وبذا فقد اختارت (66) روضة، وهذه تسمى رياض العينة Kindergarten Sample.
4. قامت الباحثة باختيار (6) معلّات، وبالطريقة العشوائية، من كل روضة من رياض العينة، وبذا فقد تم اختيار (396) معلّمة، وهذا يزيد على ما حدده جداول كريجسي ومورغان Krejcie & Morgan (1970)، وهو (364) فرداً.
5. وبحكم عمل الباحثة مشرفة تربوية لمرحلة رياض الأطفال، وبحكم علاقاتها الوظيفية مع نظيراتها في مديريات العينة، وتأكيداً لدقة البيانات، فقد قامت الباحثة شخصياً بمسح وجهات نظر جميع معلّات عينة الدراسة البالغ عددهن (396).

ويوضح الجدول (2.3)، توزع معلّّات عينة الدّراسة حسب نوع الروضة، والحالة الاجتماعية، والخبرة التعليمية، والمؤهل العلمي:

الجدول (2.3): توزع معلّّات عينة الدّراسة حسب المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	المجموع
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	88	396
	بكالوريوس فأعلى	308	
الجهة المشرفة	حكومية	159	396
	خاصة	237	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	159	396
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	237	
	10 سنوات فأكثر	159	
المحافظة	شمال	163	396
	وسط	151	
	جنوب	82	

### 4.3 أداة الدّراسة

تهدف الدّراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرّنانة وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهن والسعادة التنظيمية للمعلّّات العاملات معهن. ولتحقيق أهداف الدّراسة فقد قامت الباحثة بتطوير أداة خاصة لجمع البيانات اللازمة للدّراسة من خلال الاطّلاع على الدّراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدّراسة (القيادة الرّنانة، الإبداع الوظيفي، السعادة التنظيمية). والتي تكونت من أربعة أجزاء، وعلى النحو الآتي:

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية للمستجيبة، وتشمل:

أ. المؤهل العلمي: وله مستويين (دبلوم فأقل، بكالوريوس فأعلى).

ب. الجهة المشرفة: ولها فئتان (حكومية، خاصة).

ت. سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10

سنوات فأكثر).

ث. المديرية: وتمثلها مديريات (قلقيلية وجنين)؛ لتمثلاً محافظات الشمال، ومديرتي (ضواحي القدس

وبيرزيت)؛ لتمثلاً محافظات الوسط، ومديرتي (شمال الخليل ويطا)؛ لتمثلاً محافظات الجنوب.

**1. الجزء الثاني: مقياس مستوى ممارسة مديريات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة:**

قامت الباحثة بتطوير هذا المقياس اعتماداً على الأدب النظري، ومستفيدة من أدوات الدراسات

السابقة ذات الصلة، ومنها: دراسة الحكيم (2016)، ودراسة الربيعي (2019)، ودراسة المبيضين

(2021)، ودراسة حاجي وفائق (2023)، ودراسة دولة (2024). تكون المقياس من (30) فقرة، توزعت

على ثلاثة أبعاد، وهي: (اليقظة الذهنية، والأمل، والرحمة)، بواقع (10) فقرات لكل بعد. وللإجابة عن

فقرات الاستبانة تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة

بين درجاته الخمسة (درجة مرتفعة جداً، درجة مرتفعة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً)،

وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

**2. الجزء الثالث: مقياس مستوى الإبداع الوظيفي لدى مديريات رياض الأطفال في فلسطين:**

قامت الباحثة بتطوير هذا المقياس استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

بالموضوع، مثل: دراسة ملك (2007)، ودراسة عمومن (2015)، ودراسة الطوسي (2020)، ودراسة

خلف وحسن (2021)، ودراسة عاصلة وعاشور (2024)، تكون هذا المقياس من (28) فقرة، التي

توزعت على أربعة مجالات، وهي: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، وحل المشكلات). بواقع (7) فقرات

لكل بعد، وللإجابة عن فقرات الاستبانة، تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة

من فقراتها درجة واحدة بين درجاته الخمسة (درجة مرتفعة جداً، درجة مرتفعة، درجة متوسطة، درجة

قليلة، درجة قليلة جداً، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

3. الجزء الرابع: مقياس مستوى السعادة التنظيمية لدى معلّّات رياض الأطفال في فلسطين: قامت الباحثة بتطوير هذا المقياس استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل: دراسة المصري (2020)، ودراسة مانع وبوهراوة (2021)، ودراسة العريفي (2021)، ودراسة المشهداني (2022)، تكون هذا المقياس من (30) فقرة، وللإجابة عن فقرات الاستبانة، اعتمد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة بين درجاته الخمسة (درجة مرتفعة جداً، درجة مرتفعة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً، وهي تمثّل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

### صدق أداة الدراسة

تم التّحقّق من صدق أداة الدراسة بطريقتين، على النحو الآتي:

#### 1. صدق المحتوى (Content Validity)

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على خمسة عشر (15) محكّماً من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة والقيادة التربوية، يعملون في الجامعات الفلسطينية والجامعات الأردنية، وذلك من أجل تقييمها، من حيث ملاءمة فقرات الاستبانة لمجالاتها، ووضوح الصياغة اللغوية للفقرات، ومن حيث ملائمتها للهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح التعديلات المناسبة للفقرات، وإبداء الرأي في درجة وضوح فقرات الأداة بنائياً، وصلاحيّة كل فقرة من الفقرات في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وطلب إليهم إدخال أية تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو دمجها أو حذف بعضها أو الإضافة إليها حسب ما يرونه مناسباً متوافقاً مع أهداف الدراسة. وتم تعديل الإستبانة في ضوء تعديلات المحكّمين وملاحظاتهم، إذ قامت الباحثة بالتعديل حيثما طلب، فتم إضافة متغير (المديرية) في قسم البيانات الخاصة، أما في القسم الثاني من الدراسة، والذي شمل متغيرات الدراسة (القيادة الرنانة بمجالاتها، والإبداع الوظيفي بمجالاته، والسعادة التنظيمية)، فاقترنت التعديلات على الصياغات اللغوية لبعض الفقرات، ولم يتم حذف أي من الفقرات الخاصة بالمقاييس الثلاثة التي تم إعدادها، وبقي مقياس القيادة الرنانة (30) فقرة، كل مجال يحتوي على (10) فقرات، مقياس الإبداع الوظيفي (28) فقرة، بواقع (7) فقرات لكل مجال، ومقياس السعادة التنظيمية (30) فقرة، وتم إخراجها بشكلها العام على أن تقيس الهدف المراد قياسه.

## 2. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

تم استخراج دلالات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس عن طريق تطبيق المقياس على (30) معلمة من معلمات رياض الأطفال في فلسطين من خارج عينة الدراسة وداخل المجتمع، كما هو مبين في الجدول (3.3).

الجدول (3.3): معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة الرنانة

الرحمة			الأمل			اليقظة الذهنية		
الارتباط بالمقياس	الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	الارتباط بالمقياس	الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	الارتباط بالمقياس	الارتباط بالبعد	رقم الفقرة
.722**	.800**	21	.700**	.739**	11	.569**	.698**	1
.767**	.859**	22	.728**	.798**	12	.645**	.780**	2
.765**	.872**	23	.749**	.818**	13	.686**	.813**	3
.745**	.864**	24	.763**	.831**	14	.716**	.818**	4
.691**	.829**	25	.798**	.854**	15	.639**	.769**	5
.737**	.841**	26	.827**	.875**	16	.771**	.832**	6
.727**	.844**	27	.786**	.813**	17	.756**	.832**	7
.782**	.859**	28	.776**	.830**	18	.729**	.820**	8
.700**	.780**	29	.775**	.837**	19	.754**	.810**	9
.734**	.801**	30	.764**	.821**	20	.717**	.773**	10
.883**	ارتباط البعد بالمقياس		.933**	ارتباط البعد بالمقياس		.878**	ارتباط البعد بالمقياس	

ويتضح من الجدول (3.3)، أن قيم معاملات الارتباط لفقرات درجة القيادة الرنانة مع الدرجة الكلية تراوحت بين (0.569-0.827)، أما ارتباط الفقرات بالأبعاد فقد تراوحت بين (0.698-0.875)، أما معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس فقد تراوحت بين (0.878-0.933)، وتم اعتماد أن يكون معامل ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي له أعلى من (0.30)، مما يدل على تمتع المقياس بصدق البناء، وبذلك بقي المقياس كما هو مكونا من (30) فقرة.

وتم استخراج دلالات ومعاملات ارتباط فقرات مقياس الابداع الوظيفي والجدول (4.3) يوضح ذلك:

الجدول (4.3): معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية لمقياس الإبداع الوظيفي

الطلاقة			الأصالة		
الارتباط بالمقياس	الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	الارتباط بالمقياس	الارتباط بالبعد	رقم الفقرة
.774**	.804**	15	.757**	.812**	1
.782**	.841**	16	.798**	.866**	2
.814**	.879**	17	.803**	.878**	3
.815**	.889**	18	.778**	.868**	4
.841**	.899**	19	.806**	.883**	5
.803**	.874**	20	.781**	.864**	6
.836**	.895**	21	.772**	.842**	7
.937**	ارتباط البعد بالمقياس		.914**	ارتباط البعد بالمقياس	
حل المشكلات			المرونة		
.797**	.827**	22	.770**	.845**	8
.823**	.874**	23	.786**	.844**	9
.790**	.856**	24	.838**	.871**	10
.790**	.841**	25	.822**	.878**	11
.811**	.906**	26	.802**	.866**	12
.818**	.880**	27	.820**	.863**	13
.812**	.866**	28	.823**	.874**	14
.932**	ارتباط البعد بالمقياس		.932**	ارتباط البعد بالمقياس	

ويتضح من الجدول (4.3)، أن قيم معاملات الارتباط ل فقرات مقياس مستوى الإبداع الوظيفي مع الدرجة الكلية تراوحت بين (0.757-0.841)، أما ارتباط الفقرات بالبعد فقد تراوحت بين (0.804-0.906)، أما معاملات ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس فقد تراوحت بين (0.914-0.937)، وتم اعتماد أن يكون معامل ارتباط الفقرة البعد الذي تنتمي له أعلى من (0.30)، مما يدل على تمتع المقياس بصدق البناء، وبذلك بقي المقياس كما هو مكونا من (28) فقرة.

وتم استخراج دلالات ومعاملات ارتباط فقرات مقياس السعادة التنظيمية والجدول (5.3) يوضح ذلك:

الجدول (5.3): معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية لمقياس مستوى السعادة التنظيمية

رقم الفقرة	الارتباط بالمقياس	رقم الفقرة	الارتباط بالمقياس	رقم الفقرة	الارتباط بالمقياس
1	.782**	11	.830**	21	.768**
2	.755**	12	.810**	22	.816**
3	.808**	13	.761**	23	.789**
4	.809**	14	.839**	24	.795**
5	.825**	15	.806**	25	.791**
6	.789**	16	.801**	26	.510**
7	.824**	17	.851**	27	.795**
8	.778**	18	.798**	28	.737**
9	.761**	19	.816**	29	.779**
10	.819**	20	.682**	30	.813**

ويتضح من الجدول (5.3)، أن قيم معاملات الارتباط ل فقرات مقياس الأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم مع الدرجة الكلية تراوحت بين (0.510-0.851)، وتم اعتماد أن يكون معامل ارتباط الفقرة أعلى من (0.30)، مما يدل على تمتع المقياس بصدق البناء، وبذلك بقي المقياس كما هو مكوناً من (30) فقرة.

### ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة، وأبعادها من خلال استخراج ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) عن طريق تطبيق الاستبانة على (30) معلمة من معلّمات رياض الأطفال في فلسطين من خارج عينة الدراسة وداخل المجتمع، والجدول (6.3)، يبين معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول (6.3): معاملات ثبات أداة الدراسة حسب معادلة كرونباخ ألفا

معامل الثبات	الأبعاد	المقياس
0.97	المقياس ككل	درجة القيادة الرنانة
0.93	اليقظة الذهنية	
0.95	الأمل	
0.95	الرحمة	
0.98	المقياس ككل	مستوى الإبداع الوظيفي
0.94	الأصالة	
0.94	المرونة	
0.97	الطلاقة	
0.94	حل المشكلات	
0.97	مستوى السعادة التنظيمية	

وبلغ معامل الثبات لمقياس درجة القيادة الرنانة (0.970)، وتراوحت معاملات ثبات الأبعاد بين (0.934-0.951)، وهي معاملات ثبات أعلى من (0.60)، وبلغ معامل الثبات لمقياس مستوى الإبداع الوظيفي (0.979)، وتراوحت معاملات ثبات الأبعاد بين (0.941-0.946)، وبلغ معامل الثبات لمقياس مستوى السعادة التنظيمية (0.978)، وهي معاملات ثبات أعلى من (0.60)، مما يدل على تمتع المقياس بثبات جيد، ويوضح الملحق (2) المقياس بصورته النهائية.

### 5.3 متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل: اشتملت الدراسة على متغير مستقل واحد، وهو: درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة.
2. المتغيرات المستقلة الوسيطة (الثانوية): اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:
  - المؤهل العلمي: وله مستويين (دبلوم فأقل، بكالوريوس فأعلى).

- الجهة المشرفة: ولها فئتان (حكومية، خاصة).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

- المديرية: ولها ست فئات (قلقيلة، جنين، ضواحي القدس، بيرزيت، شمال الخليل، يثا).

3. المتغير التابع: اشتملت هذه الدراسة على متغيرين تابعين، وهما:

- مستوى الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين.
- مستوى السعادة التنظيمية لدى معلّّات رياض الأطفال في فلسطين.

### 6.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتنفيذ هذه الدراسة ضمن الإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الرنانة، الإبداع الوظيفي، السعادة التنظيمية).
- تحديد مجتمع الدراسة، وعينته من معلّّات رياض الأطفال في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية، وتم استثناء غزة لظروف الحرب).
- تطوير أداة الدراسة بما يتفق مع أهدافها، والتأكد من صدقها وثباتها.
- الحصول على كتب تسهيل المهمة؛ لتطبيق أداة الدراسة، والموجهة من رئاسة جامعة القدس إلى مدير مركز البحث والتطوير التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية. ثم من مديريات التربية والتعليم إلى مديريات رياض الأطفال ومعلميها.
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة ضمن الجدول الزمني المقرر، ومن ثم جمع استجاباتهم.
- تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة في جداول خاصة بغرض التحليل الإحصائي.
- إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج، ومناقشتها، وتفسيرها، والتعقيب عليها.
- عرض النتائج، وكتابة التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة.

### 7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

للإجابة عن الأسئلة الأول والثالث والرابع: تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام تحليل التباين الرباعي 4 WAY ANOVA، وتحليل التباين المتعدد MANOVA، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

للإجابة عن السؤال الخامس: تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للقيادة الرنانة لدى المديرات رياض الأطفال، والدرجة الكلية لمستوى الإبداع الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال.

للإجابة عن السؤال السادس: تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للقيادة الرنانة لدى المديرات رياض الأطفال، والدرجة الكلية لمستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال. ولغايات تحديد معيار الحكم على متوسطات فقرات ومجالات أداة الدراسة، تم تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: (منخفض، متوسط، مرتفع)، وفقا للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

وقد تم استخدام المعيار الآتي لأعراض تفسير النتائج، وهو:

المستوى المنخفض من  $(1+1.33) = 2.33$

المستوى المتوسط من  $(2.34+1.33) = 3.67$

المستوى المرتفع من  $(3.68)$  فأكثر.

وبذلك تم اعتماد المحك الآتي لدرجة تطبيق الأداة ككل ولمحاور الدراسة وفقراتها:

درجة تطبيق منخفضة تمثلها الدرجات الواقعة بين  $(1 - 2.33)$ .

درجة تطبيق متوسطة تمثلها الدرجات الواقعة بين  $(2.34 - 3.67)$ .

درجة تطبيق منخفضة تمثلها الدرجات الواقعة بين  $(3.68 - 5.00)$ .

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة بعد عملية التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة. وفيما يأتي عرض لهذه النتائج تبعاً لأسئلة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة من وجهة نظر المعلمّات العاملات معهن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مقياس درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة من وجهة نظر المعلمّات العاملات معهن، والجدول (1.4)، يبين هذه النتائج:

الجدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين على أبعاد مقياس للقيادة الرنانة من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
مرتفعة	1	0.55	4.39	الرحمة	3
مرتفعة	2	0.57	4.28	الأمل	2
مرتفعة	3	0.58	4.18	اليقظة الذهنية	1
مرتفعة		0.51	4.29	درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة	

يتضح من الجدول (1.4)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.51). وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداة ما بين (4.18-4.39). وجاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.51)، وجاء في المرتبة الأولى البعد الثالث "الرحمة" بمتوسط حسابي (4.39)، وجاء في المرتبة الأخيرة، البعد الأول "اليقظة الذهنية" بمتوسط حسابي (4.18).

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد مقياس درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: بعد اليقظة الذهنية

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد اليقظة الذهنية لمقياس درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة.

الجدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد اليقظة الذهنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	تعزز لدى المعلمات أهمية الاستماع الفعال لمشكلات الأطفال واحتياجاتهم.	4.35	0.70	1	مرتفعة
10	تمتلك حس مرتفعة لحماية الأطفال من الأخطار والحد من السلوكيات السلبية لديهم.	4.34	0.71	2	مرتفعة
9	ترحب بالمقترحات التطويرية لتحسين أسلوب العمل في الرياض.	4.32	0.75	3	مرتفعة
7	تتبنى فهم البيئة المحيطة لتطوير أهداف رياض الأطفال.	4.23	0.71	4	مرتفعة
4	تحفز تطوير مهارات حل المشكلات بطريقة هادئة.	4.22	0.73	5	مرتفعة
3	تتبنى استراتيجيات للتخطيط والتطوير داخل رياض الأطفال	4.16	0.74	6	مرتفعة
5	تتيح مساحة للتفكير المفضي لاتخاذ القرارات خلال الاجتماعات.	4.10	0.72	7	مرتفعة
8	تحلل بيئة العمل لاكتشاف ما فيها من فرص وتهديدات	4.10	0.74	7	مرتفعة
2	تظهر المقدرة على التركيز في الأوقات الصعبة.	4.06	0.74	9	مرتفعة
1	تدعم استخدام تقنيات الاسترخاء والتأمل في بيئة العمل.	3.97	0.81	10	مرتفعة
	بعد اليقظة الذهنية ككل	4.18	0.58		مرتفعة

يتضح من الجدول (2.4)، أن درجة بعد اليقظة الذهنية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18)، والانحراف المعياري (0.58)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد اليقظة الذهنية فقد تراوحت ما بين (3.97-4.35)، وحصلت الفقرة (6) "تعزز لدى المعلمات أهمية الاستماع الفعال لمشكلات الأطفال واحتياجاتهم" على أعلى متوسط حسابي بمتوسط حسابي (4.35)، وانحراف معياري (0.71)، وحصلت الفقرة (1) "تدعم استخدام تقنيات الاسترخاء والتأمل في بيئة العمل" على أقل متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (3.97).

ثانياً: بعد الأمل

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الأمل لمقياس درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة.

الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الأمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	تشجع المعلمات على الانجاز والتطوير .	4.37	0.73	1	مرتفعة
19	تؤمن بأن العمل الجاد يؤدي نتائج ايجابية.	4.36	0.73	2	مرتفعة
15	تتأير من أجل تحقيق أهداف رياض الأطفال.	4.34	0.68	3	مرتفعة
14	تعزز الجانب الخلقى والقيمي للجميع.	4.32	0.67	4	مرتفعة
17	تفتح الباب أمام التفاؤل في الحياة.	4.30	0.70	5	مرتفعة
18	تستمتع بمشاركة رؤيتها المستقبلية لرياض الأطفال مع المعلمات.	4.27	0.71	6	مرتفعة
13	تركز على الابتعاد عن اليأس في جميع الأوقات.	4.24	0.68	7	مرتفعة
11	تظهر مستوى مرتفعة من الايجابية خلال تعاملها مع ذاتها ومع الآخرين.	4.21	0.66	8	مرتفعة
20	تستطيع استغلال الفرص في الأوقات الصعبة.	4.21	0.74	8	مرتفعة
12	تدعم إظهار نقاط القوة لدى المعلمات في المواقف جميعها.	4.18	0.69	10	مرتفعة
	بعد الأمل ككل	4.28	0.57		مرتفعة

يتضح من الجدول (3.4)، أن درجة بعد الأمل كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.28)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الأمل تراوحت ما بين (4.18-4.37)، وحصلت الفقرة (16) " تشجع المعلمّات على الانجاز والتّطوير " على أعلى متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (4.37)، وحصلت الفقرة (12) "تدعم إظهار نقاط القوة لدى المعلمّات في المواقف جميعها" على أقل متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (4.18).

### ثالثاً: بعد الرحمة

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الرحمة لمقياس درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة.

الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الرحمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
21	تحفز المعلمات على رعاية الأطفال ومعاملتهم بلطف.	4.53	0.618	1	مرتفعة
22	تعمل على مساعدة الآخرين وقت الحاجة.	4.49	0.610	2	مرتفعة
23	تتعاطف مع الآخرين وتفهم احتياجاتهم.	4.48	0.618	3	مرتفعة
24	تظهر الدرجة والاحترام للجميع باختلاف مواقفهم	4.43	0.670	4	مرتفعة
28	تدعم بناء علاقات ايجابية بين المعلمات.	4.40	0.662	5	مرتفعة
26	تساعد في خلق بيئة عمل مبنية على الدعم والتعاطف.	4.37	0.657	6	مرتفعة
27	تقدم الدعم العاطفي للآخرين عن الحاجة.	4.34	0.668	7	مرتفعة
25	تتعامل بلطف مع الجميع في جميع الظروف.	4.33	0.689	8	مرتفعة
30	تساعد المعلمات للسيطرة على كافة الضغوط المهنية كافة.	4.31	0.685	9	مرتفعة
29	توزع الأعباء على المعلمات وفقا للمقدرة والمؤهل والخبرة.	4.24	0.709	10	مرتفعة
	بعد الرحمة ككل	4.39	0.549		مرتفعة

يتضح من الجدول (4.4)، أن درجة بعد الرحمة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.39)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الرحمة تراوحت ما بين (4.24- 4.53)، وحصلت الفقرة (21) " تحفز المعلمات على رعاية الأطفال ومعاملتهم بلطف" على أعلى متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (4.53)، وحصلت الفقرة (29) "توزع الأعباء على المعلمات وفقا للقدرة والمؤهل والخبرة" على أقل متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (4.24).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات: (المؤهل العلمي، والجهة المشرفة، وسنوات الخبرة، والمحافظة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة، والجدول (5.4)، يبين هذه النتائج:

الجدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات/مستويات المتغير	المتغير
0.49	4.34	دبلوم فأقل	المؤهل
0.52	4.27	بكالوريوس فأعلى	العلمي
0.53	4.24	حكومية	الجهة
0.50	4.32	خاصة	المشرفة
0.51	4.28	أقل من 5 سنوات	سنوات
0.52	4.26	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	الخبرة
0.50	4.30	10 سنوات فأكثر	
0.54	4.28	شمال	المحافظة
0.52	4.31	وسط	
0.44	4.26	جنوب	

يبين الجدول (4.5)، وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة. ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية، تم استخدام تحليل التباين الرباعي (4 Way ANOVA)، والجدول (6.4)، يبين هذه النتائج:

الجدول (6.4): نتائج تحليل التباين الرباعي (4 Way ANOVA) للفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة

حجم الأثر	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.002	.353	.865	.228	1	.228	المؤهل العلمي
.005	.165	1.936	.510	1	.510	الجهة المشرفة
.000	.975	.025	.007	2	.013	سنوات الخبرة
.001	.835	.181	.048	2	.095	المحافظة
			.263	389	102.493	الخطأ
				395	103.515	الكلية

يبين الجدول (6.4)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة، حيث كانت قيم (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

### تحليل الأبعاد:

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة، وفقاً لمجالات مقياس القيادة الرنانة، والجدول (13)، يبين هذه النتائج:

الجدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة

الرحمة	الأمل	اليقظة الذهنية	المتغيرات		
4.46	4.31	4.24	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
0.55	0.56	0.53	الانحراف المعياري		
4.37	4.27	4.17	المتوسط الحسابي	بكالوريوس فأعلى	
0.55	0.58	0.60	الانحراف المعياري		
4.33	4.21	4.16	المتوسط الحسابي	حكومية	الجهة المشرفة
0.56	0.64	0.60	الانحراف المعياري		
4.43	4.32	4.20	المتوسط الحسابي	خاصة	
0.54	0.53	0.57	الانحراف المعياري		
4.34	4.30	4.21	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.55	0.56	0.55	الانحراف المعياري		
4.38	4.25	4.16	المتوسط الحسابي	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.55	0.63	0.61	الانحراف المعياري		
4.43	4.29	4.19	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	
0.54	0.54	0.58	الانحراف المعياري		
4.39	4.28	4.15	المتوسط الحسابي	شمال	المحافظة
0.58	0.62	0.65	الانحراف المعياري		
4.41	4.30	4.23	المتوسط الحسابي	وسط	
0.54	0.57	0.57	الانحراف المعياري		
4.36	4.24	4.16	المتوسط الحسابي	جنوب	
0.50	0.50	0.47	الانحراف المعياري		

يبين الجدول (7.4)، وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة. ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية، تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (8.4)، يبين هذه النتائج.

الجدول (8.4): تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة

مصدر التباين	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية	حجم الأثر
المؤهل العلمي	اليقظة الذهنية	.353	1	.353	1.032	.310	.003
	الأمل	.093	1	.093	.278	.598	.001
	الرحمة	.284	1	.284	.938	.333	.002
الجهة المشرفة	اليقظة الذهنية	.097	1	.097	.284	.595	.001
	الأمل	.976	1	.976	2.910	.089	.007
	الرحمة	.711	1	.711	2.354	.126	.006
سنوات الخبرة	اليقظة الذهنية	.146	2	.073	.214	.808	.001
	الأمل	.178	2	.089	.265	.767	.001
	الرحمة	.226	2	.113	.373	.689	.002
المحافظة	اليقظة الذهنية	.374	2	.187	.546	.580	.003
	الأمل	.106	2	.053	.158	.854	.001
	الرحمة	.024	2	.012	.039	.961	.000
الخطأ	اليقظة الذهنية	133.154	389	.342			
	الأمل	130.413	389	.335			
	الرحمة	117.554	389	.302			
الكلي	اليقظة الذهنية	134.189	395				
	الأمل	131.876	395				
	الرحمة	119.174	395				

يبين الجدول (8.4)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة، حيث كانت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على: ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلمّات العاملات معهن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلمّات العاملات معهن، والجدول (9.4)، يبين هذه النتائج.

الجدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلمّات العاملات معهن

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الأصالة	4.28	0.61	1	مرتفعة
2	المرونة	4.27	0.60	2	مرتفعة
3	الطلاقة	4.24	0.61	3	مرتفعة
4	حل المشكلات	4.23	0.60	4	مرتفعة
	مستوى الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال	4.25	0.56		مرتفعة

يتضح من الجدول (9.4)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مستوى الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلمّات العاملات معهن جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.56). وتراوحت ما بين (4.23-4.28)، وجاء بالمرتبة الأولى البعد الأول "الأصالة" بمتوسط حسابي (4.28)، وجاء في المرتبة الأخيرة البعد الرابع "حل المشكلات" بمتوسط حسابي (4.23)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلمّات العاملات معهن (4.25)، بانحراف معياري (0.565)، وبدرجة مرتفعة. والجدول الآتي تبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وفقاً للأبعاد. كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد مقياس الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال.

## أولاً: بعد الأصالة

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الأصالة لمقياس الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال. والجدول (10.4)، يوضح هذه النتائج:

الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الأصالة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تدعم التجارب الجديدة في التعلم مع الأطفال.	4.36	0.69	1	مرتفعة
3	تشجع على الابتكار في تخطيط الأنشطة التعليمية.	4.32	0.70	2	مرتفعة
2	تظهر أفكاراً جديدة ومبتكرة في إدارة الروضة.	4.31	0.75	3	مرتفعة
6	تسعى لتقديم محتوى تعليمي جديد وغير متكرر.	4.25	0.70	4	مرتفعة
5	تعبّر عن تقديرها للأفكار الأصيلة التي تقدمها.	4.23	0.69	5	مرتفعة
4	تحرص على تطبيق أساليب غير تقليدية في التعليم.	4.22	0.72	6	مرتفعة
7	تعتبر مصدر إلهام للإبداع الأصلي بين المعلمات	4.18	0.74	7	مرتفعة
	بعد الأصالة ككل	4.28	0.61		مرتفعة

يتضح من الجدول (10.4)، أن درجة بعد الأصالة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.28)، والانحراف المعياري (0.61)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الأصالة تراوحت ما بين (4.18-4.36)، وذلك بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.61). وحصلت الفقرة (1) "تدعم التجارب الجديدة في التعلم مع الأطفال"، على أعلى متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (4.36)، وحصلت الفقرة (7) "تعتبر مصدر إلهام للإبداع الأصلي بين المعلمات" على أقل متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (4.18).

## ثانياً: بعد المرونة

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المرونة لمقياس الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال.

الجدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المرونة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	تتمتع بقدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل.	4.31	0.67	1	مرتفعة
14	تدعم المرونة في أسلوب التعليم لتحقيق أفضل النتائج.	4.29	0.70	2	مرتفعة
9	تظهر استعداداً لتغيير الخطط التعليمية عند الحاجة.	4.28	0.66	3	مرتفعة
11	تسهم في خلق بيئة مرنة تسمح بالتجريب.	4.26	0.71	4	مرتفعة
13	تساعد في تطوير استراتيجيات جديدة عند مواجهة مشكلات.	4.26	0.68	4	مرتفعة
10	تشجع على التفكير الإبداعي في مواجهة التحديات.	4.24	0.70	6	مرتفعة
12	تظهر انفتاحاً على أفكار المعلمات وتوجهاتهن.	4.23	0.71	7	مرتفعة
	بعد المرونة ككل	4.27	0.60		مرتفعة

يتضح من الجدول (11.4)، أن درجة بعد المرونة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.27)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المرونة تراوحت ما بين (4.23-4.31)، وذلك بمتوسط حسابي (4.27)، وانحراف معياري (0.60). وحصلت الفقرة على (8) "تتمتع بقدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل"، أعلى متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (4.31)، وحصلت الفقرة (12) "تظهر انفتاحاً على أفكار المعلمات وتوجهاتهن" على أقل متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (4.23).

### ثالثاً: بعد الطّلاقة

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الطّلاقة لمقياس الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال.

#### الجدول (12.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الطّلاقة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	تشجع على استخدام أساليب متعددة في التدريس.	4.29	0.66	1	مرتفعة
19	تشجع على طرح الأسئلة وفتح النقاشات بين المعلمات.	4.27	0.70	2	مرتفعة
16	تحفز المعلمات على تبادل الأفكار بحرية.	4.26	0.69	3	مرتفعة
20	تدعم المبادرات الجديدة التي يقدمها الفريق.	4.22	0.70	4	مرتفعة
21	تعتبر مثالاً للطّلاقة في التفكير الإبداعي.	4.22	0.70	4	مرتفعة
18	تعتبر قادرة على توليد أفكار جديدة بسرعة.	4.18	0.74	6	مرتفعة
15	تظهر قدرة على إنتاج العديد من الأفكار في وقت قصير.	4.15	0.70	7	مرتفعة
	بعد الطّلاقة ككل	4.24	0.61		مرتفعة

يتضح من الجدول (12.4)، أن درجة بعد الطّلاقة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.24)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الطّلاقة تراوحت ما بين (4.15-4.29)، وذلك بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.61)، وحصلت الفقرة (17) "تشجع على استخدام أساليب متعددة في التدريس" على أعلى متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (4.29)، وحصلت الفقرة (15) "تظهر قدرة على إنتاج العديد من الأفكار في وقت قصير"، على أقل متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (4.15).

#### رابعاً: بعد حل المشكلات

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد حل المشكلات لمقياس الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال.

الجدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد حل المشكلات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
22	تظهر قدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	4.29	0.66	1	مرتفعة
24	تشجع على العمل الجماعي لحل المشكلات.	4.27	0.67	2	مرتفعة
25	تدعم استخدام أساليب مختلفة للوصول إلى الحلول.	4.27	0.71	2	مرتفعة
23	تحفز المعلمات على التفكير في حلول جديدة للتحديات.	4.23	0.67	4	مرتفعة
26	تظهر استجابة سريعة وفاعلة للمشكلات التعليمية.	4.22	0.72	5	مرتفعة
27	تعزز من ثقافة التعلم من الأخطاء في حل المشكلات.	4.18	0.77	6	مرتفعة
28	تعتبر قادرة على تقييم المشكلات بشكل موضوعي.	4.14	0.70	7	مرتفعة
	بعد حل المشكلات ككل	4.23	0.608		مرتفعة

يتضح من الجدول (13.4)، أن درجة بعد حل المشكلات كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد حل المشكلات تراوحت ما بين (4.14-4.29)، بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.60)، وحصلت الفقرة (22) "تظهر قدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة"، على أعلى متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (4.29)، وحصلت الفقرة (28) "تعتبر قادرة على تقييم المشكلات بشكل موضوعي" على أقل متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (4.14).

نتائج السؤال الرابع، والذي ينص على: ما مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلمات أنفسهن؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس السعادة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلمات أنفسهن، والجدول (14.4) يبين هذه النتائج.

الجدول (14.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في فلسطين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	أستمتع بالأنشطة التعليمية التي أقدمها للأطفال.	4.47	0.654	1	مرتفعة
9	أشعر بالسعادة عند التعامل مع الأطفال.	4.39	0.671	2	مرتفعة
12	أشعر بانتمائي لفريق العمل في الروضة.	4.35	0.732	3	مرتفعة
19	يوجد تواصل فعال بين المعلمات والإدارة.	4.34	0.748	4	مرتفعة
24	أشعر بالراحة عند مشاركة الأفكار الجديدة.	4.34	0.653	4	مرتفعة
25	تشجعني على الإبداع في أساليب التعليم.	4.33	0.671	6	مرتفعة
29	تعتبر الروضة مكانا آمنا للعمل.	4.32	0.704	7	مرتفعة
30	أشعر بالسعادة العامة في حياتي المهنية.	4.32	0.701	7	مرتفعة
16	أشعر بأنني أساهم في تحسين بيئة العمل.	4.31	0.670	9	مرتفعة
1	أشعر بالراحة في بيئة العمل الخاصة بي.	4.28	0.761	10	مرتفعة
10	تعتبر مهاراتي ومؤهلاتي موضع تقدير في العمل.	4.27	0.697	11	مرتفعة
18	أجد نفسي دائما متحمسة للعمل.	4.27	0.686	11	مرتفعة
5	تعزز ثقافة العمل الجماعي بين المعلمات.	4.25	0.725	13	مرتفعة
14	تعطيني مديرة الروضة دعما كافيا.	4.25	0.759	13	مرتفعة
20	أستمتع بالتفاعل مع أولياء الأمور.	4.24	0.741	15	مرتفعة
3	أستطيع التعبير عن آرائي بحرية في العمل.	4.24	0.740	15	مرتفعة
8	أستطيع تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	4.24	0.718	15	مرتفعة

الجدول (14.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السعادة التنظيمية لدى معلّات رياض الأطفال في فلسطين

مرتفعة	18	0.729	4.23	تتوافر لي فرص للتطوير المهني في رياض الأطفال.	2
مرتفعة	18	0.776	4.23	يوجد دعم من الإدارة لاحتياجات المعلمات.	4
مرتفعة	20	0.743	4.22	يتم التعامل مع مشكلاتي المهنية بجدية.	11
مرتفعة	21	0.749	4.21	يشجعني زملائي على تحقيق أهدافي المهنية.	17
مرتفعة	22	0.745	4.20	تعتبر بيئة العمل محفزة ومشجعة.	27
مرتفعة	23	0.731	4.19	أجد أن القيم المؤسسية تتماشى مع قيمتي الشخصية.	21
مرتفعة	23	0.749	4.19	أجد الدعم من زملائي في مواجهة التحديات.	22
مرتفعة	25	0.726	4.18	يتاح لي الوقت الكافي لتخطيط الدروس.	23
مرتفعة	25	0.811	4.18	أشعر بالاهتمام من قبل الإدارة.	7
مرتفعة	27	0.810	4.15	أستطيع الوصول إلى الموارد التي أحتاجها بسهولة.	15
مرتفعة	28	0.813	4.13	يتم تقدير جهودي في العمل من قبل الزملاء.	6
مرتفعة	29	0.805	3.99	أجد أن عبء العمل متوازن ومناسب.	28
مرتفعة	30	1.000	3.83	أستطيع الحصول على استراحة كافية خلال اليوم.	26
مرتفعة		0.579	4.24	مستوى السعادة التنظيمية لدى معلّات رياض الأطفال في فلسطين	

يتضح من الجدول (14.4)، أن مستوى السعادة التنظيمية لدى معلّات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلّات أنفسهن كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.579)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى السعادة التنظيمية لدى معلّات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلّات أنفسهن تراوحت ما بين (3.83-4.47)، وحصلت الفقرة (13) "أستمتع بالأنشطة التعليمية التي أقدمها للأطفال" على أعلى

متوسط حسابي، بمتوسط حسابي (4.47)، وحصلت الفقرة (26) " أستطيع الحصول على استراحة كافية خلال اليوم" على أقل متوسط حسابي بمتوسط حسابي (3.83).

نتائج السؤال الخامس، والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الاطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى الإبداع الوظيفي لديهن؟ للإجابة على هذا السؤال، تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات رياض الاطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى الإبداع الوظيفي لديهن، والجدول (15.4) يوضح هذه النتائج:

الجدول (15.4): قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى الإبداع الوظيفي لديهن

مستوى الإبداع الوظيفي					المتغير	
حل المشكلات	الطلاقة	المرونة	الأصالة	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	درجة ممارسة مديرات رياض الاطفال للقيادة الرنانة
.785**	.786**	.806**	.804**	.856**	الدرجة الكلية	
.684**	.689**	.723**	.697**	.751**	اليقظة الذهنية	
.712**	.695**	.716**	.745**	.772**	الأمل	
.720**	.736**	.733**	.725**	.785**	الرحمة	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) \* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (15.4)، وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى الإبداع الوظيفي؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.856)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ). ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى الإبداع الوظيفي ككل؛ إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.751-0.785)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديرات

رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى الإبداع الوظيفي؛ إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.785-0.806)، ووجود علاقة طردية بين ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى الإبداع الوظيفي إذ تراوحت قيمة معاملات الارتباط بين (0.684-0.745).

نتائج السؤال السادس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى السعادة التنظيمية لدى المعلمّات العاملات معهن؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى السعادة التنظيمية لدى المعلمّات، والجدول (16.4) يوضح هذه النتائج .

الجدول (16.4): قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى السعادة التنظيمية لدى المعلمّات العاملات معهن

المتغير	مستوى السعادة التنظيمية لدى المعلمّات
الدرجة الكلية	.723**
اليقظة الذهنية	.624**
الأمل	.675**
الرحمة	.651**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) \* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (14.4)، وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى السعادة التنظيمية لدى المعلمّات؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.723)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ). ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة، ومستوى السعادة التنظيمية لدى المعلمّات ككل؛ إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.624-0.675).

الفصل الخامس  
مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج  
التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تعرض الباحثة في هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، والذي نصه: ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن؟ أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.51)، وربما يعزى ذلك أن مستوى الوعي من قبل مديرات رياض الأطفال بأهمية القيادة الرنانة مرتفعاً في مرحلة الطفولة المبكرة، لذلك، أولت وزارة التربية والتعليم أهمية خاصة لزيادة مستوى الفهم والتدريب لدى المديرات، الأمر الذي ساعد في تطبيق وممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين، والذي نبع من الحرص والاهتمام بهذه المرحلة المهمة والحساسة في حياة الأطفال من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. فالقيادة الرنانة ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي فلسفة شاملة تتطلب من القادة أن يكونوا قدوة يحتذى بها، حيث يسهمون في خلق بيئة تعليمية غنية ومحفزة، فمديرات رياض الأطفال، من خلال توظيف هذه القيادة، قادرات على تعزيز روح التعاون والتفاعل بين

المعلّّات، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والتعلّم للأطفال، كون مرحلة رياض الأطفال من المراحل الأساسية التي تشكّل شخصية الطّفل، وتؤثّر في تطوير مهاراته الاجتماعية والعاطفية. لذلك، فإن وجود قيادة تربوية فلسطينية واعية، تتمتع برؤية واضحة، وقدرة على التواصل الفعال، يسهم في بناء بيئة تعليمية تعزز من تنمية الأطفال، وتساعدهم على استكشاف عالمهم بفضول وحماس، في ظل الظروف التي تعاني منها فلسطين من احتلال، ومحاولات التّجهيل المستمرة من قبله.

علاوة على ذلك، إن القادة الذين يمارسون القيادة الرنانة ينجحون في تحفيز الفرق التعليمية على الابتكار والإبداع، مما يحقق نتائج إيجابية ملموسة. حيث تعزز هذه القيادة من قدرات المعلّّات وتشجعهن على تقديم أفضل ما لديهن وكون رياض الأطفال في فلسطين تدار من قبل الأناث واللواتي يتمتعن بالحس العاطفي سواء المديرات أو المعلّّات، فهذا له دور كبير في تعزيز وتطوير ونمو رياض الأطفال ينعكس بشكل مباشر على مستوى التعلّم لدى الأطفال.

إن تطبيق القيادة الرنانة في إدارة رياض الأطفال في فلسطين يعد خطوة استراتيجية تعكس الالتزام العميق بتهيئة بيئة تعليمية مثالية، وهذا ما يجعل من هذه المرحلة حجر الزاوية في بناء مستقبل مشرق للأطفال، حيث تزرع في نفوسهم قيم التعلّم والشغف والاكتشاف.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج المصري (2020)، دراسة المبيضين (2021)، ونتائج دراسة وريجات (2022)، ونتائج دراسة الخالد (2023)، ونتائج دراسة مخامرة وعبد ربه (2023)، ونتائج دراسة جان ومالك وداجر (Gaan, Malik, & Dagar, 2024)، ونتائج دراسة تابشي وزملاؤه (Tabche et al, 2024)، في كون القيادة الرنانة جاءت بدرجة مرتفعة.

على الجانب الآخر فإن حصول بعد "الرحمة" على أعلى متوسط حسابي نابع من توجه مديرات رياض الأطفال في فلسطين نحو التركيز على الجانب الحسي والعاطفي، وتوجيه المعلّّات إلى هذا الجانب، والذي يؤسس إلى شخصية قوية لدى الطّفل بعيدة عن العنف، مما يعكس أهمية هذه القيمة في إدارة رياض الأطفال، والتي تعكس الروح الإيجابية والتعاطف، إذ تعدّ من الأسس الجوهرية التي تميز القادة الناجحين في هذا المجال، فالتعامل مع الأطفال وذويهم يتطلّب مستوى عالٍ من الرحمة والعاطفة وهو ما تملكه المديرات والمعلّّات بالطبيعة الغرائزية لهن، مما يساعد في بناء علاقات ثقة، وتواصل فعال. فمديرات رياض الأطفال متعاطفات ورحيمات، يوجدن بيئة تعليمية آمنة يشعر فيها الأطفال بالأمن وبالراحة والحرية للتعبير عن أنفسهم، مما يعزز من قدرتهم على التعلّم والاستكشاف، ويسهم في تطوير مهاراتهم الاجتماعية والعاطفية. وإن وجود معلّّات متعاطفات ورحيمات، يشجع أولياء الأمور

على إرسال أطفالهم الى الرياض وذلك لشعورهم بالأمان وأن أطفالهم بأيدي أمينة مما يرفع من نسبة الإلتحاق في قطاع رياض الأطفال وهو هدف من أهداف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. يأتي بعد ذلك بعد "الأمل"، الذي حصل أيضا على درجة عالية، مما يشير أيضا إلى أهمية الرؤية الإيجابية والمستقبلية في قيادة رياض الأطفال في فلسطين، والأمل يعتبر دافعا قويا للأطفال والمعلمات على حد سواء، حيث يشجعهم على مواجهة التحديات، والتطلع إلى تحقيق أهدافهم، فوجودة قيادة تعزز من قيم الأمل تساعد في دفع الجميع نحو التفاؤل والإبداع، مما يساهم في تحسين جودة التعليم في فلسطين الذي يجب أن يكون في أعلى درجاته لمواجهة سياسية التجهيل الممنهجة من قبل الاحتلال الإسرائيلي.

أما بعد "اليقظة الذهنية"، فقد ظهر أيضا بدرجة عالية، ولكن أقل من المحاور السابقة، لكنه حافظ على درجة عالية لدى المعلمات، مما يدل على أهمية الوعي، والاهتمام بالتفاصيل في إدارة العملية التعليمية، فاليقظة الذهنية: تعني المقدره على الانتباه إلى الحاجات المتغيرة للأطفال، وفهم السياقات المختلفة التي تؤثر في تعلمهم، من خلال تعزيز هذه القيمة، تستطيع المديرات اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم نجاح جميع الأطفال، واتفقت مع دراسة (Gaan, Malik,& Dagar, 2024)، في كون بعد اليقظة جاء في المرتبة الأخيرة.

وفيما يتعلق بأبعاد درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة، فقد تم مناقشة نتائجها كل على حدة، وعلى النحو الآتي:

### 1. بعد الرحمة

أشارت النتائج إلى أن هذا البعد حصل على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.39)، وتبين من النتائج أن المديرية تحفز المعلمات على رعاية الأطفال، ومعاملتهم بلطف، وتعمل على مساعدة الآخرين وقت الحاجة، وتتعاطف مع الآخرين، وتفهم احتياجاتهم، وتوزع الأعباء على المعلمات وفقا للقدرة، والمؤهل والخبرة، ولكن بدرجة أقل، يعكس ذلك التزام المديرات بتعزيز بيئة تعليمية تدعم الرعاية والرحمة تجاه الأطفال، فوجود مستوى مرتفع في هذا البعد يشير إلى أن المديرات في رياض الأطفال في فلسطين يضعن أهمية كبيرة على معاملتهم بلطف، مما يساهم في خلق جو من الأمان والنقة داخل رياض الأطفال.

كما تظهر النتائج أن مديرة روضة الأطفال تحفز المعلّات على رعاية الأطفال، ومعاملتهم بلطف، وهو أمر بالغ الأهمية في مرحلة مبكرة من التعليم. عندما يعامل الأطفال بلطف ورعاية، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالقبول والانتماء، مما يساعد في تعزيز تجربتهم التعليمية. إن التعاطف مع الأطفال، وفهم احتياجاتهم يعتبران من الصفات الأساسية التي تميز القادة الفعالين في هذا المجال.

كما تبين أن مديرة روضة الأطفال في فلسطين تعمل على مساعدة الآخرين وقت الحاجة، مما يعكس روح التعاون، والتواصل داخل الفريق، وهذه الديناميكية تعزز من العمل الجماعي، وتشجع المعلّات على تقديم الدعم لبعضهن البعض، مما ينتج بيئة تعليمية غنية بالتفاعل الإيجابي، فطبيعة الحالة الفلسطينية الخاصة بسبب وجود الاحتلال من جانب، وبسبب سوء الأوضاع الاقتصادية من جانب آخر، يحتّم على المديرة أن يكون لديها رؤية واسعة في التعامل مع الظروف والتطورات المختلفة؛ لهذا فإن بعد الرحمة من الأمور المهمة للمديرة والمعلّمة على حد سواء.

ومع ذلك، أظهرت النتائج أن توزيع الأعباء على المعلّات وفقاً للقدرة، والمؤهل، والخبرة، كان بدرجة أقل، قد يشير ذلك إلى حاجة المديرات إلى التركيز بشكل أكبر على تحسين آليات توزيع الأعباء، لضمان عدم إرهاق المعلّات، وتسهيل تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وإن التوزيع العادل للأعباء يعزز من كفاءة الفريق، ويزيد من مستويات الرضا المهني، ويمكن أن يعود ذلك كما أشارت الباحثة سابقاً إلى الظروف التي تمر بها فلسطين، فوجود الحواجز العسكرية، والحد من المواصلات والتنقل، وعدم انتظام الرواتب، يؤدي إلى خلق حالة الطوارئ لدى المديرة التي تعمل على تقسيم العبء لضمان حصول الأطفال على المعلومات الكافية، والمطلوبة والمقرة في المنهج الدراسي.

## 2. بعد الأمل

أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال، أن درجة بعد الأمل كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.28)، إذ تبين من النتائج أن المديرة تشجع المعلّات على الإنجاز والتطوير، وتبين أنها تدعم إظهار نقاط القوة لدى المعلّات في المواقف جميعها، ولكن بدرجة أقل.

يعكس هذا التزام مديرات رياض الأطفال في فلسطين بتعزيز بيئة تعليمية إيجابية تتسم بالتفاؤل والطموح. إن وجود مستوى عالٍ من الأمل يساهم في تعزيز الدافع لدى المعلّات لتحقيق الإنجازات والتطوير المهني، مما ينعكس بدوره على جودة التعليم المقدم للأطفال، وتظهر النتائج أن المديرة

تشجع المعلّمت على الإنجاز والتّطوير، وهي خطوة حيوية في بناء ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والإبداع، في حين تشعر المعلّمت بأنهن مقدّرات ومعرّزات لتحقيق أهدافهن، وهذا يعزز من روح الفريق، ويزيد من مستويات الرضا المهني، فالأمل هنا ليس مجرد شعور؛ بل هو دافع قوي يدفع المعلّمت لتجاوز التّحديات والسعي نحو تحقيق النجاح بالعمل الجاد المثمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برياض الأطفال.

كما أشارت النتائج إلى أن دعم المديرية الفلسطينية للمعلّمت لإظهار نقاط القوة لديهن جاء بمستوى منخفض من السلم المرتفعة، قد يشير ذلك إلى الحاجة إلى مزيد من التركيز على تعزيز الاعتراف بإنجازات المعلّمت، وتحفيزهن على استثمار نقاط قوتهن في المواقف المختلفة، وإظهار نقاط القوة يمكن أن يساهم في تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلّمت، مما يعزز من أدائهن، ويشجعهن على المضي قدما في تطوير مهارتهن.

### 3. بعد اليقظة الذهنية

أشارت النتائج المتعلقة بهذا البعد أن درجة بعد اليقظة الذهنية كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18)، وتبين أن المديرية تعزز لدى المعلّمت أهمية الاستماع الفعال لمشكلات الأطفال واحتياجاتهم، وتبين بدرجة أقل أن المديرية تدعم استخدام تقنيات الاسترخاء والتأمل في بيئة العمل. تعكس هذه النتيجة مدى التزام مديرات رياض الأطفال في فلسطين بتعزيز وعي المعلّمت بأهمية اليقظة الذهنية في بيئة العمل التعليمية، فاليقظة الذهنية تعتبر أساسية في التعامل مع الأطفال، حيث تتيح للمعلّمت المقدرة على فهم احتياجات الأطفال ومشكلاتهم بشكل أكثر فعالية، وقد يعود ذلك إلى حداثة برنامج رياض الأطفال المنظم، والذي يعتمد منهجاً واستراتيجية تعليمية تربوية حديثة، وهذا الجانب يمكن تطويره مستقبلاً.

فالمديرية تعزز لدى المعلّمت أهمية الاستماع الفعال لمشكلات الأطفال واحتياجاتهم، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية تشجع على التّواصل المفتوح والتّفاعل الإيجابي، فحين يشعر الأطفال بأنهم مستمعون ومفهومون، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالأمان والراحة، مما يساعدهم على التّفاعل بشكل أفضل مع المحيط التعليمي.

في حين أشارت النتائج إلى أن المديرية تدعم استخدام تقنيات الاسترخاء والتأمل في بيئة العمل بدرجة أقل، قد يشير ذلك إلى وجود فجوة في تطبيق هذه التقنيات، والتي تعتبر أدوات فعالة لتعزيز اليقظة

الذهنية، فالتأمل والاسترخاء لا يساعدان فقط في تحسين التركيز والانتباه لدى المعلمّات، بل يعزّزان أيضاً من صحة العقول والقلوب، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة التعليم.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات: (المؤهل العلمي، والجهة المشرفة، وسنوات الخبرة، والمحافظة)؟

فيما يأتي مناقشة نتائج السؤال الثاني وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والجهة المشرفة، وسنوات الخبرة، والمحافظة).

### 1. المؤهل العلمي:

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيم (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ). وهذا يعني أن البرامج التدريبية والورش العملية التي تقدمها المؤسسات التعليمية أو الجهات المشرفة تركز على تعزيز مهارات القيادة الرنانة، مثل: التحفيز، التواصل العاطفي، وإلهام الفريق. هذه البرامج قد توحد مستوى الكفاءة القيادية بين المديرات، مما يقلل من تأثير المؤهل الأكاديمي. كما أن القيادة الرنانة تعتمد بشكل كبير على المهارات الشخصية والعاطفية، مثل الذكاء العاطفي، التي قد لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالتعليم الرسمي، بل تتطور من خلال التجربة العملية والتفاعل المستمر مع الأطفال وأولياء الأمور (Pena, Parra & Beltran, 2014).

هذه النتيجة تعكس قدرة النظام الحالي في فلسطين من حيث التدريب الفعال وتوحيد مهارات القيادة الرنانة بين المديرات بغض النظر عن خلفيتهن الأكاديمية، مما يعزز المساواة في الأداء القيادي. ومع ذلك، قد يعني ذلك أيضاً أن المؤهلات العليا لا تضيف قيمة نوعية إلى ممارسة القيادة الرنانة في سياق رياض الأطفال، مما يستدعي مراجعة برامج الدراسات العليا، لضمان تقديم محتوى يعزز هذا النمط القيادي بشكل أكبر. يوصى بإجراء دراسات إضافية لاستكشاف ما إذا كانت هناك فروق في جوانب أخرى من القيادة مثل: (اتخاذ القرار أو إدارة الصراع)، قد تتأثر بالمؤهل العلمي؛ لتوجيه التطوير المهني بشكل أكثر فعالية.

## 2. الجهة المشرفة:

أما بالنسبة للجهة المشرفة، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة بناء على هذه المتغير. يمكن أن يعزى ذلك إلى وجود سياسات وتوجهات تربوية موحدة تطبق في جميع الجهات، مما يعزز من فعالية القيادة في جميع رياض الأطفال. لذا، من المهم أن تستمر الجهات المشرفة في تقديم الدعم والتوجيه المستمر للمديرات؛ لضمان تطوير مهارات القيادة التي تسهم في تحسين بيئة التعليم. وقد يكون ذلك ناتجا عن وجود معايير موحدة أو توجهات تربوية تعتمد عليها جميع الجهات المشرفة، مما يقلل من الفروقات بين المديرات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر بيئة العمل، والتعاون بين المعلمات والقيادة في تحقيق القيادة الرنانة أكثر من التأثيرات الخارجية للجهة المشرفة. لذلك، من المهم التركيز على تعزيز بيئات العمل التعاونية بغض النظر عن الجهة المشرفة، لضمان تطوير مهارات القيادة الفعالة.

تشير هذه النتيجة إلى نجاح السياسات التعليمية في فلسطين في ضمان مستوى متساوٍ من ممارسة القيادة الرنانة عبر الجهات المشرفة، مما يعزز جودة القيادة في رياض الأطفال. ومع ذلك، قد يشير ذلك أيضا إلى أن الجهات المشرفة لا تقدم برامج تدريبية متميزة تبرز خصوصية كل قطاع، مما قد يحد من الابتكار القيادي. يوصى بتطوير برامج تدريبية مخصصة لكل جهة مشرفة تراعي طبيعة عملها (مثل التركيز على التحديات المالية في القطاع الخاص)، مع إجراء دراسات لتحديد ما إذا كانت هناك فروق في جوانب قيادية أخرى قد تتأثر بالجهة المشرفة.

## 3. سنوات الخبرة:

أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة بناء على سنوات الخبرة. يعتبر هذا الأمر مثيرا، حيث يفترض أن الخبرة تلعب دورا حاسما في تطوير المهارات القيادية. قد يعزى هذا إلى أن القيادة الرنانة تتطلب مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية التي قد لا تتطور فقط من خلال الخبرة، بل أيضا من خلال التدريب والتوجيه المستمر. من الممكن أن المديرات ذوات السنوات القليلة من الخبرة قد حصلن على تدريب جيد أو دعم من الزملاء، مما يمكنهن من ممارسة القيادة بفعالية على الرغم من قلة خبرتهن. لذا، يظهر هذا النتائج أهمية التدريب والتطوير المهني المستمر في تعزيز القيادة الفعالة.

تشير هذه النتيجة أيضاً إلى أن التدريب المستمر فعال في الحفاظ على مستوى متساوٍ من القيادة الرنانة بين المديرين، مما يضمن جودة قيادية مستقرة في رياض الأطفال. ومع ذلك، قد يعني ذلك أن الخبرة الطويلة لا تترجم تلقائياً إلى تحسينات في القيادة الرنانة، مما يستدعي إعادة تقييم برامج التطوير المهني، لضمان تقديم محتوى متقدم للمديرين ذوي الخبرة الطويلة. يوصى بدراسة تأثير الخبرة على جوانب قيادية أخرى، مثل إدارة الأزمات، لفهم كيفية استعادة المديرين من خبراتهم في سياقات مختلفة.

#### 4. المحافظة:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة مديري رياض الأطفال للقيادة الرنانة بناءً على المحافظة الجغرافية. هذا يشير إلى أن الأساليب القيادية المستخدمة ليست متأثرة بشكل كبير بالعوامل الجغرافية. قد يكون ذلك نتيجة لوجود معايير تربوية موحدة تطبق في جميع المناطق، مما يعزز من تناغم أساليب القيادة. كما يمكن أن تعكس هذه النتيجة أيضاً التوجهات العالمية نحو أساليب القيادة الحديثة التي تركز على التواصل الفعال والتحفيز، بغض النظر عن الموقع الجغرافي. ومع ذلك، من الضروري إجراء مزيد من الأبحاث لفهم كيف يمكن أن تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية في بعض المناطق على أساليب القيادة، حيث قد تكون هناك تأثيرات غير ملحوظة في هذا السياق.

تؤكد هذه النتيجة نجاح السياسات التعليمية المركزية في تحقيق مستوى متساوٍ من القيادة الرنانة عبر المحافظات، مما يعزز الإنصاف في جودة إدارة رياض الأطفال. ومع ذلك، قد يشير ذلك إلى أن السياسات الحالية لا تأخذ في الاعتبار الخصوصيات الإقليمية، مثل: التحديات الاقتصادية أو الثقافية في محافظات معينة، مما قد يحد من الابتكار القيادي. يوصى بإجراء دراسات نوعية لاستكشاف التحديات المحلية التي تواجهها المديرين في كل محافظة، مع تطوير برامج تدريبية مرنة تراعي هذه الخصوصيات لتعزيز فعالية القيادة الرنانة.

وهذا يؤكد بشكل كبير إلى أن العوامل الديمغرافية قد لا تكون سبباً في التطور والنمو الإداري لدى المديرين، والممارسة الحقيقية والفعالة على الأرض هي التي تعكس مستوى التقدم في استخدام أسس القيادة الرنانة في العمل التربوي في رياض الأطفال، إذ ترى الباحثة حسب اطلاعها وإشرافها في هذا المجال، أن المديرين يتم اختيارهم بعد اجتياز الكثير من الاختبارات ذات العلاقة بالنمو المهني

والإداري، ولمس التوجه القيادي في شخصية المعلمة التي ستصبح مديرة فيما بعد، ضمن أسس ومعايير عالية، فمرحلة رياض الأطفال من المراحل المهمة للطالب، وكون التوجه نحو رياض الأطفال الحكومي في فلسطين يعد حديثاً، فالبحث عن التناسب الإداري والقيادي مهم لنجاح رياض الأطفال الحكومي واستمراريته، وتطبق ذات المعايير على رياض الأطفال الخاصة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص على: ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن؟

تتناول هذه المناقشة نتائج السؤال الثالث المتعلق بمستوى الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن. تشير النتائج إلى أن مستوى الإبداع الوظيفي مرتفع، حيث سجل بعد الأصالة أعلى متوسط حسابي (4.28)، بينما كان أسلوب حل المشكلات الأقل بمتوسط حسابي (4.23). يهدف الإبداع الوظيفي إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في بيئة العمل، مما يعزز جودة الأداء المؤسسي. في هذا السياق، ستم مناقشة أسباب المستوى المرتفع للإبداع، تفوق بعد الأصالة، وتدني أسلوب حل المشكلات نسبياً، مع تحليل الآثار العملية والنظرية في سياق رياض الأطفال الفلسطينية.

أشارت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين، من وجهة نظر المعلمات العاملات معهن، كانت بدرجة مرتفعة، ويظهر هذا التقييم الإيجابي التزام المديرات بتطبيق أساليب مبتكرة في الإدارة والتعليم، مما يعزز من جودة العملية التعليمية، وكان بعد الأصالة هو الأعلى، وهذا يعكس قدرة المديرات على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، ويساهم في خلق بيئة تعليمية مميزة، من حيث المقدرة على التفكير خارج الصندوق، وتقديم حلول جديدة تلبي احتياجات الأطفال والمعلمات من قبل مديرات رياض الأطفال في فلسطين، وهذا النوع من القيادة يعزز من روح الابتكار، ويحفز المعلمات على تقديم أفضل ما لديهن.

كما يعكس ذلك التفوق قدرتهن على تقديم أفكار جديدة، ومبتكرة، تساهم في تحسين بيئة العمل التعليمية. هذا المستوى المرتفع قد يرجع إلى طبيعة العمل في رياض الأطفال، التي تتطلب مرونة وابتكاراً مستمرين لتلبية احتياجات الأطفال الصغار، وتطوير أنشطة تعليمية ممتعة وفعالة. المديرات، كقائدات تعليميات، غالباً ما يواجهن تحديات، مثل: نقص الموارد أو الضغوط الإدارية في السياق

الفلسطيني، مما قد يحفزهن على تطوير حلول إبداعية لتحقيق الأهداف التعليمية. على سبيل المثال، قد يبتكرن أساليب جديدة لتدريب المعلمّات أو تصميم برامج تعليمية بموارد محدودة، مما يعزز تقدير المعلمّات لإبداعهن. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد الإبداع الوظيفي على بيئة داعمة، وقد تساهم ثقافة العمل التعاوني في رياض الأطفال في فلسطين في تعزيز هذا الإبداع من خلال تشجيع تبادل الأفكار بين المديرات والمعلمّات. وتغزو الباحثة ذلك للزيادة في أعداد رياض الأطفال مما يؤدي الى التنافس الشديد بين إدارات رياض الأطفال ، وبالتالي العمل على تقديم أساليب مبتكرة وإبداعية للتميز وجذب أولياء الأمور للالتحاق برياض الأطفال التابعة لهم.

أن الإبداع يتطلّب دوافع داخلية، وخبرة في المجال، ومهارات تفكير إبداعي. المديرات في رياض الأطفال غالبا ما يمتلكن شغفاً بالعمل مع الأطفال، وهو دافع داخلي قوي، إلى جانب خبرتهن التي تتطور من خلال التّدريب المستمر والتفاعل اليومي مع المعلمّات والأطفال. ومع ذلك، قد يعكس هذا التقييم المرتفع أيضا تحيزا إيجابيا من المعلمّات، حيث قد يركّزن على الجوانب الملموسة للإبداع، مثل: (الأنشطة التعليمية)، دون تقييم الجوانب الأكثر تعقيدا، مثل: حل المشكلات الإدارية. هذا يستدعي دراسات إضافية للتحقق من شمولية هذا التقييم باستخدام أدوات قياس متعددة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خلف وحسن (2021)، ودراسة القرعان (2020)، ودراسة دوعر (2016)، في كون الإبداع الوظيفي جاء بدرجة عالية، فيما اختلفت مع دراسة الأحمري وتوحيد (2024)، التي بينت أن الإبداع الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

من ناحية أخرى، كان أسلوب حل المشكلات هو الأقل بمتوسط حسابي (4.23). رغم كونه لا يزال مرتفعا، إلا أن هذا الرقم يشير إلى الحاجة لتحسين مهارات المديرات في التعامل مع التّحديات وحل المشكلات بشكل أكثر فعالية، فالمقدرة على حل المشكلات تعتبر مهارة حيوية في مجال التعليم، حيث تواجه المديرات تحديات يومية تتطلّب اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

## 1. بعد الأصالة

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأصالة جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.28)، وتبين بدرجة عالية أن المديرات يدعمن التجارب الجديدة في التعلم مع الأطفال، فيما تبين أن المديرات

مصدر إلهام للإبداع الأصلي بين المعلّّات، ولكن ليس لجميع المعلّّات، إذ جاءت هذه الفقرة كأقل متوسط حسابي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرات لديهن وعي بأهمية تجربة أساليب جديدة في التعلم مع الأطفال، وهذا يعكس رغبتهم في تحسين جودة التعليم، من خلال المواد التعليمية والأدوات التي تشجع على التجربة، وخلق بيئة تعليمية تحفز المعلّّات على التفكير خارج الصندوق وتجربة أفكار جديدة. من جهة أخرى، تشير النتائج إلى أن المديرات يعتبرن مصدر إلهام للإبداع الأصلي بين المعلّّات، لكن هذا الإلهام لا ينطبق عليها جميعها، وتعرّض الباحثة ذلك إلى أن بعض المعلّّات قد تكون لديهن خبرات سابقة تجعلهن أكثر انفتاحا على التجديد، بينما قد يشعر البعض الآخر بعدم الثقة، فيما يمكن أن تؤثر القيم الثقافية والاجتماعية في كيفية استجابة المعلّّات للدعم المقدم، أيضا قد يؤثر أسلوب القيادة الذي تتبعه المديرات على كيفية استجابة المعلّّات، فالقائدة الرنانة تشجع على الإبداع، وتعزز من ثقافة الثقة التي تساعد في زيادة الإلهام.

لذلك من المهم أن تعزز المديرات البيئة التعليمية بحيث تشمل جميع المعلّّات، مما يمكنهن من الابتكار، والاستفادة من التجارب الجديدة بشكل أفضل.

## 2. بعد المرونة

أشارت النتائج إلى أن درجة بعد المرونة كان جاء بدرجة مرتفعة، وتبين أن المديرات تتمتع بقدره على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل، فيما تبين أن المديرات لا يظهرن بدرجة كبيرة انفتاحا على أفكار المعلّّات، وتوجهاتهن إذ جاءت كأقل متوسط حسابي.

ويمكن تفسير ذلك بقدره المديرات في رياض الأطفال الفلسطيني على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل، هذا يعكس فهم المديرات لأهمية التكيف مع الظروف المتغيرة، سواء كانت تتعلق بالمنهج الدراسي أو بالاحتياجات المتغيرة للطلاب، المرونة تعتبر من الصفات الأساسية للقيادة الفعالة، حيث تمكن المديرات من مواجهة التحديات بشكل أكثر فاعلية، وتشجع المديرات المعلّّات على إظهار قدراتهن الإبداعية في بيئة العمل، مما يعكس مهاراتهم في إدارة الأزمات، وتوجيه الفريق بشكل مناسب خلال الفترات الانتقالية، وهذه المقدرة تتطلب التفكير الاستراتيجي، والمقدرة على اتخاذ قرارات سريعة، وهذا بدوره يعزز من استقرار البيئة التعليمية. عندما تتمكن المديرات من التكيف بسرعة، فإن ذلك ينعكس إيجابا على المعلّّات والطلاب، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

فعلى الرغم من ارتفاع مستوى المرونة، تشير النتائج إلى أن المديرات لا يظهرن بدرجة كبيرة انفتاحاً على أفكار المعلمّات وتوجهاتهن، حيث جاءت هذه النتيجة كأقل متوسط حسابي، وهذا الأمر قد يدل على وجود فجوة بين القيادة والمعلمّات، إذ قد تشعر المعلمّات بعدم المقدرة على التعبير عن آرائهن، أو تقديم أفكار جديدة.

وعدم الانفتاح على أفكار المعلمّات يمكن أن يؤدي إلى إحباط وفقدان الدافعية لدى الفريق التعليمي، فعندما يشعر المعلمّون بأن أفكارهم غير مرحب بها، فإن ذلك قد يؤثر سلباً على جودة التعليم وبيئة التعلّم، ومن المهم أن تخلق المديرات بيئة تشجع على الحوار المفتوح وتبادل الأفكار، مما يسهم في تعزيز الابتكار والإبداع.

### 3. بعد الطّلاقة

أشارت النتائج إلى أن مستوى الطّلاقة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.24)، إذ تبين أن مديرة الروضة تشجع المعلمّات على استخدام أساليب متعددة في التدريس، فيما تبين أن المديرة تظهر قدرة على إنتاج العديد من الأفكار في وقت قصير، وجاءت هذه الفقرة بأقل متوسط حسابي، يمكن تفسير ذلك بأن المديرات لديهن المقدرة على التفكير الإبداعي، وتشجيع المعلمّات على استخدام أساليب متعددة في التدريس، مما يسهم في تعزيز تجربة التعلّم للطلاب، وهذا يساعد في تطوير بيئة تعليمية مرنة ومبتكرة، حيث تشجع على الابتكار، وتقديم محتوى تعليمي متنوع، على الجانب الآخر يعكس ذلك وعي المديرة بأهمية تنويع طرق التعلّم لتلبية احتياجات الطلاب المختلفة، فعندما تتاح للمعلمّات الفرصة لاستكشاف أساليب جديدة، فإن ذلك يعزز من تفاعل الطلاب، ويزيد من دافعيتهم للتعلّم.

أما فيما يتعلق بقدرة المديرة على إنتاج العديد من الأفكار في وقت قصير جاءت كأقل متوسط حسابي. هذا قد يشير إلى وجود ضغوط أو تحديات قد تعيق التفكير الإبداعي في بعض الأحيان، والمقدرة على إنتاج أفكار جديدة بسرعة تعتبر مهمة في بيئة التعلّم التي تتطلب استجابة سريعة للتغيرات والاحتياجات المتزايدة، وعندما تكون قدرة المديرة على إنتاج الأفكار في وقت قصير منخفضة، قد يؤثر ذلك سلباً على الديناميكية داخل الفريق التعليمي، إذا لم تتمكن المديرة من تقديم

أفكار جديدة بشكل منتظم، فقد يؤدي ذلك إلى شعور المعلّمت بالركود أو عدم التحفيز، مما يؤثر على جودة التعليم.

#### 4. بعد حل المشكلات

أشارت النتائج إلى أن درجة بعد حل المشكلات جاء مرتفعاً أيضاً، كما أشارت النتائج إلى أن المديرية تظهر قدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة، وتعتبر قدرة المديرية على تقييم المشكلات بشكل موضوعي في أدنى السلم من وجهة نظر المعلّمت.

كما أشارت النتائج إلى أن مستوى حل المشكلات لدى المديرات جاء مرتفعاً، مما يدل على قدرتهن على مواجهة التحديات في بيئة العمل بفعالية، فالمقدرة على حل المشكلات تعتبر من المهارات الأساسية التي يحتاجها القادة في التعليم، حيث تساهم في تحسين الأداء العام للمدرسة، وتعزيز بيئة التعلم. هذه المقدرة تعكس استراتيجيات فعالة تساعد في إيجاد حلول جديدة لمشكلات قد تكون معقدة، فاستخدام المديرات أساليب مبتكرة يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء التعليمي، وتحقيق نتائج إيجابية للطلاب.

فبالرغم من ارتفاع مستوى حل المشكلات إلا أن النتائج بينت أن قدرة المديرية على تقييم المشكلات بشكل موضوعي جاءت في أدنى السلم من وجهة نظر المعلّمت، هذا الأمر قد يشير إلى وجود فجوة بين كيفية رؤية المديرات للمشكلات، وكيفية إدراك المعلّمت لتلك التقييمات، فالتقييم الموضوعي يعدّ عنصراً مهماً في عملية حل المشكلات، حيث يساعد في فهم جذور المشكلة بشكل أفضل، فإذا كانت المديرية غير قادرة على تقييم المشكلات بشكل موضوعي، فقد يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات غير مستندة إلى معلومات دقيقة، مما قد يؤثر سلباً على فريق العمل، وعدم وجود تقييم واضح للمشكلات قد يساهم في تفاقم الوضع بدلاً من تحسينه، ويؤدي إلى إحباط المعلّمت.

وتخلص الباحثة إلى أن المستوى المرتفع للإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلّمت، جاء مع تفوق واضح في بعد الأصالة (متوسط = 4.28) وتدنٍ نسبي في أسلوب حل المشكلات (متوسط = 4.23). يعكس هذا المستوى المرتفع قدرة المديرات على تقديم أفكار جديدة تثري بيئة التعليم، مدفوعة بالتحديات السياقية والتدريب المستمر. تفوق الأصالة يعزز جودة الأنشطة التعليمية، بينما يشير التدنّي في حل المشكلات إلى الحاجة إلى تدريب إضافي. هذه النتائج

تدعم أهمية الإبداع الوظيفي في تعزيز الأداء المؤسسي، مع الحاجة إلى دعم موجه لتحسين حل المشكلات، وتعزيز الأصالة في سياق رياض الأطفال الفلسطينية.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه: ما مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلمّات أنفسهن؟ أشارت النتائج أن مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلمّات أنفسهن جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.24)، فتبين أن المعلمّات يستمتعن بالأنشطة التعليمية التي يقدمنها للأطفال، كما تبين أنهن يشعرن بالسعادة عند التعامل مع الأطفال، ويشعرن بالانتماء إلى فريق العمل في الروضة، كما تبين أنه يوجد تواصل فعال بين المعلمّات والإدارة، وتشعر المعلمّات بالراحة عند مشاركة الأفكار الجديدة، فيما تبين أن الحصول على استراحة كافية خلال اليوم جاء بدرجة متدنية، أي أن الحصول على استراحة كافية غير متاح بدرجة عالية في رياض الأطفال.

تعزو الباحثة ذلك إلى المعنويات العالية بين المعلمّات والرضا عن العمل، مما يشير إلى بيئة عمل إيجابية تعزز من الأداء التعليمي، فالاستمتاع يعد مؤشراً على شغف المعلمّات بعملهن، وهو أمر حيوي في مجال التعليم، حيث أن الحماس والابتكار يعززان من جودة التعليم. عندما تستمتع المعلمّات بما يقمن به، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على تجربة التعلم للأطفال، مما يعزز من تفاعلهم ونموهم، والشعور بالرضا يعكس طبيعة العلاقة الإيجابية بين المعلمّات والطلاب، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية دافئة ومحفزة، إن التفاعل الإيجابي مع الأطفال يعزز من تطوير مهاراتهم الاجتماعية والانفعالية، مما يسهم في نموهم الشامل، وهو ما تشعر به المعلمّات في رياض الأطفال في فلسطين، وسبب ذلك طبيعة المرحلة الأولى التي تعكس الحيوية لدى الأطفال والعمل معهم، كونهم فئة ذات معرفة بسيطة، وتحتاج إلى تنمية وتعزيز للقدرات الحسية والمعرفية والحركية. وتتطلب هذه المرحلة أن تكون المعلمة مرحة وسعيدة وهذه الصفات تعتبر أساسية ضمن معايير إختيار معلمة رياض الأطفال.

أما شعور المعلمّات بالانتماء إلى فريق العمل في الروضة، فهذا الانتماء يعزز من روح التعاون ويعزز من فعالية العمل الجماعي، مما يمكن الفريق من تحقيق أهدافه بشكل أكثر كفاءة. ويأتي ذلك بسبب الاهتمام المتواصل من الجهات المسؤولة كوزارة التربية والتعليم ومديريات التربية التي تحفز

على العمل بروح الفريق، والدعم المستمر والتدريبات الخاصة ببناء الفرق في العمل التربوي ضمن استراتيجية وزارة التربية والتعليم لتعزيز نمو رياض الأطفال في فلسطين.

ووجود التواصل الفعال بين المعلمّات والإدارة، يعدّ عنصراً أساسياً للوصول إلى السعادة التنظيمية، حيث يتيح للمعلّمات التعبير عن آرائهن ومقترحاتهن، مما يسهم في تحسين بيئة العمل، كما أن وجود قنوات تواصل مفتوحة يساعد في معالجة المشكلات بشكل أسرع، ويعزز من شعور المعلّمات بالدرجة والدعم، وهذا كما ترى الباحثة نابع من حرص مديريات التربية على تعزيز الروح القيادية لدى الجميع مديرات ومعلّمات، والعمل معا كوحدة واحدة تحديداً في ظل الظروف الاحتلالية الصعبة التي تؤثر على طبيعة العمل.

وعلى الرغم من المؤشرات الإيجابية، تشير النتائج إلى أن الحصول على استراحة كافية خلال اليوم جاء بدرجة أقل من المتوقع، وهذا الأمر يعدّ تحدياً، إذ إن عدم توفر استراحات كافية يمكن أن يؤثر سلباً على صحة المعلّمات النفسية والجسدية، فالاستراحة تعتبر ضرورية لاستعادة النشاط والتركيز، مما يسهم في تحسين جودة التعليم، وهذا أيضاً حسب اطلاع الباحثة، يأتي من قلة المعلّمات في رياض الأطفال بسبب الظروف الاقتصادية التي تعاني منها فلسطين، والتي ألفت بظلالها على ضعف مستوى التّعيين، فيصبح العبء الأكاديمي كبيراً على المعلّمات العاملات في رياض الأطفال سواء الحكومي أو الخاص.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنّانة ومستوى الإبداع الوظيفي لديهن؟

تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة مديريات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنّانة ومستوى الإبداع الوظيفي ككل؛ إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.751-0.785)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديريات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنّانة ومستوى الإبداع الوظيفي؛ إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.785-0.806)، ووجود

علاقة طردية بين ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى الإبداع الوظيفي؛ إذ تراوحت قيمة معاملات الارتباط بين (0.684-0.745).

يمكن تفسير ذلك بأن استخدام المديرات في رياض الأطفال أساليب القيادة الرنانة، مثل: تشجيع التفكير الإبداعي، وتقدير الأفكار الجديدة، وبناء رؤية مشتركة، مما يحفز إبداعهن الوظيفي. على سبيل المثال، قد تقوم مديرة بإلهام فريقها لتطوير أنشطة تعليمية مبتكرة، مما يعزز قدرتها على إنتاج أفكار أصلية لتحسين العملية التعليمية. التحديات السياقية، مثل: نقص الموارد أو الضغوط الإدارية في فلسطين، قد تعزز هذه العلاقة، حيث تدفع القيادة الرنانة المديرات إلى التفكير خارج الإطار لمواجهة هذه التحديات بطرق إبداعية.

كما إن بيئة العمل الداعمة، والتحفيز الداخلي، والخبرة في المجال هي محفزات رئيسة للإبداع. والقيادة الرنانة توفر هذه البيئة من خلال تعزيز الثقة والتعاون، مما يشجع المديرات على تجربة أفكار جديدة. ومع ذلك، قد تتأثر قوة هذه العلاقة بعوامل، مثل: الدعم المؤسسي أو مستوى التدريب، إن زيادة مستوى ممارسة القيادة الرنانة لدى المديرات يرتبط بشكل إيجابي مع زيادة مستوى الإبداع الوظيفي، فالقيادة الرنانة مرتبطة بالإبداع الوظيفي، مما يعكس أهمية أسلوب القيادة في تعزيز الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة الرنانة تشجع على الابتكار من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة، مما يعزز من قدرة المعلمّات على التفكير الإبداعي، كذلك وجود قنوات تواصل فعالة بين المديرات والمعلمّات يعزز من تبادل الأفكار، مما يساهم في تحسين الإبداع الوظيفي، فالمديرات اللواتي يمارسن القيادة الرنانة غالباً ما يقدمن الدعم والتوجيه للمعلمّات، مما يعزز من شعورهن بالثقة ويشجعهن على الابتكار.

وحسب اطلاع الباحثة، فإن القيادة الرنانة متحققة لدى مديرات رياض الأطفال بسبب الاهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم برياض الأطفال في فلسطين، فعملت وما زالت تعمل على تعزيز قدرات المديرات والمعلمّات القيادية والإبداعية.

سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس، والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى السعادة التنظيمية لدى المعلّات العاملات معهن؟

أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى السعادة التنظيمية لدى المعلّات ككل؛ إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.624-0.675).

هذه العلاقة يمكن تفسيرها من خلال خصائص القيادة الرنانة، التي تركز على بناء علاقات عاطفية إيجابية، وتحفيز الموظفين، وخلق رؤية مشتركة. في سياق رياض الأطفال الفلسطينية، قد تستخدم المديرات أساليب القيادة الرنانة، مثل: التواصل التعاطفي، التقدير الشخصي لجهود المعلّات، وإلهامهن لتحقيق أهداف تعليمية مشتركة، مما يعزز شعور المعلّات بالرضا والانتماء. على سبيل المثال، عندما تقوم المديرية بتشجيع المعلّات على المشاركة في تصميم الأنشطة التعليمية أو تقديم تغذية راجعة إيجابية، فإن ذلك يعزز شعورهن بالقيمة والسعادة في بيئة العمل. كما أن التحديات السياقية في فلسطين، مثل: نقص الموارد أو الضغوط الاجتماعية، قد تجعل القيادة الرنانة أكثر تأثيراً، حيث تساعد المديرات في تخفيف التوتر، وتعزيز التفاؤل بين المعلّات.

من الناحية النظرية، تتماشى هذه النتيجة مع إطار جولمان وزملائه (Goleman, et al, 2002)، الذي يربط القيادة الرنانة بالذكاء العاطفي، حيث يساهم التعاطف والتواصل الإيجابي في تحسين المناخ التنظيمي. والسعادة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلاقات الإيجابية في العمل، وهو ما توفره القيادة الرنانة من خلال تعزيز الثقة والتعاون. ومع ذلك، قد تتأثر قوة هذه العلاقة بعوامل خارجية، مثل: ظروف العمل (الرواتب أو البنية التحتية)، والتي قد تحد من تأثير القيادة الرنانة على السعادة. هذا يستدعي دراسات إضافية لفهم كيفية تفاعل هذه العوامل مع العلاقة المذكورة.

كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرات لديهن اهتمام كبير بالمعلّات في رياض الأطفال ضمن برامج التطوير والتدريب الخاصة بتعزيز مكانة رياض الأطفال في فلسطين ضمن الظروف التي تعيشها فلسطين، واستمرارية حالة الطوارئ، فالمديرات اللواتي يمارسن القيادة الرنانة يحرصن على تقدير جهود المعلّات، وتوفير فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات، وعندما تعطى المعلّات الفرصة للتعبير عن

آرائهن، والمساهمة في تطوير بيئة العمل، فإن ذلك يعزز من شعورهن بالانتماء والولاء، مما يرفع من مستوى السعادة التنظيمية، كما تسعى المديرات لدعم الابتكار من خلال تشجيع المعلمّات على تقديم أفكار جديدة، وتجريب طرق تعليمية مبتكرة، وهذا التحفيز لا يسهم فقط في تحسين جودة التعليم، بل يزيد أيضا من شعور المعلمّات بالإنجاز والشّغف بعملهن، فالمعلّمات اللواتي يشعرن بأنهن يقدرن ويدعمن في مساعيهن الإبداعية، غالبا ما يكن أكثر سعادة ورضا في بيئة العمل.

وحسب اطلّاع الباحثة من خلال عملها، فالمديرات اللواتي يتمتّعن بمهارات تواصل فعالة يؤسّسن لعلاقات إيجابية مع المعلمّات، وهذا التّواصل يعزز من الشّفاية والثّقة، مما يساعد في معالجة المشكلات بشكل أسرع، ويجعل المعلمّات يشعرن بأنهن جزء من فريق واحد، وتكون قنوات التّواصل مفتوحة، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل التوتّر وزيادة الارتياح في العمل، وعليه فالعلاقة الطّردية بين القيادة الرنانة، والسعادة التّظيمية لا تقتصر على المعلمّات فقط، بل تمتد آثارها إلى أداء الروضة ككل، وعندما تكون المعلمّات سعيدات وراضيات، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على جودة التّعليم، والتّفاعل مع الأطفال. بيئة العمل السعيدة تعزز من الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين النتائج التّعليمية للطلّاب.

على الرغم من وجود هذه العلاقة الإيجابية، قد تواجه المديرات تحديات في تطبيق ممارسات القيادة الرنانة بشكل فعال، فقد تتضمن هذه التّحديات ضغوط العمل، نقص الموارد، أو عدم وجود دعم كاف من الإدارة العليا، لذلك، يصبح من الضروري أن تكون المديرات مستعدات لمواجهة هذه التّحديات من خلال تعزيز مهاراتهم القيادية، وتبني استراتيجيات فعالة.

## التوصيات

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يأتي:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة كانت مرتفعة، وعليه توصي الباحثة بما يأتي:

- أن يتم استخدام تقنيات الاسترخاء والتأمل في بيئة العمل، إذ يساعد ذلك على تعزيز السعادة التنظيمية، والرضا عن العمل.

- أن يتم تعزيز نقاط القوة لدى المعلّات؛ لأن هذا من شأنه أن يرفع من مستوى السعادة لديهن في العمل.

- توزيع الأعباء حسب المقدرة، والخبرة، والمؤهل؛ لتعزيز فرص السعادة والرضا لدى المعلّات.

2. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الابداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال كان مرتفعاً، وعليه توصي الباحثة بما يأتي:

- تعزيز تقبل المديرات لأفكار المعلّات، وتدريبهن على الخطط واستراتيجيات التدريس.

- اهتمام المديرات بالبرامج المعدة، وتوزيع البرامج حسب القدرات والمؤهلات والإمكانات المتاحة.

3. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى السعادة التنظيمية لدى معلّات رياض الأطفال كان مرتفعاً، وعليه توصي الباحثة بما يأتي:

- تقديم استراحة كافية للمعلّات خلال اليوم؛ لتعزيز مستوى السعادة لديهن.

- العمل على الموازنة في عبء العمل.

- تعزيز فرص تقدير جهود المعلّات في العمل.

## قائمة المصادر والمراجع

### - المصادر والمراجع العربية

- القرآن الكريم
- ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل. (1984). لسان العرب: بيروت: دار صادر للطبع والنشر.
- أبو زيد، خالد ذيب. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو ليفة، سناء مصطفى محمد. (2021). العلاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 211-224.
- أحمد، حسام قرني. (2020). أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية- جمهورية مصر العربية. المجلة العربية للإدارة، 40(4)، 225 – 246.
- الأحمرى، سعيد، وتوحيد، كمال. (2024). أثر الصمت التنظيمي على الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية لموظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(4)، 96-113.
- الآغا، صهيب، وعساف، محمود. (2015). الإدارة والتخطيط التربوي، غزة: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر.
- أيوب، نافذ (2024) التحديات التي تواجه التعليم في قطاع رياض الاطفال في فلسطين وسياسات مواجهتها، مجلة العلوم التربوية، 24(3)، 37-69.
- البارقي، مرام. (2024). التدفق النفسي واليقظة العقلية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى عينة من معلّمي الطلاب الموهوبين بمدينة جدة. المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، 8(30)، 325-374.
- بلحاج، مصطفى. (2019). مكونات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بتنمية الإبداع التنظيمي: دراسة على صندوق الضمان الاجتماعي بالزاوية، المجلة الليبية للدراسات، 17(1)، 275-300.

- بلهاوي، سعيدة. (2008). تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمؤوسين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
- التوبي، سالم. (2024). السعادة المهنية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة إبداعات تربوية، 1(1)، 117-144.
- الجبالي، داليا. (2017). دور برنامج قائم على الأنشطة في تنمية هوية الطفل المصري في رياض الأطفال. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، 1(11)، 20-38.
- الجبوري، محمد، وبوصلاح، عبد اللطيف محمد. (2020). قياس أثر عناصر بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري للموظفين، دراسة حالة للموظفين بالمديرية الجهوية للخزينة بوهرا، مجلة إضافات اقتصادية، 1(4)، 200-222.
- جروان، فتحي. (2010). التفكير الإبداعي وطرق مقترحه لتعليمه. عمان: الأونروا، اليونسكو.
- جعافرة، صفاء. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، 40(2)، 1663-1687.
- جعفر، هبة الله. (2022). أثر السعادة الوظيفية والاستقرار الوظيفي على العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس، 23(1)، 105-150.
- الجعيد، سامية (2024) أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(1)، 42-60.
- جمال، لينا. (2018). الإدارة والإشراف التربوي في رياض الأطفال. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- حاجي، شاكِر إسماعيل، وفائق دنيا خالد. (2023). دور القيادة الرنانة في تحقيق الأداء الإبداعي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كوية بمحافظة أربيل في العراق. مجلة بوليتكنيك العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(1)، 610-634.

- الحريري، رافدة. (2010). نشأة وإدارة رياض الأطفال. طبعة مزيدة ومنقحة ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحكيم، ليث علي يوسف. (2016). الأثنوجرافيا التنظيمية وانعكاسها في القيادة الرنانة دراسة حالة في جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 94 (22)، 204 – 228.
- الحناني، نجات (2022) معايير رياض الأطفال العالمية المتضمنة في دليل رياض الأطفال الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الخالد، عبد الله. (2023). أثر القيادة الرنانة في التجديد الاستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال النفسي لدى الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 8(1)، 108-133.
- خلف، إيهاب، وحسن، سكينه. (2021). الإبداع الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية لمديريات التربية في بغداد، مجلة كلية التربية الأساسية، 27(112)، 475-491.
- الخوالده، تيسير. (2012). مستوى السعادة لدى طلبة كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت وعلاقته بدرجة ملاءمة البيئة الجامعية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 4(18)، 141-175.
- الدمرداش، مروة. (2010). مقياس الإحساس بالسعادة للمرأة المصرية، مجلة الإرشاد النفسي، مصر، (27)، 430 – 416.
- دوعر، فضيلة. (2016). برنامج مقترح لتنمية الإدارة الإبداعية لمديريات رياض الأطفال لمنطقة عمان في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- دولة، رباب. (2024). أثر القيادة الرنانة في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 9(1)، 110-136.
- الربيعي، لؤي. (2019). دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي: دراسة تطبيقية لآراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية/ الرصافة الثانية، مجلة دراسات تربوية، 12(45)، 214-241.
- رزوق، فراس يعقوب. (2024). أثر البراعة التنظيمية وعلاقتها بالسعادة الوظيفية في الجامعات الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية، جامعة

عين شمس، كلية التجارة، مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (1)، 1031-1050.

- رياض، سعد. (2009). السعادة الزوجية، الاسكندرية: إبداع للإعلام والنشر.
- الزبيدي، لمياء سلمان، والمولى، سماح مؤيد. (2016). تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرفاعة المعرفية، دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة الإدارة والاقتصاد، 39(107)، 157 – 189.
- الزعبي، حسن. (2021). القيادة الرنانة. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزهراني، رحمة. (2018). رؤية استشرافية لدور المشرفة التربوية في رياض الأطفال في ضوء رؤية 2030. مجلة الطفولة والتنمية، 9(31)، 117-147.
- الزين، ممدوح . (2020). السعادة النفسية وعلاقتها بمستوى الطموح لدى طلبة الجامعة الأردنية المتوقع تخرجهم، قسم الإرشاد والتربية الخاصة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(2)، 251-269.
- سبرينة، مانع. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- السديري، ديمة، والشماسي، أريج. (2022). دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق السعادة المؤسسية : دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة جدة بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، 2(54)، 1-37.
- السعود، راتب سلامة، وحسنين، ابراهيم (2016). التنمية المهنية للقيادات الادارية التربوية: اتجاهات معاصرة. عمان: دار صفاء
- السعود، راتب سلامة، ومواضية، رضا. (2013). مربية رياض الأطفال الواقع - التحديات\_ التطوير. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- السعود، راتب. (1994). الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي: مدخل لإصلاح التعليم وتطويرة في المدرسة العربية. دراسات العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، 21(1)، 172-211.
- السعود، راتب. (2024). السياسات التربوية في الدول العربية، مفاهيم وآفاق. عمان: شركة طارق وشركاه.

- السعود، راتب، وأبو رياش، دعاء. (2024). درجة تطبيق مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ وعلاقتها ببعض المتغيرات. *المجلة التربوية الأردنية*، 9(1)، 412-435.
- سماوي، فادي سعود. (2013). السعادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي والتدين لدى طلبة جامعة العلوم الإسلامية العالمية، *دراسات العلوم التربوية*، 40(2)، 729-747.
- الشجرأوي، صباح. (2016). دور رياض الأطفال في تنمية الوعي البيئي لدى أطفال الروضة في منطقة حائل من وجهة نظر المعلمّات، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 5(4)، 145-160.
- الشريع، روان (2022) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، *المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية*، 8(6)، 185-287.
- شريف، عبد القادر. (2009). *إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شريقي، حليلة. (2012). دور العربية في تنمية قدرات الطفل الإبداعية، *مجلة دراسات وأبحاث*، جامعة الجلفة، 6، 170-185.
- شقورة، منير. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- صبحي، أنمار. (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع في الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي وزارة الشباب والرياضة في العراق، *مجلة التربية الرياضية*، 35(1)، 42-53.
- الطوسي، أسماء. (2020). أثر الأنماط القيادية في الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية في وزارة الشباب في المملكة الأردنية الهاشمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- العابدي، علي رزاق جواد، وعبد الزهرة، علي حسين. (2015). التأثير الوسيط للسعادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخيرة والمخرجات التنظيمية، دراسة ميدانية في جامعة بابل. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 17(17)، 21-55.

- العابدي، علي رزاق. (2017). المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي، دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(97)، 153-173.
- عاصلة، ربيع، وعاشور، محمد. (2024). مستوى الإبداع الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين في ضوء بعض المتغيرات، المجلة التربوية الأردنية، 9(1)، 101-126.
- العامري، سري، وصبر، رنا ناصر، والعامري، سارة علي. (2021). دور جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية في تحسين إدارة علاقات الزبون في تحسين إدارة علاقات زبون فنادق الدرجة الممتازة في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 63، 245 - 264.
- العامري، عبد الله (2009) السعادة في المنظور الإسلامي، السعودية: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
- عبد الرشيد، وحيد حامد. (2010). فاعلية برنامج مقترح للتكامل بين معلّمت رياض الأطفال والأسرة في تنمية بعض المهارات اللغوية لدى طفل الروضة: دراسة شبه تجريبية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، جامعة دمشق، كلية التربية، 8(3)، 55-86.
- عبد الهادي، رشيد. (2002). القيادة في الأوقات المضطربة، دمشق: الهيئة السورية العامة للكتاب، وزارة الثقافة.
- العبيدي، عفراء إبراهيم. (2015). الحكمة وعلاقتها بالصحة النفسية لدى عينة من طلبة جامعة بغداد، المجلة العربية للتطوير والتفوق، جامعة بغداد، العراق، 6(10)، 181 - 201.
- العثيم، مها. (2023). القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلّمت. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، جامعة القصيم، السعودية، 2(2)، 99-161.
- العريفي، دلال. (2021). السعادة المؤسسية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين والمشرفات، مجلة العلوم التربوية، 1(27)، 327 - 400.
- علي، خالد، وبشيشي، وليد، ومجلخ، سليم. (2018). جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين، دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة

- العمومية بولاية تبسة. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 13(26)، 1 - 14.
- عمومن، رمضان. (2015). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي مؤسسات الجامعية وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
  - العنزوي، بسام بن مناور. (2004). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية.
  - عوض، عباس محمود. (1976). القيادة والابداع، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
  - العياصرة، معن. (2012). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 23(23)، 121-141.
  - القرعان، غفران. (2020). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبه إربد وعلاقتها بدرجة الإبداع الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
  - قطوف، خالد. (2015). أثر التنشئة الوالدية والمدرسة في تنمية الأبداع والموهبة لدى أبنائهم الطلبة، دراسة ميدانية على الأسرة والمدرسة في محافظة جنوب الخليل في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول، التربية آفاق مستقبلية، الباحثة، السعودية، (3)، 1006-1021.
  - الكبسي، فوزية. (2008). توزيع رياض الأطفال من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
  - الكرعوي، محمد ثابت، ورشيد، يصغ رحيم. (2023). تأثير القيادة الرنانة في العواقب الاستراتيجية، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي رئاسة جامعة الكوفة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 19(3)، 403-446.
  - مانع، فاطمة، وبوهاوة، زورة. (2021). السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(2)، 389 - 408.

- المبيضين، محمد عبدالله. (2021). القيادة الرنّانة وأثرها على دعم أعمال الريادة المؤسسية، دراسة ميدانية في مراكز البنوك التجاريّة الأردنيّة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان.
- محمود، زيد خوام. (2017). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي، دراسة حالة شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23 (96)، 203 – 225.
- مخامرة، كمال، وعبد ربه، مصعب. (2023). درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الرنّانة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي اللغة الإنجليزية من منظورهم في مدارس مديرية التربية والتعليم . يطا. مجلة جامعة الخليل، 18(1)، 325 – 350.
- مديني، منال إبراهيم. (2021). أهمّ التّحديات التي تواجه معلّّات رياض الأطفال مع التّعليم عن بعد بمدينة جدة. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (19)، 269 - 297.
- مراكشي، محمد لمين. (2011). المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتّغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 2(1)، 27-44.
- المرشد، منى. (2014). الثّقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربيّة للعلوم الأمنيّة، الرياض، السعوديّة.
- المشهداني، عمر صالح، والملاح إسماعيل طارق. (2022). ممارسات اليقظة الذهنية ودورها في تعزيز السعادة التنظيمية، دراسة ميدانية في مديرية بلدية الموصل، جامعة الموصل، العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1)، 290 – 312.
- المصري، مروان وليد. (2020). درجة ممارسة القيادة الرنّانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظات غزة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لديهن. مجلة جامعة جنوب الوادي للعلوم التربوية، 1(5)، 1 – 52.
- المطيري، سالم. (2011). دور مديري المدارس تنمية مستوى الإبداع لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- المطيري، عبير. (2017). دور الأسرة في تعزيز الثقة بالنفس لدى الطفل كما تراه معلّمات رياض الأطفال، مجلة العلوم التربوية والنفسية- المركز القومي للبحوث- فلسطين، 1(5)، 201-215.
- المعجم الوسيط. (1980): الجزء الأول، القاهرة: دار المعارف.
- مقدم، عبد الجليل (2019) أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 4(2)، 243-254.
- ملك، طارق. (2007). أثر الأنماط القيادية على الإبداع الوظيفي، دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- موسى، صباح محمد، وكرجي، سحر أحمد. (2015). أثر رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعة المستنصرية، كلية الهندسة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، 38 (105)، 85 – 106.
- النعيمات، محمود. (2016). دور القيادة في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية عمان من وجهة نظر المعلمين. مؤتمر التربية الرياضية الحادي عشر، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية: والثالث لجمعية كليات التربية الرياضية العربية، "التكاملية في العلوم الرياضية 20 تموز، عمان، الأردن، 119-143.
- نوارج، المعتز بالله. (2022). أثر القيادة الرنانة في السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- نوري، أسماء. (2012). أثر اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18(68)، 206 – 235.
- الوائلي، تحرير زكي. (2020). السعادة وعلاقتها بنوع التخصص الدراسي لدى الطلبة المقبولين الجدد في الجامعة، جامعة بابل، العراق، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 28(3)، 90 – 109.

- وريادات، وفاء. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين للقيادة الرنانة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2019) صيدم يفتح اول روضة مهنية بتاريخ التعليم الفلسطيني، دائرة الاعلام التربوي، مديرية التربية والتعليم، رام الله.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2008). الكتاب الإحصائي التربوي للأعوام 2006 – 2008. رام الله.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2010). الاستراتيجية القطاعية وغير القطاعية للتعليم 2011 – 2013، رام الله.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2017). الكتاب الإحصائي التربوي للأعوام 2016 - 2017. رام الله.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2024). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام 2024، رام الله.
- وطفة، علي أسعد. (2018). التربية من أجل التنمية المستدامة في مرحلة الطفولة، جامعة الكويت، كلية التربية، الكويت، مجلة الطفولة والتنمية، 9(31)، 169-190.

#### ب - المصادر والمراجع الأجنبية

- Acuna B.P. & Bobadilla G.W.F., (2015), "The Emotional Leadership of Managers Applied to University Teaching Role" , 2nd International Conference on Education Reform and Modern Management.
- Adhyke, Y. P., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Septiarini, D. F., & Anwar, A. (2023). Hear me out! This is my Idea: Transformational Leadership, Proactive Personality and Relational Identification. **Sage Open**, 13(1), 21582440221145869.
- Adigüzel, Z. G., & Okçu, V. (2021). Investigation of The Relationship Between Perceived Organizational Climate and Teachers' Levels of Organizational Creativity and Organizational Cynicism. **Online Submission**, 8(3), 25-41.
- Adwan, S., Hognestad, K., Sayma, S., & Bøe, M. (2023). Leadership Responsibilities of Early Childhood Directors in Palestine from the Directors' Viewpoint. Edited by Matshediso Modise, Elina Fonsén, Johanna Heikka, **South African Journal of Childhood Education**. 12(1),85-106.
- Al-Hadrawi, B. K., Al-Awsat, A. F., Jawad, A. R., & Al-Zurfi, A. R. (2023). Transformational Leadership and its Impact on Realizing Organizational Happiness. **Journal of Production & Industrial Engineering (JPiE)**, 4(2).

- Bawafaa, E., (2014). **The Influence of Resonant Leadership and Structural Empowerment on the Job Satisfaction of Registered Nurses**, Unpublished Masters Thesis, The University of Western Ontario, Canada.
- Borreba, L., & Potane, J. (2024). The Mediating Effects of Work-Life Balance on The Relationship of School Heads' Leadership Practices and Teachers' Work Satisfaction. **Journal of Interdisciplinary Perspectives**, 2(4), 20–32
- Boyatzis, R. E., & Soler, C. (2012). Vision, Leadership and Emotional Intelligence Transforming Family Business. **Journal of Family Business Management**, 2(1), 23-30.
- Boyatzis, Richard and McKee, Annie (2005): **Resonant Leadership**, Massachusetts, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Del, Junco, G. Espasandin, F, Jeremias. D, Georg. P& Florencio. B. (2014). An Approach to The Design of Scale for Measuring Happiness at Work of Iberian Companies”, **Institute for Education and Research**, Gesearc, p09.
- Dugan, J. P. (2024). **Leadership Theory: Cultivating Critical Perspectives**. John Wiley & Sons.
- Ellis, A. (1979). The Issue of Force and Energy in Behavioral Change. **Journal of Contemporary Psychotherapy**, 10(2), 83-97.
- Gaan, N., Malik, S., & Dagar, V. (2024). Cross-Level Effect of Resonant Leadership on Remote Engagement: A Moderated Mediation Analysis in The Unprecedented COVID-19 crisis. **European Management Journal**, 42(3), 316-326.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKEE, A. (2002). **Opoder da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Campus.
- Han, J. H., Liao, H., Taylor, M. S., & Kim, S. (2018). Effects of High-Performance Work Systems on Transformational Leadership and Team Performance: Investigating The Moderating Roles of Organizational Orientations. **Human Resource Management**, 57(5), 1065-1082.
- Herman, J. J. (1994). **Crisis Management: A Guide to School Crises and Action Taken**. **The Practicing Administrator's Leadership Series**. Corwin Press, Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks, CA 91320-2218.
- Hong, J., & Charles, S. T. (2017). The Role of Recollected Past Life Satisfaction on Psychological Well-Being: Age Differences in Japan. **Innovation in Aging**, 1(Suppl 1), 844.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970) , **Determining Sample Size for Reserch Activities**, Educational and Psychological Measurement, 30,607-610.
- Manzoor S., Hussain M., Afzal M., Gilani S.A., (2019). "The Influence of Structural Empowerment and Resonant Leadership on job Satisfaction of Registered Nurses At Public Hospital of Lahore Pakistan", International Journal of Advancements in Research & Technology, Vol.(8), Issue (1), ISSN 2278-7763.
- Mastakeasa, A.(1992). “Marriage and psychological well – Being, Some Evidence on Selectivity Into Marriage”, **Journal of Marriage & Family**, (54), 910 – 911.
- McKee A., Boyatzis R., Johnston F., (2008). **"Becoming a Resonant Leader: Develop Your Emotional Intelligence, Renew Your Relationships, Sustain Your**

- Effectiveness** ", Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, Vol. (2), No. (2).
- Mertoglu, Münevver. (2018). Happiness Level of Teachers and Analyzing its Relation With Some Variables. *Asian Journal of Education and Training*, 4 (4), 396-402.
  - Patrick, H., Mantzicopoulos, P., & Samarapungavan, A. (2009). Reading, Writing, and Conducting inquiry about Science in Kindergarten. *YC Young Children*, 64(6), 32.
  - Peña, A., Parra, M., Beltran, B., (2014). Resonant Leadership. An Analysis Through Discussion Groups. *History and Social Communication*, Complutense University of Madrid, Spain,19(1), 143-151.
  - Ramaswamy, M., Viswanathan, R., Kaniyarkuzhi, B. K., & Neeliyadath, S. (2023). The Moderating Role of Resonant Leadership and Workplace Spirituality on The Relationship Between Psychological Distress and Organizational Commitment. *The InTernaTional Journal of Human Resource Management*, 34(4), 855-877.
  - Silva Munar, J. L., De Juana-Espinosa, S., Martínez-Buelvas, L., Vecchiola Abarca, Y., & Orellana Tirado, J. (2020). Organizational Happiness Dimensions as a Contribution to Sustainable Development Goals: A Prospective Study in Higher Education Institutions in Chile, Colombia and Spain. *Sustainability*, 12(24), 10502.
  - Simmons, M. J. (2015). **The Relationship Between Leadership and Flow: A Daily Diary Study** (Doctoral Dissertation, Kansas State University).
  - Tabche, I., Behery, M. H., & Bin Ahmad, K. Z. (2024). Resonant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Moderated-Mediation Analysis of Followers' Resilience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(1), 18-42.
  - Tan, S. K., Kung, S. F., & Luh, D. B. (2013). A Model of 'Creative Experience' in Creative Tourism. *Annals of Tourism Research*, (41), 153-174.
  - Taner B., (2015) , "**The Role of Resonant Leadership in Organizations**" .
  - Taner, Bahar and Aysen, Berna., (2013). The Role of Resonant Leadership in Organizations, *European Scientific Journal*, European Scientific Institute, France, 5(1), P.594-601.
  - Tiwari, B., & Lenka, U. (2015). Role of Resonant Leaders in Engaging Employees of Firm Facing Economics Crisis. *In International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management* , 1(1), 27-29.
  - Tosten, R., Avci, Y. E., & Sahin, E. (2017). The Relations Between the Organizational Happiness and The Organizational Socialization Perceptions of Teachers: The Sample of Physical Education and Sport. *European Journal of Educational Research*, 7(1), 151-157.
  - Turk, E., and Wolfe, Z. (2019). Principal's Perceived Relationship Between Emotional Intelligence, Resilience, and Resonant Leadership Throughout Their Career. The Learning and Technology Library, USA, *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 14(1), 147-169.
  - Underdal, A. (1994). **Leadership Theory. International Multilateral Negotiation– Approaches to The Management of Complexity.**-San Francisco, 178-197.

- Veenhoven, R. (2011). World Database of Happiness: Example of a Focused 'Findings Archive'.
- Wang, B., & Greenwood, K. M. (2013). Chinese Students' Perceptions of Their Creativity and Their Perceptions of Western Students' Creativity. **Educational Psychology**, 33(5), 628-643.
- Yin, Y., Han, J., Huang, S., Zuo, H., & Childs, P. (2021). A Study on Student: Assessing Four Creativity Assessment Methods in Product Design. *Proceedings of the Design Society*, 1, 263-272.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: are They Different?. *Clinical Leadership & Management Review: The journal of Clma*, 18(3), 171-177.
- Zamani, A., and Khorasgani, N., (2018). Relationship Between Resonant Leadership Perception and Organizational Citizenship Behavior Among Isfahan Azad University Staffs, **International Journal of Management, Innovation and Entrepreneurial Research**, Recent Research in Management Innovations, India Vol. 4, No 1, 12-15.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative Leadership Strategies for Primary School Principals to Promote Teachers' Creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), 275-281.

الملاحق

## ملحق (1) أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

### الموضوع: تحكيم استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تهديكم الباحثة أطيب التحيات، وتتمنى لكم موفور الصحة والعافية:

تقوم الباحثة بدراسة موسومه بعنوان " درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهن والسعادة التنظيمية لدى المعلّمت العاملات معهن" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس، تستخدم الباحثة الاستبانة لجمع البيانات من عينه الدراسة. أرجو التكرم بتحكيم الاستبانة لما عهد فيكم من علم وخبره في هذا الميدان من حيث: مدى انتماء الفقرة إلى المجال، وسلامة اللغة، ووضوح المعنى، وإضافة فقرات ترونها مناسبة، والفقرات المقترح تعديلها أو حذفها. علماً أنه سيتم استخدام سلم ليكرت الخماسي للإجابة على فقراتها (للإجابة على الفقرات من خلال السلم الخماسي ودرجاته: كبيرة جداً(5)، كبيرة(4) متوسطة(3) - قليلة(2) - قليلة جداً(1)

مع تقديري وشكري واحترامي لتعاونكم

الباحثة قندهار فرعون

### البيانات الشخصية والوظيفية:

من فضلك ضع إشارة (√) في المربع الذي يمثل الاختيار الخاص بك:			
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس فأعلى	
الجهة المشرفة على الروضة	<input type="checkbox"/> حكومية	<input type="checkbox"/> خاصة	
موقع الروضة	<input type="checkbox"/> قريب من التجمعات السكنية (أقل من 2 كم)	<input type="checkbox"/> بعيد عن التجمعات السكنية (أكثر من 2 كم)	
سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر



					10. تمتلك حس مرتفع لحماية الأطفال من الأخطار والحد من السلوكيات السلبية لديهم.
<b>البعد الثاني: الأمل ، مديرتي:</b>					
					1. تظهر مستوى مرتفع من الإيجابية خلال تعاملها مع ذاتها ومع الآخرين.
					2. تدعم إظهار نقاط القوة لدى المربيات في كافة المواقف.
					3. تركز على الابتعاد عن اليأس في كافة الأوقات.
					4. تهتم بتعزيز الجانب الخلفي والقيمي للجميع.
					5. تتأثر من أجل تحقيق أهداف رياض الأطفال.
					6. تشجع المربيات على الإنجاز والتطوير.
					7. تفتح الباب أمام التفاؤل في الحياة.
					8. تستمتع بمشاركة رؤيتها المستقبلية لرياض الأطفال مع المربيات.
					9. تؤمن بأن العمل الجاد يؤدي نتائج إيجابية.
					10. تستطيع استغلال الفرص في الأوقات الصعبة.
<b>البعد الثالث: الرحمة: مديرتي</b>					
					1. تحفز المربيات على رعاية الأطفال ومعاملتهم بلطف.
					2. تعمل على مساعدة الآخرين وقت الحاجة.
					3. تتعاطف مع الآخرين وتفهم احتياجاتهم.
					4. تظهر التقدير والاحترام للجميع باختلاف مواقفهم
					5. تتعامل بلطف مع الجميع في كافة الظروف.
					6. تساعد في خلق بيئة عمل مبنية على الدعم والتعاطف.
					7. تقدم الدعم العاطفي للآخرين عن الحاجة.

					8. تدعم بناء علاقات إيجابية بين المربيات.
					9. توزع الأعباء على المربيات وفقا للقدرة والمؤهل والخبرة.
					10. تساعد المربيات للسيطرة على كافة الضغوط المهنية.

### المجال الثاني: الإبداع الوظيفي

الإبداع الوظيفي : مجمل التغييرات الحاصلة في الأنشطة، والفعاليات، والأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المؤسسة.

الرقم	الفقرة	الملائمة للبعد		الصياغة اللغوية	
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليمة
<b>البعد الأول: الأصالة: مديرتي</b>					
1.	تدعم المديرية التجارب الجديدة في التعلم مع الأطفال.				
2.	تظهر المديرية أفكارا جديدة ومبتكرة في إدارة الروضة.				
3.	تشجع المديرية على الابتكار في تخطيط الأنشطة التعليمية.				
4.	تحرص المديرية على تطبيق أساليب غير تقليدية في التعليم.				
5.	تعبر المديرية عن تقديرها للأفكار الأصلية التي تقدمها.				
6.	تسعى المديرية لتقديم محتوى تعليمي جديد وغير متكرر.				
7.	تعتبر المديرية مصدر إلهام للإبداع الأصلي بين المعلمات				
<b>البعد الثاني: المرونة: مديرتي</b>					
8.	تتمتع بقدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل.				
9.	تظهر استعدادا لتغيير الخطط التعليمية عند الحاجة.				
10.	تشجع على التفكير الإبداعي في مواجهة التحديات.				
11.	تسهم في خلق بيئة مرنة تسمح بالتجريب.				

					تظهر انفتاحا على أفكار المعلمات وتوجهاتهن.	12.
					تساعد في تطوير استراتيجيات جديدة عند مواجهة مشكلات.	13.
					تدعم المرونة في أسلوب التعليم لتحقيق أفضل النتائج.	14.

#### البعد الثالث: الطلاقة: مديرتي

					تظهر قدرة على إنتاج العديد من الأفكار في وقت قصير.	15.
					تحفز المعلمات على تبادل الأفكار بحرية.	16.
					تشجع على استخدام أساليب متعددة في التدريس.	17.
					تعتبر قادرة على توليد أفكار جديدة بسرعة.	18.
					تشجع على طرح الأسئلة وفتح النقاشات بين المعلمات.	19.
					تدعم المبادرات الجديدة التي يقدمها الفريق.	20.
					تعتبر مثالا للطلاقة في التفكير الإبداعي.	21.

#### البعد الرابع: حل المشكلات: مديرتي

					تظهر قدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	1.
					تحفز المعلمات على التفكير في حلول جديدة للتحديات.	2.
					تشجع على العمل الجماعي لحل المشكلات.	3.
					تدعم استخدام أساليب مختلفة للوصول إلى الحلول.	4.
					تظهر استجابة سريعة وفعالة للمشكلات التعليمية.	5.
					تعزز من ثقافة التعلم من الأخطاء في حل المشكلات.	6.
					تعتبر قادرة على تقييم المشكلات بشكل موضوعي.	7.

## المجال الثالث: السعادة التنظيمية

السعادة التنظيمية: الدرجة التي يحكم فيها الفرد سلباً، أو إيجاباً، على جودة حياته الخاصة بصفة عامة، وتشير أيضاً إلى مدى حب الشخص للحياة، واستمتاعه بها، وتقديره الذاتي لها ككل، وعليه اعتبرت السعادة قيمة إنسانية، وغاية قصوى يسعى إليها كل فرد.

الرقم	الفقرة	ملائمتها للبعد		الصياغة اللغوية	
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليمة
1.	أشعر بالراحة في بيئة العمل الخاصة بي.				
2.	تتوفّر لي فرص للتطوير المهني في رياض الأطفال.				
3.	أستطيع التعبير عن آرائي بحرية في العمل.				
4.	يوجد دعم من الإدارة لاحتياجات المعلمّات.				
5.	تعزّز ثقافة العمل الجماعي بين المعلمّات.				
6.	يتم تقدير جهودي في العمل من قبل الزملاء.				
7.	أشعر بالاهتمام من قبل الإدارة.				
8.	أستطيع التوازن بين العمل والحياة الشخصية.				
9.	أشعر بالسعادة عند التعامل مع الأطفال.				
10.	تعتبر مهاراتي ومؤهلاتي موضع تقدير في العمل.				
11.	يتم التعامل مع مشاكلي المهنية بجدية.				
12.	أشعر بانتمائي لفريق العمل في الروضة.				
13.	أستمتع بالأنشطة التعليمية التي أقدمها للأطفال.				
14.	يعطيني مدير الروضة دعماً كافياً.				
15.	أستطيع الوصول إلى الموارد التي أحتاجها بسهولة.				
16.	أشعر بأنني أساهم في تحسين بيئة العمل.				

					17. يشجعني زملائي على تحقيق أهدافي المهنية.
					18. أجد نفسي دائما متحمسة للعمل.
					19. يوجد تواصل فعال بين المعلمّات والإدارة.
					20. أستمتع بالتفاعل مع أولياء الأمور.
					21. أجد أن القيم المؤسسية تتماشى مع قيمي الشخصية.
					22. أجد الدعم من زملائي في مواجهة التحديات.
					23. يتاح لي الوقت الكافي لتخطيط الدروس.
					24. أشعر بالراحة عند مشاركة الأفكار الجديدة.
					25. تشجعني المديرية على الابتكار في أساليب التعليم.
					26. أستطيع الحصول على استراحة كافية خلال اليوم.
					27. تعتبر بيئة العمل محفزة ومشجعة.
					28. أجد أن عبء العمل متوازن ومناسب.
					29. تعتبر الروضة مكانا آمنا للعمل.
					30. أشعر بالسعادة العامة في حياتي المهنية.

شاكرة حسن تعاونكم

ملحق (2) قائمة محكمي أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1.	خالد السرحان	أستاذ	إدارة تربوية	الجامعة الاردنية
2.	عفيف زيدان	أستاذ	أساليب تدريس	جامعة القدس
3.	محمد حراشنة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
4.	محمد شاهين	أستاذ	ارشاد نفسي وتربوي	جامعة القدس المفتوحة
5.	مجدي الزامل	أستاذ	أصول التربية والإدارة	جامعة القدس المفتوحة
6.	حسين حمايل	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
7.	خالد الصرايرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة الاردنية
8.	علي عليمات	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة الهاشمية
9.	كمال مخامرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس
10.	محمد السفاسفة	أستاذ مشارك	ارشاد نفسي وتربوي	جامعة مؤتة
11.	ربيحة عليان	أستاذ مساعد	مناهج وأساليب تدريس	جامعة بيت لحم
12.	أيوب عليان		إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم العالي
13.	غسان الديك		إدارة تربوية	جامعة القدس
14.	هبه محتسب		إدارة تربوية	كلية الأمة-القدس
15.	وفاء محمد عاشور		إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم العالي

## ملحق (3) أداة الدراسة بصورتها النهائية

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

### استبانة

حضرة المعلّمت الفاضلات.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تضع الباحثة بين أيديكن هذه الاستبانة بعنوان: " درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهن والسعادة التنظيمية لدى المعلّمت العاملات معهن"

وهي لغايات استكمال درجة الدكتوراه في برنامج القيادة والإدارة التربوية- جامعة القدس، ولأنكم أهل للمسؤولية في سبيل تطوير رياض الأطفال، واعتمادا من الباحثة على مصداقيتكم، ولثقتها المطلقة بما تحملونه من وعي وإبداع وتطوير، تطلب منكم الاهتمام، وبذل الجهد لتعبئة الاستبانة بما عهدته منكم من موضوعية ودقة وتأن، في الإجابة على المحاور المطروحة لتحقيق أهداف الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنها تخضع للسرية، وهي فقط لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا فائق الاحترام

الباحثة:

قندهار فرعون

### البيانات الشخصية والوظيفية:

من فضلك ضع إشارة (√) في المربع الذي يمثل الاختيار الخاص بك:			
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس فأعلى	
الجهة المشرفة على الروضة	<input type="checkbox"/> حكومية	<input type="checkbox"/> خاصة	
سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر
المديرية:	<input type="checkbox"/> قلقيلية	<input type="checkbox"/> وجنين	<input type="checkbox"/> ضواحي القدس
		<input type="checkbox"/> بيرزيت	<input type="checkbox"/> شمال الخليل
			<input type="checkbox"/> يطا

القسم الثاني: يتكون هذا القسم من ثلاث مجالات، كل مجال يمثل متغير من متغيرات الدراسة، برجاء اختيار ما يتناسب مع وجهة نظركم.

القيادة الرنانة هي سلوك القادة الذين يهتمون بالمستوى العالي من الذكاء العاطفي، والتي تتوافق مع مشاعر الأفراد من حولهم، وإدارة عواطفهم بنحو فعال لبناء علاقات قوية بينهم، وخلق مناخ يسوده الثقة والتعاون بغرض تحقيق الالتزام التنظيمي.

#### المجال الأول: مقياس القيادة الرنانة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
<b>البعد الأول: اليقظة الذهنية</b>						
11.	تدعم استخدام تقنيات الاسترخاء والتأمل في بيئة العمل.					
12.	تظهر المقدرة على التركيز في الأوقات الصعبة.					
13.	تتبنى استراتيجيات للتخطيط والتطوير داخل رياض الأطفال					
14.	تحفز تطوير مهارات حل المشكلات بطريقة هادئة.					
15.	تتيح مساحة للتفكير المفضي لاتخاذ القرارات خلال الاجتماعات.					
16.	تعزز لدى المعلمات أهمية الاستماع الفعال لمشكلات الأطفال واحتياجاتهم.					
17.	تتبنى فهم البيئة المحيطة لتطوير أهداف رياض الأطفال.					
18.	تحلل بيئة العمل لاكتشاف ما فيها من فرص وتهديدات.					
19.	ترحب بالمقترحات التطويرية لتحسين أسلوب العمل في الرياض.					
20.	تمتلك حس مرتفع لحماية الأطفال من الأخطار والحد من السلوكيات السلبية لديهم.					
<b>البعد الثاني: الأمل</b>						
11.	تظهر مستوى مرتفع من الإيجابية خلال تعاملها مع ذاتها، ومع الآخرين.					
12.	تدعم إظهار نقاط القوة لدى المعلمات في المواقف جميعها.					
13.	تركز على الابتعاد عن اليأس في جميع الأوقات.					
14.	تعزز الجانب الخلقى والقيمي للجميع.					

					15. تتأثر من أجل تحقيق أهداف رياض الأطفال.
					16. تشجع المعلمات على الإنجاز والتطوير.
					17. تفتح الباب أمام التفاوض في الحياة.
					18. تستمتع بمشاركة رؤيتها المستقبلية لرياض الأطفال مع المعلمات.
					19. تؤمن بأن العمل الجاد يؤدي نتائج إيجابية.
					20. تستطيع استغلال الفرص في الأوقات الصعبة.
<b>البعد الثالث: الرحمة</b>					
					11. تحفز المعلمات على رعاية الأطفال ومعاملتهم بلطف.
					12. تعمل على مساعدة الآخرين وقت الحاجة.
					13. تتعاطف مع الآخرين وتفهم احتياجاتهم.
					14. تظهر التقدير والاحترام للجميع باختلاف مواقعهم.
					15. تتعامل بلطف مع الجميع في جميع الظروف.
					16. تساعد في خلق بيئة عمل مبنية على الدعم والتعاطف.
					17. تقدم الدعم العاطفي للآخرين عن الحاجة.
					18. تدعم بناء علاقات إيجابية بين المعلمات.
					19. توزع الأعباء على المعلمات وفقا للقدرة، والمؤهل والخبرة.
					20. تساعد المعلمات للسيطرة على الضغوط المهنية كافة.

### المجال الثاني: الإبداع الوظيفي

الإبداع الوظيفي: مجمل التغييرات الحاصلة في الأنشطة، والفعاليات، والأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المؤسسة.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
<b>البعد الأول: الأصالة</b>						
1.	تدعم التجارب الجديدة في التعلم مع الأطفال.					
2.	تظهر أفكارا جديدة ومبتكرة في إدارة الروضة.					
3.	تشجع على الابتكار في تخطيط الأنشطة التعليمية.					
4.	تحرص على تطبيق أساليب غير تقليدية في التعليم.					
5.	تعبر عن تقديرها للأفكار الأصيلة التي تقدمها.					
6.	تسعى لتقديم محتوى تعليمي جديد وغير متكرر.					

					7. تعتبر مصدر إلهام للإبداع الأصلي بين المعلمات	
<b>البعد الثاني: المرونة</b>						
					1. تتمتع بقدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل.	
					2. تظهر استعدادا لتغيير الخطط التعليمية عند الحاجة.	
					3. تشجع على التفكير الإبداعي في مواجهة التحديات.	
					4. تسهم في خلق بيئة مرنة تسمح بالتجريب.	
					5. تظهر انفتاحا على أفكار المعلمات وتوجهاتهن.	
					6. تساعد في تطوير استراتيجيات جديدة عند مواجهة المشكلات.	
					7. تدعم المرونة في أسلوب التعليم لتحقيق أفضل النتائج.	
<b>البعد الثالث: الطلاقة</b>						
					1. تظهر قدرة على إنتاج العديد من الأفكار في وقت قصير.	
					2. تحفز المعلمات على تبادل الأفكار بحرية.	
					3. تشجع على استخدام أساليب متعددة في التدريس.	
					4. تعتبر قادرة على توليد أفكار جديدة بسرعة.	
					5. تشجع على طرح الأسئلة وفتح النقاشات بين المعلمات.	
					6. تدعم المبادرات الجديدة التي يقدمها الفريق.	
					7. تعتبر مثالا للطلاقة في التفكير الإبداعي.	
<b>البعد الرابع: حل المشكلات</b>						
					1. تظهر قدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	
					2. تحفز المعلمات على التفكير في حلول جديدة للتحديات.	
					3. تشجع على العمل الجماعي لحل المشكلات.	
					4. تدعم استخدام أساليب مختلفة للوصول إلى الحلول.	
					5. تظهر استجابة سريعة، وفاعلة للمشكلات التعليمية.	
					6. تعزز من ثقافة التعلم من الأخطاء في حل المشكلات.	
					7. تعتبر قادرة على تقييم المشكلات بشكل موضوعي.	

### البعد الثالث: السعادة التنظيمية

السعادة التنظيمية: الدرجة التي يحكم فيها الفرد سلباً، أو إيجاباً، على جودة حياته الخاصة بصفة عامة، وتشير أيضاً إلى مدى حب الشخص للحياة، واستمتاعه بها، وتقديره الذاتي لها ككل، وعليه اعتبرت السعادة قيمة إنسانية، وغاية قصوى يسعى إليها كل فرد.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1.	أشعر بالراحة في بيئة العمل الخاصة بي.					
2.	تتوافر لي فرص للتطوير المهني في رياض الأطفال.					
3.	أستطيع التعبير عن آرائي بحرية في العمل.					
4.	يوجد دعم من الإدارة لاحتياجات المعلمات.					
5.	تعزز ثقافة العمل الجماعي بين المعلمات.					
6.	يتم تقدير جهودي في العمل من قبل الزملاء.					
7.	أشعر بالاهتمام من قبل الإدارة.					
8.	أستطيع تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.					
9.	أشعر بالسعادة عند التعامل مع الأطفال.					
10.	تعتبر مهاراتي ومؤهلاتي موضع تقدير في العمل.					
11.	يتم التعامل مع مشكلاتي المهنية بجدية.					
12.	أشعر بانتمائي لفريق العمل في الروضة.					
13.	أستمتع بالأنشطة التعليمية التي أقدمها للأطفال.					
14.	تعطيني مديرة الروضة دعماً كافياً.					
15.	أستطيع الوصول إلى الموارد التي أحتاجها بسهولة.					
16.	أشعر بأنني أساهم في تحسين بيئة العمل.					
17.	يشجعني زملائي على تحقيق أهدافي المهنية.					
18.	أجد نفسي دائماً متحمسة للعمل.					
19.	يوجد تواصل فعال بين المعلمات والإدارة.					
20.	أستمتع بالتفاعل مع أولياء الأمور.					
21.	أجد أن القيم المؤسسية تتماشى مع قيمتي الشخصية.					

					أجد الدعم من زملائي في مواجهة التحديات.	22.
					يتاح لي الوقت الكافي لتخطيط الدروس.	23.
					أشعر بالراحة عند مشاركة الأفكار الجديدة.	24.
					تشجعني على الإبداع في أساليب التعليم.	25.
					أستطيع الحصول على استراحة كافية خلال اليوم.	26.
					تعتبر بيئة العمل محفزة ومشجعة.	27.
					أجد أن عبء العمل متوازن ومناسب.	28.
					تعتبر الروضة مكانا آمنا للعمل.	29.
					أشعر بالسعادة العامة في حياتي المهنية.	30.

شاكرة حسن تعاونكم

State of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
National Centre for Examination, Measurement  
and Educational Evaluation.



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
المركز الوطني لامتحانات والقياس والتقويم التربوي



الرقم: وت / 18427 / 1 / 12  
التاريخ: 2024 / 12 / 2م

#### لمن يهمه الأمر

#### " تسهيل مهمة بحثية "

نهديكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث/ة:

"قندهار ابراهيم حسن فرعون"

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهن والسعادة التنظيمية لدى المعلمات العاملات معهن".

#### ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع رابط استبيان محوسب على عينة من معلمات رياض الأطفال الحكومية في مديريات التربية والتعليم الأتية: قلقيلية، جنين، ضواحي القدس، بيرزيت، شمال الخليل، يطا.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،

م. جهاد دريدي

رئيس المركز الوطني لامتحانات والقياس والتقويم التربوي



نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السيد مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم.

السادة المديرين العامون لمديريات التربية والتعليم في: قلقيلية، جنين، ضواحي القدس، بيرزيت، شمال الخليل، يطا " المحترمون.

الاستاذ الدكتور راتب السعود المحترم/المشرف على الدراسة. بريد الكتروني: [Alsoud@ju.edu.jo](mailto:Alsoud@ju.edu.jo)

د. مطران س.

## قائمة الملاحق

- 126 ..... ملحق (1) أداة الدراسة بصورتها الأولية
- 133 ..... ملحق (2) قائمة محكمي أداة الدراسة
- 134 ..... ملحق (3) أداة الدراسة بصورتها النهائية
- 140 ..... ملحق (4) تسهيل مهمة

## قائمة الجداول

- الجدول (1.3): ..... 62
- الجدول (2.3): توزع معلّّات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة ..... 64
- الجدول (3.3): معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة الرنانة ..... 67
- الجدول (4.3): معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية لمقياس الإبداع الوظيفي ..... 68
- الجدول (5.3): معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية لمقياس مستوى السعادة التنظيمية ..... 69
- الجدول (6.3): معاملات ثبات أداة الدراسة حسب معادلة كرونباخ ألفا ..... 70
- الجدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين على أبعاد مقياس للقيادة الرنانة من وجهة نظر المعلّّات العاملات معهن ..... 75
- الجدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد اليقظة الذهنية ..... 76
- الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الأمل ..... 77
- الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الرحمة ..... 78
- الجدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة ..... 79
- الجدول (6.4): نتائج تحليل التباين الرباعي (4 Way ANOVA) للفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة ..... 80
- الجدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة ..... 81

- الجدول (8.4): تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الرنانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والجهة المشرفة وسنوات الخبرة والمحافظة.... 82
- الجدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس الإبداع الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر المعلّات العاملات معهن ..... 83
- الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الأصالة..... 84
- الجدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المرونة..... 85
- الجدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الطلاقة..... 86
- الجدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد حل المشكلات..... 87
- الجدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السعادة التنظيمية لدى معلّات رياض الأطفال في فلسطين..... 88
- الجدول (15.4): قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى الإبداع الوظيفي لديهن ..... 90
- الجدول (16.4): قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في فلسطين للقيادة الرنانة ومستوى السعادة التنظيمية لدى المعلّات العاملات معهن ..... 91

## قائمة المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	الملخص
1.....	الفصل الأول
1.....	مشكلة الدراسة وأهميتها
2.....	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2.....	1.1 مقدمة
6.....	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
8.....	3.1 أهداف الدراسة
9.....	4.1 أهمية الدراسة
10.....	5.1 مصطلحات الدراسة
11.....	6.1 حدود الدراسة
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13.....	1.2 الإطار النظري
13.....	1.1.2 القيادة الرنانة Resonant Leadership
26.....	2.1.2 : الإبداع الوظيفي Job Creativity
33.....	3.1.2 السعادة التنظيمية Organizational Happiness
39.....	4.1.2 : نبذة عن رياض الأطفال في فلسطين
47.....	2.2: الدراسات السابقة
47.....	1.2.2: الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الرنانة

51.....	2.2.2 : الدراسات السابقة ذات الصلة بالإبداع الوظيفي
53.....	3.2.2: الدراسات السابقة ذات الصلة بالسعادة التنظيمية
57.....	6.2.2 ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
61.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
61.....	1.3 منهج الدراسة
61.....	2.3 مجتمع الدراسة
63.....	3.3 عينة الدراسة
64.....	4.3 أداة الدراسة
70.....	5.3 متغيرات الدراسة
71.....	6.3 إجراءات الدراسة
72.....	7.3 المعالجة الإحصائية:
74.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
93.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
111 .....	التوصيات
112 .....	قائمة المصادر والمراجع
141 .....	قائمة الملاحق
142 .....	قائمة الجداول
144 .....	قائمة المحتويات