



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين  
وعلاقتها بالأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي للمعلمين

أطروحة دكتوراة

القدس-فلسطين

1446هـ/2024م

القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالأمن

الوظيفي والانتماء التنظيمي للمعلمين

إعداد:

وفاء عمر داود أبوهلال

المشرف: الأستاذ الدكتور محمود أحمد أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراة الفلسفة في القيادة والإدارة

التربوية/ عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس

1446هـ/2024م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراة الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية

### إجازة الأطروحة

القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي للمعلمين

إعداد الطالبة: وفاء عمر داود ابوهلال

الرقم الجامعي: 22111892

المشرف: أ. د. محمود أحمد أبوسمرة

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ: 2024/ 7 /8 من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم وتوقعاتهم

1. رئيس لجنة المناقشة: أ.د. محمود أحمد أبوسمرة التوقيع: .....

2. ممتحناً داخلياً: د. عمر الريماوي التوقيع: .....

3. ممتحناً خارجياً: د. جعفر ابو صاع التوقيع: .....

4. ممتحناً خارجياً د. منيرة الشрман التوقيع: .....

القدس - فلسطين

1446هـ-2024م

## الإهداء

بكل فخر وإجلال، أهدي هذه الأطروحة إلى أرواح شهدائنا الأبرار، الذين جادوا بأرواحهم في سبيل الحرية والكرامة، وإلى أهلنا في غزة الصامدة الذين يواجهون المحن بصمود وشجاعة تضرب بها الأمثال.

إلى روح والدتي الغالية، التي علمتني الصبر، والثبات، والاجتهاد، والمثابرة، وكانت مصدر إلهام لي رغم غيابها الجسدي، فإن روحها وحبها مازالا يرافقاني في كل خطوة أخطوها.

إلى زوجي العزيز، وشريك حياتي، المهندس أبان الديك، الذي وقف بجانبني، وقدم لي كل الدعم، والتشجيع، إذ لم يكن لي أن أصل إلى هذه المرحلة دون دعمه اللامتناهي وتفهمه العميق.

## إقرار


أنا الموقع أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان " القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي للمعلمين".  
أقر بان هذه الأطروحة قدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الدكتوراه في الفلسفة في القيادة التربوية، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدم لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

I, the undersigned, the submit the letter with the title "Creative Leadership among Public Secondary School Principals in Palestine and its Relationship with Job Security and Organizational Belonging of Teachers",

I acknowledge that this thesis was submitted to Al-Quds University to obtain a doctorate degree in Leadership and Educational Administration, and that it is the result of my own research, except where otherwise indicated. I also declare that this study, or any part of it, has not been submitted to obtain any academic degree or title from any other educational or research institution.

Student name: Wafa Omar Dawod Abu Hilal

الاسم: وفاء عمر داود أبو هلال

Signature: 

التوقيع: 

Date: 8/7/2024

التاريخ: 8/7/2024

## شكر وتقدير

قال صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أود أن أعبر عن خالص امتناني وتقديري لكل من ساهم ودعمني خلال مسيرتي الأكاديمية والبحثية، حتى الوصول إلى هذه اللحظة المهمة في حياتي.

أولاً، أشكر الله عز وجل على نعمه وتوفيقه لي في هذا الطريق.

كما أتوجه بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى مشرفي التربوي الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة، الذي لم يدخر جهداً في دعمي وإرشادي، وكان له الفضل الكبير في توجيهي وتطوير مهاراتي البحثية والعلمية، ولم يكن مجرد مرشد أكاديمي، بل كان قدوة ومثالاً في الصبر والعطاء.

إلى أبنائي الأحباء الذين تحملوا معي فترات الغياب، والانشغال، شكراً لكم على صبركم ودعمكم المستمر، انتم مصدر إلهامي وقوتي وأتمنى أن يكون هذا الإنجاز فخراً لكم.

إلى إخوتي وأخواتي، شكراً لكم على دعمكم وتشجيعكم الذي لا ينضب. كنتم دائماً سندي وعوناً لي في كل مراحل حياتي.

ولا أنسى أصدقائي وزملائي، الذين كانوا بجانبني وساندوني طوال هذه الرحلة الطويلة، فقد كانوا مصدر إلهام وتشجيع، إذ لم يكن هذا الإنجاز ليتحقق دون دعمهم ومساعدتهم.

وختاماً أود أن أعبر عن امتناني العميق لكل من ساهم بكلمة طيبة أو فكرة ملهمة أو دعم معنوي، هذا الإنجاز هو نتاج جهودنا المشتركة، وأتمنى أن يكون مصدر فخر واعتزاز لنا جميعاً.

شكراً لكم جميعاً من القلب.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين، والبالغ عددهم (13203) معلماً ومعلمة، في حين جاءت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (800) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تكونت من ثلاثة محاور: محور القيادة الإبداعية، ومحور الأمن الوظيفي، ومحور الانتماء التنظيمي، وتم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وتمت الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أنّ تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية مقداره (3.75)، وجاءت جميع مجالات القيادة الإبداعية بدرجة عالية، وبمتوسطات حسابية: (3.77) لمجال الأصالة، و(3.71) لمجال حل المشكلات ومواجهتها، و(3.75) لمجال الطلاقة، في حين جاء مجال المرونة بأعلى متوسط حسابي ومقداره (3.79)، كما أشارت النتائج أنّ تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن النفسي لديهم جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.79)، فيما أشارت النتائج المتعلقة بالانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية أنّه جاء بدرجة عالية، وأنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.19)، فيما تبين أنّه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية وتقديراتهم لمستوى الأمن الوظيفي لديهم، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية

الثانوية في فلسطين والانتماء التنظيمي للمعلمين، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير، الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وبناء على النتائج توصي الباحثة بضرورة اهتمام مدير المدرسة بتقديم أفكار إبداعية للتطوير والنمو داخل المدرسة. فالمبادرة والتجديد من مسؤوليات القيادة المدرسية، والعمل على اتخاذ قرارات حاسمة عند الحاجة، حتى وإن كانت نتائجها غير مؤكدة، فالأزمات تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية، الأمن الوظيفي، الانتماء التنظيمي، المرحلة الثانوية

# **Creative Leadership among Public Secondary School Principals in Palestine and its Relationship with Job Security and Organizational Belonging of Teachers.**

**Prepared by: Wafa Omar Dawod Abu Hilal**

**Supervisor: Prof. Mahmoud Ahmad Abu-Samra**

## **Abstract**

The aim of this study was to explore the level of creative leadership among principals of government secondary schools in Palestine and its relationship with job security and organizational belonging among teachers. The study population consisted of all secondary school teachers in government schools in the northern provinces of Palestine, totaling 13,203 teachers. The study sample was a stratified random sample of 800 teachers. A questionnaire was used as a data collection tool, consisting of three dimensions: creative leadership, job security, and organizational belonging. The validity and reliability of the questionnaire were ensured using appropriate educational and statistical methods. The study questions were answered, and its hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results of the study showed that the researchers' estimations of the level of creative leadership among principals of government secondary schools in Palestine were high, with an overall mean of 3.75. All domains of creative leadership showed high levels, with mean scores of 3.77 for authenticity, 3.71 for problem-solving and confronting challenges, and 3.75 for fluency. The flexibility domain had the highest mean score of 3.79.

The results also indicated that the researchers' estimations of their level of job security were high, with an overall mean of 3.79. Regarding organizational belonging among teachers in government secondary schools, the results showed a high level, with an overall mean score of 4.19.

Furthermore, a strong negative correlation was found between the mean estimations of creative leadership and job security. There was also a moderate negative correlation

between the level of creative leadership among principals of government secondary schools in Palestine and the organizational belonging of teachers.

The results revealed statistically significant differences at a significance level of 0.05 between the mean estimations of creative leadership among principals of government secondary schools in Palestine, attributed to variables such as gender, educational qualification, and years of experience.

Based on the results, the researcher recommends that school principals prioritize presenting creative ideas for development and growth within the school. Initiative and innovation are responsibilities of school leadership, and decisive decisions should be made when necessary, even if their outcomes are uncertain. Crises require prompt decision-making.

Keywords: creative leadership, job security, organizational belonging, secondary stage.

## الفصل الأول

### الاطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة

القيادة سمة أخلاقية إنسانية ذات مهارات متنوعة، يمتلكها من يستطيع التفرد بإيجاد الحلول وبناء الثقة مع الآخرين في المؤسسة، ويبدع في رفع مستوى الدافعية لدى الأفراد نحو العمل، فيما يتفرد بالإبداع القيادي لمديري المدارس-كون المدرسة من أهم المؤسسات التي تخوض هذا المجال-، في تعزيز فرص النمو والانتماء لدى المعلمين من خلال بناء علاقة توافقية تشاركية ذات أبعاد مختلفة معهم، إذ ترتفع فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، وتتغرز فرص تفويض المعلم وتمكينه من القيام بالمهام الأخرى بصلاحيات مستمدة من العلاقة الإنسانية بين المدير والمعلم، فإذا ما قام المدير بذلك فإنه بالتأكيد يؤسس لبناء متين مع المعلمين.

وعليه، فالقيادة المدرسية تمثل نموذجاً أخلاقياً قيماً يستمد قوته من قدرة المدير في المدرسة على تمكين الشعور بالانتماء للمدرس وفرض حالة من التوافق النفسي والاجتماعي والوظيفي لديه، ليكون قادراً على أداء مهامه بحيوية، إذ يقلل ذلك الاجهاد الوظيفي والتلبد ويحد من الاحتراق الوظيفي لديه، ولهذا تعد القيادة المدرسية حجر الزاوية في بناء العملية التعليمية القوية، والفاعلة (علي والبربري وحرب، 2023).

وهناك أنواع متعددة من الأنماط القيادية، منها: القيادة الإبداعية (**Creative Leadership**) والتي تعني ذلك النمط من القيادة التي تتمثل في القدرة على الابتكار وتوليد الحلول الخلاقة وغير التقليدية للمشكلات التي يمكن أن تعترض العمل، أو الأزمات التي يمكن أن تواجه الإدارة المدرسية (لهلوب

والصرايرة، 2012). كما تتضمن القيادة الإبداعية القدرة على التغيير ورفع مستوى الإنتاج والتطوير بما يتناسب مع أهداف المؤسسة ورؤيتها، والحد من نقاط الضعف وتطوير نقاط القوة (عامر والمصري، 2013).

كذلك تمثل القيادة الإبداعية المجهودات المبذولة للتأثير في سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة كون القيادة نشاط إيجابي يؤديه شخص في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير، من هنا تأتي أهمية القيادة الإبداعية التي تسعى لتطوير المؤسسة وتحسينها من خلال تشجيع أفرادها وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية، كما تسهم في تعزيز المبادرات وقراءة التوقعات بشكل متميز (ادمو، 2016).

واهتمت الكثير من الدراسات السابقة فيما يتعلق بالقيادة الإبداعية كدراسة علي والبربري وحرب (2023) التي وضحت أنّ القيادة الإبداعية ذات دور قوي وفعال في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي. أمّا دراسة العثيم (2023) فاهتمت بأبعاد الحساسية للمشكلات ثم المبادرة، والمثابرة، والأصالة، وعلى الجانب الآخر فإنّ المدير المبدع يسعى في المؤسسة المدرسية إلى التكامل في العلاقة مع الزملاء من المعلمين، ويضمن لهم الإشراف والتفاعل بما يضمن التقدم والتطور في البناء المدرسي، وتعزيز روح التعاون بينهم، كون ذلك يدعم رفع الشعور بكافة أنواع الامن سواء النفسي أو الوظيفي أو الاجتماعي بين المدير والمعلمين، إضافة الى كونه يدعم فرص الانتماء والسلوك التنظيمي الصحيح.

وتحقيق الأمن الوظيفي لدى المعلمين يحتاج إلى اهتمام من الإدارة المدرسية، فالأمن الوظيفي أحد الحاجات المهمة للشخصية الإنسانية، وأمن المرء النفسي يصبح مهدداً في أية مرحلة من مراحل العمر

إذا ما تعرض لضغوط نفسية أو اجتماعية لا طاقة له بها، لذلك يعدّ الأمن من الحاجات ذات المرتبة العليا للإنسان يتحقق بعد تحقق حاجاته الدنيا (حشاش وبودشيبية، 2021).

فتعزيز فرص النمو والانتماء لدى المعلمين يعدّ أمرًا مهمًا لتحسين أدائهم وتعزيز رضاهم الوظيفي. بناء علاقة توافقية تشاركية ذات أبعاد مختلفة معهم يمكن ذلك أن يكون له تأثير إيجابي على تحقيق ما تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقه وهي النهوض بالعملية التعليمية، وتطوير العطاء المدرسي من المعلم ورفع مستوى التفاعل والتشارك في الحصة الدراسية بين الطلبة والمعلم.

واهتم علماء النفس بدراسة دوافع السلوك الإنساني التي من بينها دافع الأمن، فبين العالم أبراهام ماسلو (Maslow) دوافع السلوك الإنساني وقسمها إلى خمسة دوافع، جاءت الحاجة إلى الأمن في المرتبة الثانية. فيما عدّ أريكسون (Erikson, 1969) الحاجة إلى الأمن من أهم الدوافع النفسية الاجتماعية التي تحرك السلوك الإنساني وتوجهه نحو غايته، وإذا أخفق المرء في تحقيق حاجته من الأمن فإنّ ذلك يؤدي إلى عدم القدرة على التحرك والتوجه نحو تحقيق الذات.

والانتماء التنظيمي (Organizational Loyalty) للمعلم هو عملية تبادلية بين المعلم والمدرسة من حيث الإحساس والانتماء والعاطفة والاستمرار، فهو يكمل بذلك الانتماء الاجتماعي، ويعبر عن مدى انسجام الفرد وتوافقه مع المدرسة التي يعمل بها، وذلك من خلال مدى ومستوى انصياع المعلم واستعداده التام للبدل والعطاء، وتقديم أفضل ما لديه في سبيل العملية التعليمية (حشاش وبودشيبية، 2021).

وتسعى الإدارة المدرسية المبدعة المبتكرة دائماً إلى دمج المصالح والرغبات الخاصة بالمعلمين مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلالهم وبما يتوافق مع مصلحة المدرسة والطلبة، إذ يسهم ذلك في رفع مستوى إحساس المعلم بالمسؤولية تجاه المدرسة والطلبة ويحقق انتماءه التنظيمي للمدرسة،

فالسعي المستمر من قبل المدير المبدع لتنمية روح الانتماء لدى المعلمين من خلال غرس وتطوير المبادئ والأسس وتطويرها والرؤية التي تقوم عليها العملية التعليمية طبقاً لتطلعات المدير يؤدي إلى خلق معلم منتبّه إلى المدرسة بكل مشاعره وجوارحه (أبو أحمد، 2022).

إذ يعد دور القادة الإبداعيين مهما لرفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمات، إذ يحتاج المديرون إلى بعض الطرق لتطوير قيادتهم الإبداعية ويرفعوا من مستوى الإنتاجية لدى المعلمين، ومنها ما يتعلق بتحسين العمليات وطرح الأفكار الجديدة، وتبني المخاطرة المعقولة من خلال سماح المديرين للمعلمين بالقيام بالتجارب الجديدة والفرضيات الجريئة، ولكن بشكل مدروس، كذلك تشجيع إظهار الأفكار، وإقامة بيئة عمل حيث يتم تحفيز الأفكار بدلاً من انتقادها (النمري، 2023).

يمكن للمديرين على الجانب الآخر أن يضعوا في الاعتبار تحقيق مستويات كبيرة من الحرية وتنفيذ الأفكار، إذ إنّ مهمة القائد الإبداعي هي خلق الرغبة في التغيير والابتكار داخل تركيبة المنظمة، مما يؤدي إلى عوائد أكبر وزيادة في الكفاءة والإنتاجية

ويساعد تحقيق الأمن الوظيفي (Psychological Security) للمعلم في تحقيق مستوى متقدم من الانتماء التنظيمي، ويقلل من مستوى الخوف الوظيفي ويدعم تقدم المعلم ونموه المهني، كما يساعد على رفع مستوى التفاعل المهني والوظيفي بينهم، كما يرفع الأمن الوظيفي للمعلم من قدرته على تحمل الواجب المهني ويبعث شعوراً بالهدوء والاستقرار في كافة المستويات التنظيمية، كما تدعم الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة دون البحث عن بديل (الصوافي، 2019).

وكون المعلم الفلسطيني يسعى بانتمائه المدرسي إلى تحقيق الأفضل، فالمدير المبتكر والقائد المبدع هو حجر الزاوية في استمرارية هذا الشعور لدى المعلم وتنميته لديه، لذلك تسعى هذه الدراسة للبحث

في العلاقة بين القيادة الإبداعية لدى المديرين في المدارس الفلسطينية والأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي للمعلمين.

وعليه، قد يؤدي تحقق الأمن الوظيفي للمعلمين إلى رفع إنتاجيتهم العلمية، وبناء الثقة بينهم وبين الطلبة من جهة وبينهم وبين الإدارة المدرسية من جهة أخرى، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العمل، ويقلل من فرص التذمر والشكوى الخاصة بعدم الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية بالمعلمين، كما يمكن ان يعزز مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين برفع مستوى انتماءهم للمدرسة، لذلك فإن الحاجة للوصول إلى هذه النتيجة كان من أهم دوافع القيام بهذه الدراسة.

وسوّغ ما سبق للباحثة إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي للمعلمين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تحتاج المدارس إلى مديرين من ذوي الرؤية الثاقبة، والمعرفة المستمرة فيما يتعلق بالعملية التعليمية وتطويرها. إذ إنه في ظل التطور التكنولوجي، وظهور بعض الأزمات المختلفة التي تواجه الإدارة المدرسية، وتحديداً مدير المدرسة، وتفرض عليه البحث عن الحلول الخلاقة، وطرح الأفكار الإبداعية في تجاوز العقبات التي يمكن أن تواجه العملية التعليمية. وفي ظل ما يعانيه المعلم الفلسطيني والمدرسة الفلسطينية من اكتظاظ الصفوف وبعض المشكلات المتعلقة بالاحتلال، أدى ذلك إلى حاجة المعلم إلى الأمن الوظيفي ليكون لديه مستوى متقدم من الانتماء التنظيمي لمدرسته ومهنته، ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وعلاقتها المهنية بالعديد من مديري المدارس والمعلمات لاحظت أهمية القيادة الإبداعية في العملية التعليمية، كما لاحظت أهمية

كل من الأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات، مما حدا بها إجراء هذه الدراسة إضافة لما أوصت به الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الإبداعية كدراسة علي والبربري وحرب (2023) ودراسة العثيم(2023) في أهمية القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، وعليه فإنّ مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى المعلمين؟**

وانبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول:** ما مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين ؟

**السؤال الثالث:** ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟

**السؤال الرابع:** هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الأمن الوظيفي لديهم؟

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم؟

**السؤال السادس:** هل تختلف تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

السؤال السابع: هل تختلف تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم باختلاف متغيرات

الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

السؤال الثامن: هل تختلف تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم باختلاف متغيرات

الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

### فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة لفحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عن أسئلة الدراسة:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq$ )

(0.05) بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في

فلسطين وتقديراتهم لمستوى الأمن الوظيفي لديهم.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq$ )

(0.05) بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في

فلسطين وتقديراتهم لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين

متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في

فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين

متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في

فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الدور الذي يقوم به من قبل مدير المدرسة في تقديم ما يمكن اعتباره حلاً جذرية للمشكلات والأزمات التي يمكن أن تمر بها المدرسة، حتى يشعر المعلم بالأمن والانتماء للمدرسة، فهو الأقر على تحقيق التطوير والتغيير وذلك بتحقيق مستوى عالي من القيادة الإبداعية بما يمتلك من صلاحيات ورؤية شاملة للمدرسة، وبشكل أكثر تحديداً تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

### الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة كونها تلقي الضوء على قضية تتسم بالحدثة والأهمية النسبية، إذ تُعد هذه الدراسة من الدراسات الميدانية القليلة - على حد علم الباحثة - التي تحاول الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من جهة والأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي للمعلمين من جهة أخرى. كما تتمثل الأهمية أيضاً في مساهمة الدراسة الحالية في تقديم إطار نظري مبسط وموسع عن القيادة الإبداعية والانتماء التنظيمي والأمن الوظيفي، ويمكن من خلاله التعامل بشكل عملي لتبنيها بالشكل الأفضل من قبل المدارس.

### الأهمية التطبيقية:

إذ سعت هذه الدراسة للوصول بالمفاهيم المطروحة إلى توافق عام لدى المعلمين في المدارس الفلسطينية، كما تسهم نتائج الدراسة في فهم أوسع للعلاقة بين المتغيرات، بما يفيد مديري المدارس في فلسطين، والمعلمين أيضاً، ويكشف الثغرات التي يمكن أن تقلل من مستوى الأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الفلسطينية.

كما يؤمل من هذه الدراسة أن تكون مفيدة للجهات الآتية:

- مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من خلال تعزيز القيادة الإبداعية لديهم خلال عملهم.
- صنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم لوضع دليل يهتم بالقيادة بأنواعها المختلفة لدى المديرين وتحديداً القيادة الإبداعية.
- الباحثين من طلبة الدراسات العليا وذلك بالاستفادة من الدراسة النظرية وما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما خرجت به من مقترحات وتوصيات وتطبيق ذلك على مجتمعات مشابهة.

## أهداف الدراسة

### سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 التعرف إلى مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف إلى مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
3. التعرف إلى مستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
4. التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الأمن الوظيفي لديهم.
5. التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم.
6. التعرف إلى الاختلاف في تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

7. التعرف إلى الاختلاف في تقديرات المبحوثين من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

8. التعرف إلى الاختلاف في تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

### حدود الدراسة

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين والمعلمين في نفس هذه المدارس.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين (الضفة الغربية)، ولم تشمل الدراسة المحافظات الجنوبية (غزة) نظراً لظروف الحرب التي تعيشها منذ السابع من أكتوبر للعام 2023

الحدود الزمانية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه الدراسة وهو الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2023-2024.

### القيادة الإبداعية (Creative leadership):

عرّفت القيادة الإبداعية بأنها "ما يمتلكه القائد من حلول خلاقية متنوعة وحديثة لحل العقبات والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، وتقديم كل ما يساعد على استقلالية العاملين في المؤسسة وتقديرهم وإشراكهم في العمل" (نجم، 2012، ص19).

وتعرف الباحثة القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها نوع من أنواع القيادة التي يمارسها مديرو المدارس، يمكن من خلالها تحقيق مستوى إبداعي وابتكاري في المدرسة، وتقاس من خلال أداة الدراسة التي تم تطويرها من قبل الباحثة لهذا الغرض.

### الأمن الوظيفي (Psychological security):

"شعور العاملين بأنهم يخضعون لنظام داخلي عادل ينظم لهم علاقتهم مع المؤسسة التي يعملون بها، إذ تضمن لهم كافة الظروف المناسبة للعمل مع الحفاظ على الأجور والعلاوات والترقيات والمعاشات" (المغربي، 2003، ص27).

وتعرف الباحثة الأمن الوظيفي إجرائياً بأنه شعور المعلم بالأمن خلال وجوده في مؤسسة المدرسة، سواء فيما يتعلق بالعلاقة مع الطلبة أو العلاقة مع الإدارة المدرسية، وتقاس من خلال أداة الدراسة التي تم تطويرها من قبل الباحثة لهذا الغرض.

## الانتماء التنظيمي (Organizational loyalty):

يمكن تعريفه بأنه " ارتباط فعال بين العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من خلال الاندماج في المؤسسة وبذل الجهد المطلوب لتحقيق أهدافها" (الخضور، 2010، ص 28)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه انتماء المعلم إلى المدرسة وتقديم كل خبراته ومعارفه من أجل تعزيز العملية التعليمية، وأن يكون مستوى الرضا لديه عن الأداء المدرسي مرتفع، وتقاس من خلال أداة الدراسة التي تم تطويرها من قبل الباحثة لهذا الغرض.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الأدب النظري

تعرض الباحثة في هذا الفصل الأدب النظري المرتبط بموضوعات الدراسة، وهي القيادة الإبداعية، والأمن الوظيفي، والانتماء التنظيمي، حيث دور القيادة الإبداعية في تعزيز العملية التعليمية والأمن الوظيفي وضرورته كمتطلب مهم للمعلم في العمل المدرسي والانتماء التنظيمي للمعلم أيضاً باعتباره انتماء للمؤسسة التي يعمل بها، إذ تتناول الباحثة في هذا القسم من الدراسة ما يتعلق بالقيادة الإبداعية من حيث المفهوم والأهمية ودورها في تطوير العمل التربوي، ثم الانتقال إلى الأمن الوظيفي من خلال التطرق إلى أهمية الأمن الوظيفي ودوره في تحقيق الانتاجية لدى المعلم، والحديث عن الانتماء التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية وما يتعلق به، وذلك على النحو الآتي:

#### المحور الأول: القيادة الإبداعية

تسعى الباحثة إلى تعريف مفهوم القيادة وأهميتها وأنواعها قبل البدء في الحديث عن القيادة الإبداعية، ثم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإبداعية.

#### مفهوم القيادة

"القود في اللغة نقيض السوق، يقال: يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة، ورجل قائد من قوم قود، وقادة، وقاده خيلاً أعطاه إياها يقودها، (ابن منظور، 1984، ج3، ص370). ويمكن تعريف القيادة بأنها" قدرة القائد في التأثير على 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 (Underdal, 1994, p180) أنّ القيادة تعني "عملية التأثير على 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".

ويصف كل من (Herman & Herman, 1994) القيادة بأنها القدرة على تحديد الاتجاه والأهداف المستقبلية للمجموعة، التأثير والإقناع وإلهام الآخرين لتبني رؤية المجموعة، والتحفيز والتمكين وتفويضهم بالسلطة والمسؤوليات، واتخاذ القرارات والحل الإبداعي للمشكلات والتعامل بفاعلية مع التحديات.

وعليه يمكن اعتبار القائد بأنه الشخص الذي يستخدم نفوذه ليؤثر على سلوك الأفراد من حوله لتحقيق وإنجاز أهداف محددة.

ويمكن تعريف القيادة في الميدان التعليمي بأنها 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 دورا فاعلا في كل جوانب العملية الإدارية (الأغا وعساف، 2015، ص25).

وعملية القيادة، وفق هذه المفاهيم، تقوم على عدة أركان: أن يكون هناك جماعة من الناس وهم الاتباع، ويوجد شخص يوجه هذه الجماعة وهو القائد، وهناك ظروف يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود

القائد وهي الموقف، وحتى يتم الوصول إلى الهدف بأقل جهد يجب اتخاذ القرارات، ومن أجل تحقيق الأهداف هناك مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة (حراشنة، 2008).

والقيادة بالرغم من أنها واحدة في جميع المجالات والتخصصات، كقيادة الا أن لها خصوصيتها في ميادينها، فهناك القيادة العسكرية، وتكون في ميادين الحرب، والقيادة السياسية، وتكون في ميادين السياسة، والقيادة الاقتصادية، وتكون في ميادين الاقتصاد. وكذلك الميدان التربوي، فلا بد أن تكون له قيادته، وهي القيادة التربوية. فكل قيادة في الميدان التربوي هي قيادة تربوية، فمعلم المدرسة ومدير المدرسة، ومدير التربية والتعليم، حتى وزير التربية والتعليم، كلهم قادة تربويون، اذا تحققت فيهم مواصفات وسمات القادة. وعند الحديث عن المدرسة بالتحديد نقول: إدارة صفية في مجال الادارة، وإذا ارتقت في أدائها لمستوى القيادة نقول: قيادة صفية، وكذلك مدير المدرسة، هو مدير بالدرجة الأولى، ولكن اذا ارتقى في أدائه، وامتلك من السمات والمهارات ما يؤهله ليكون قائداً، نقول قيادة مدرسية، فهي قيادة مدرسية كونها على مستوى المدرسة، وفي نفس الوقت هي قيادة تربوية كونها في الميدان التربوي.

### مميزات القيادة المدرسية

إن أهمية وجود القيادة في المدرسة يكمن في أن القيادة كما بينها (عبد الهادي، 2002؛ عياصرة، 2008) تمتاز ب:

-بالاستمرارية: 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.

-التكامل: تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوي، من رسم سياسات وتخطيط برامج واتخاذ قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير، فهي بذلك تعني 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.

الترابط: حيث تتكون من مجموعة من العمليات (التخطيط والتنظيم والتنسيق، واتخاذ القرارات، والتوجيه، والتدريب، وهي بذلك عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي، وهادف).

### أهمية القيادة المدرسية

القيادة المدرسية تلعب دورًا حيويًا في نجاح المؤسسات التعليمية وتطوير العملية التعليمية بشكل عام. فيما يلي بعض أهم جوانب أهمية القيادة المدرسية كما أشار إليها (السعود، 2013؛ Zaleznik, 2004).

-تأثير 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.

-تحسين أداء المعلمين: حيث تقديم الدعم والتطوير المهني المستمر للمعلمين، وتشجيع الإبداع والابتكار في الممارسات التدريسية، وتحفيز المعلمين على التميز في أدائهم.

تعزيز تحصيل الطلاب: وذلك بوضع استراتيجيات وبرامج لتحسين نتائج التعلم للطلاب، وتطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس المناسبة، وتوفير الموارد والتجهيزات اللازمة لدعم عملية التعلم.

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.

التطوير المؤسسي المستمر: وذلك بتقييم أداء المدرسة وتحليله بشكل دوري، واتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية المناسبة، وتخطيط وتنفيذ مبادرات التطوير المدرسي.

### نظريات القيادة وتطورها التاريخي

شغلت القيادة تفكير الناس، وكذلك المفكرين، منذ القدم، وتحدثوا في تراثهم عن أهمية القيادة، ومواصفات القائد، ومهارات القائد، وكان هذا كله يتمثل في خبرات متوارثة، جاءت في قصصهم وأمثالهم الشعبية، إلى أن بدأ البحث في القيادة بشكل علمي، يقوم وفق أسس منهجية، وظهر ما عرف بنظريات القيادة. وكان هذا مع بداية القرن العشرين من خلال ما عرف بنظرية السمات، التي بنيت على الفكر الموروث، والمعروف باسم نظرية الرجل العظيم. ثم جاءت نظريات القيادة تباعاً، حتى وقتنا الحاضر، وكما يبدو لن تتوقف، ما دام العلماء يفكرون ويبحثون ويجددون.

وقد اختلف علماء الإدارة والقيادة في عدد هذه النظريات وأسس تصنيفها، ومنطلقاتها العلمية، فمنهم من صنفها وفق تسلسلها الزمني إلى: نظرية السمات، والنظريات السلوكية، والنظريات الموقفية، والنظريات الحديثة. وهناك من أضاف العلاقات الانسانية، وآخرون اعتبروا العلاقات الانسانية ضمن السلوكية، وهناك من رأى غير ذلك. وارتأت الباحثة الإشارة، باختصاراً الى بعض هذه النظريات وفق تصنيف معين:

-**نظرية السمات:** تركز على القائد من حيث شخصيته وسماته وخصائصه، وهي بشكلها العام تدعو إلى القيادة الجماعية الإدارية، وهي في نوعها إقناعيه ديمقراطية، وتختلف المعايير في تحديد السمات القيادية من مجتمع لآخر، وتتوقف السمات على طبيعة المواقف الاجتماعية المحيطة بالأفراد أو المنظمة وأهدافها ومدى تغيرها وهناك خمسة أنواع للسمات القيادية حسب النظرية وهي: (السمات الجسمية كالطول والعرض والصحة)، والسمات المعرفية وهي: (قدرات عقلية، الذكاء، الثقافة)، والسمات

الاجتماعية وهي: (القدرة على التعامل، كسب محبة الآخرين وثقتهم)، السمات الانفعالية وهي: (كالنضج الانفعالي، وضبط النفس)، السمات الشكلية(حسن المظهر، الذوق العام)(Bennis & Nanus,1985).

**النظرية التفاعلية التكاملية:** وتدور هذه النظرية حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسية في القيادة(القائد، الاتباع، الجماعة، الموقف)، وتعتبر القيادة عملية تفاعلية اجتماعية تركز على الابعاد التالية: السمات وعناصر الموقف المراد قيادته، وخصائص المنظمة المراد قيادتها، كما تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية (Dugan, 2024).

**-النظرية الوظيفية:** تركز على دراسة المهام والوظائف التي يقوم بها القيادة، وتعتمد على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد، كما يهتم أصحاب النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية، وتشكل الوظائف القيادية التوجيه واتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق، وتتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية بأنه القدرة والنموذج (البدري، 2005).

**- النظرية الموقفية:** وترتبط بالسلوك القيادي في الموقف النوعي، تؤكد النظرية على أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف ومرحلة أخرى، إذ القيادة حسب هذه النظرية ظرفية ترتبط بالظروف والمواقف، ويحكمها سمات القائدة الشخصية وقواه وقدراته الكافية، وسمات الاتباع واستعداداتهم وقدراتهم، كذلك سمات الموقف وطبيعة الظرف(العدلوني، 2000). ومن النظريات الفرعية للقيادة الموقفية: نظرية فيدلر، ونظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشرد وغيرهم.

## خصائص المدير القائد

المدير القائد يتميز بمجموعة من الخصائص والسمات التي تساعده على القيادة الفعالة لمؤسسته، ومن أبرزها الرؤية الاستراتيجية، إذ يكون لديه القدرة على رؤية الصورة الكبرى للمؤسسة وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، ويعمل بشكل مستمر على وضع خطط طويلة المدى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وترجمة الرؤية إلى خطط وأهداف قابلة للتنفيذ، كما يعمل على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق التميز والتطوير (الخواجا، 2004).

إنّ المدير القائد يدرك أهمية تفويض المسؤوليات وتمكين الآخرين، وتشجيع الإبداع والابتكار، ويكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب، وإدارة الموارد البشرية والمالية بكفاءة وفاعلية، ويمتلك القدرة على التخطيط والتنظيم الجيد للعمليات والأنشطة (Jawah, 2017).

وفي ذات السياق فإنّ القائد يمتلك مهارات الاتصال والتواصل، والقدرة على التأثير والإقناع بالحجة والمنطق، وتشجيع التغذية الراجعة والحوار البناء، ويمتلك الحزم والثبات في المواقف الصعبة، والحماس والطاقة الإيجابية المعديّة للآخرين، والنزاهة والعدالة في التعامل، والتحفيز الذاتي للتطوير المهني والتحسين المستمر، والانفتاح على الأفكار والممارسات الجديدة (MacArthur, 2006).

فيما أشار حامد (2009) إلى بعض من خصائص القائد تتمثل في:

-التأثير والجاذبية: والتي تعني ايجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمدرسة، وغرس الفخر والاعتزاز في نفوس المعلمين، وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.

-الدفع والالهام: وهي قدرة القائد على اىصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، اي انجاز اشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.

-التشجيع الإبداعي: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطريقة جديدة وتعلمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها.

-الاهتمام بالمشاعر الفردية: وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم والعمل على تدريبهم وإرشادهم حتى يتم تحقيق مزيد من النمو والتطور.

إذ إنّ للقادة يلعبون دورًا حاسمًا في الأزمات والظروف الصعبة. خلال تلك الفترات، يتم اختبار المهارات القيادية والقدرة على التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات الصعبة.

ومن أهم مميزات القادة وجود رؤية واضحة، إذ يتميز القادة بقدرتهم على صياغة رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، وهذا يكون أمرًا حاسمًا في الأزمات حيث يحتاج الناس إلى اتجاه وتوجيه. يمكن للقائد أن يتخذ الخطوات الضرورية لتحقيق الأهداف وتجاوز الأزمة، كذلك تحفيز الفريق، إذ يلعب القائد دورًا مهمًا في تحفيز وتوجيه الفريق خلال الأزمات، ويمكنه تعزيز الروح المعنوية وتعزيز التعاون والتعاطف بين الأعضاء، ويمكن أن يلتقط القائد المواهب والقدرات الفردية ويوجهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة(الشهراني، 2018).

وتوفر صفة الابتكار والإبداع، إذ تعد الأزمات مجالًا للابتكار والإبداع، ويمكن للقادة الاستفادة من ذلك، ويتمتع القادة بمرونة وقدرة على التفكير الابتكاري وتوليد حلول جديدة للمشاكل المعقدة. ويمكن للقائد أن يحفز الفريق على التفكير المبتكر وتطبيق الأفكار الجديدة للتغلب على الأزمة، ويمتلك القائد

القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة، إذ تتطلب الأزمات اتخاذ قرارات صعبة وسريعة(الآغا وعساف، 2015).

ويمكن للقادة أن يتحملوا هذه المسؤولية ويتخذوا القرارات المناسبة في ظل ضغط الوقت وعدم اليقين. ويعتمد القادة على الخبرة والحكمة والمعرفة لاتخاذ القرارات الأمثل، القدرة على التواصل الفعال: إذ يعد التواصل الفعال أمرًا حاسمًا خلال الأزمات، ويحتاج الناس إلى معرفة المعلومات الضرورية والتوجيهات الواضحة. يمكن للقادة أن يعبروا عن رؤيتهم ويوجهوا الفريق من خلال التواصل الفعال وبناء الثقة(Jawah, 2017).

في النهاية، يمكن أن يكون للقادة دور حاسم في إدارة الأزمات وتحقيق النجاح. يجب أن يتمتع القادة بالرؤية والقدرة على التحفيز والابتكار واتخاذ القرارات الصعبة والتواصل الفعال، وتظهر مواهبهم ومهاراتهم القيادية بشكل خاص في مثل هذه الظروف الصعبة، حيث يمكنهم أن يقودوا الفرق نحو تجاوز الأزمات وتحقيق النجاح.

كذلك نحتاج القائد في الأنشطة التشاركية، فهي تضمن تقدماً ملحوظاً ومهماً في أداء الأفراد والجماعات، وجودة في العمل، وتحسين الإنتاجية، ويضمن مساهمات متعددة ومهمة، وإبداعاً عالياً بحيث تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحسين الأسعار، وخدمة الزبائن، والتسويق، وتعزيز أهداف المنظمة واستراتيجياتها، يضمن تنفيذ وظائف أساسيات مركزه، وينفذ مشاريع وأفكاراً تقترح من المستوى الأعلى(السعود، 2013).

## مفهوم القيادة الإبداعية

وهي قدرة الأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إيجاد الطرق والسبل الجديدة وغير المألوفة لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال إحداث تغييرات في عمل المؤسسة بطريقة تشجع الأفراد على تحقيق الأهداف، مع شمول إشراك الجميع في توجه المؤسسة العام (Sternberg, 2005, p372).

وبين العتيبي (2007، ص15) أنّ القيادة الإبداعية تعني "النظر إلى المشكلات أو الأزمات بمنظور غير مألوف من خلال البحث والاستقصاء والربط بين الأحداث مما يؤدي إلى مزيد من التطور والنمو والانتاج".

فيما يرى خير الله (2009، ص215) أنّ القيادة الإبداعية هي "القدرة على اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها".

فيما يبين (Soemertono, 2014) أنّ القادة المبدعون لا يقبلون بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة فقط، بل يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل، ونمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما الذي يسهم في تحقيق المصلحة العليا في إطار العمل.

ويرى ابراهيمي (2022) أنّ عملية الربط بين القيادة والابداع تسهم في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي.

والقيادة الإبداعية تتطلب فن بناء نظام جديد ومنتسق، وخلق ظروف والحفاظ عليها لتصبح حقيقة في المستقبل (Restuputri, Septira & Masudin, 2023).

وبين النمري (2023) أنّ القيادة الإبداعية تربط بين مفهوم القيادة، ومفهوم الإبداع، إذ هذا النمط من القيادة يسعى إلى تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمكن أن تواجه الإدارة المدرسية، والمدير المدرسي القائد الذي يمتلك صفات الإبداع يكون لديه القدرة على رفع مستوى إنتاجية وجودة المؤسسة التعليمية وبناء قدرات المعلمين، ويتميز بقدرته على مواجهة الازمات والسيطرة عليها وحلها.

### مميزات القيادة الإبداعية

تمتاز القيادة الإبداعية بمجموعة من الميزات التي تسهم في عملية التطوير والبناء والانتقال إلى الأمام دائماً ومن هذه الميزات التي يحملها القائد المبدع:

-**التفكير خارج الصندوق**، إذ القادة الإبداعيون لديهم القدرة على التفكير والنظر إلى الأمور بطرق جديدة وغير مألوفة، ويتخطون الحدود التقليدية للتفكير والممارسات السائدة، كما إنهم يطرحون أسئلة غير اعتيادية ويتبنون رؤى مبتكرة، ولديهم القدرة على إيجاد حلول خلاقية للتحديات المعقدة (Lee et al, 2020).

-**تحفيز الآخرين**: إذ يُلهمون ويحفزون فرق العمل على التفكير والعمل بطرق إبداعية، ويخلقون بيئة داعمة للمبادرات والأفكار الجديدة، ويعززون الثقة والشعور بالتمكين لدى المرؤوسين، كما يعملون على تشجيع المخاطرة المحسوبة والتعلم من الأخطاء (Swan, 2017).

-**المرونة والتكيف**: فهم يتكيفون بسرعة مع التغييرات والظروف المتغيرة، ويطوّعون أساليب قيادتهم بما يتناسب مع السياق والموقف، ثم يتفاعلون بإيجابية مع الأفكار والاقتراحات الجديدة، ويستجيبون بسرعة للتغذية الراجعة والتعديلات اللازمة (Sulistiyo, et al, 2020).

-**التركيز على الإنجاز والتميز:** حيث يعمل القادة المميزون المبدعون على وضع أهدافًا طموحة ويؤمنون بإمكانية تحقيقها، ويحددون رؤية واضحة ويترجمونها إلى خطط عملية، ويشجعون الابتكار والمبادرات الرامية إلى التطوير المستمر، ويركزون على الجودة والتميز في الأداء والنتائج (Swan, 2017).

-**التطوير المستمر والتعلم مدى الحياة:** إذ يسعى المديرين باستمرار إلى تحسين الممارسات والعمليات، ويشجعون النمو المهني والتعلم المستمر لكافة الأعضاء، ويستغلون الفرص للتجديد والتحسين المستمر، ويتبنون منهجية التفكير الناقد والتحليل المنظم للمشكلات (Lee et al, 2020).

والعاملون الذين يشعرون بدعم القادة في محاولات الابتكار يتصرفون بشكل أكثر تعبيرًا ولديهم أداء أعلى في ممارسة الابتكار ومن خلال دعم الابتكار وتمكين الموظفين وتحديدهم، يمكن للقادة أن يلهموا إبداعهم ويعززوا التفكير الاستكشافي، حيث يعمل التمكين النفسي كمتغير وسيط (Shirbagi, & Hossenli, 2022).

وأكد (Mumford, Robledo, & Hester, 2011) أنّ الدافعية لدى الموظفين هي عامل مهم يؤثر على إبداعهم في مكان العمل وسلوكهم المبتكر، ويمكن أن يلهم دعم المرؤوسين للابتكار في مكان العمل الدافعية الداخلية لدى الموظفين بفعالية، وبالتالي تحسين سلوكهم المبتكر في مكان العمل.

كما إن الاعتقاد بالكفاءة الإبداعية للفرد يؤثر كوسيط بين القادة المدعومين للابتكار وسلوك الموظفين المبتكر في مكان العمل. ومن منظور الفرد، بإظهار دور التوسط للضغط ومساعدة الصداقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين بالإضافة إلى ذلك، وتم استنتاج نظرية واختبارات تجريبية حول الدور

التنظيمي بين التمكين النفسي والاعتقاد بالكفاءة الإبداعية) (Zhang, Siribanpitak, & Charoenkul, 2020).

### أهمية القيادة الإبداعية:

تكمن أهمية القيادة الإبداعية في كونها تساعد في تنفيذ الخطط بشكل مختلف لتحقيق الأهداف، مهما اختلفت إمكانات القادة ومؤهلاتهم (Channuwong, et al, 2023)، كما تكمن أهميتها في إنتاج أفكار جديدة مختلفة تساعد في شحذ الهمم لدى العاملين، وتعد مركز التشريعات والاستراتيجيات والمفاهيم التي ترتقي بالمؤسسات، كذلك تواكب وتساير المتغيرات المختلفة في جميع نواحي الحياة وفي المؤسسات التربوية (البربري، 2022).

فيما بين العنزي(2017) أن أهمية القيادة الإبداعية تتمثل في:

1. أن للقيادة الإبداعية أهمية بالغة للمؤسسات وبشكل خاص المنظمات التعليمية ، حيث أن القيادات الأكاديمية ألمبدعة لها دور كبير في تحويل الأهداف إلى نتائج وانجازات وتوظيف الامكانيات بأفضل

شكل

2. تؤدي القيادة أو شخصية القائد المبدع إلى دعم الرؤى الإيجابية في مجال العمل، والحد من المشكلات، وتذليل الصعوبات، وتحقيق الأهداف بأيسر الطرق .

3. دور القيادة الإبداعية في مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها يساعد على تطوير نظام التعليم وتحسين جودته.

3. من المجالات الحديثة التي تعمل على صياغة الرؤية المستقبلية، من خلال التحفيز والقدوة الحسنة، وتوليد الافكار الجديدة.

## أبعاد القيادة الإبداعية

جاءت أبعاد القيادة الإبداعية، لدى غالبية الباحثين، في أبعاد ثلاثة: الطلاقة والمرونة والأصالة، وذلك من خلال تحمل المسؤولية والحضور الذهني أثناء وقوع المشكلات وتوفير حلول مبتكرة وجديدة لجلها، والإصرار على التقدم والنجاح والخروج من الأزمات، وأيضاً القدرة على تقديم الأفضل للمؤسسة بشكل مستمر ودائم(علي والبربري وحرب، 2023)، وتعني هذه الأبعاد:

**الأصالة:** ويقصد بها قدرة الفرد على توليد الأفكار المدهشة غير التقليدية وتثير الانتباه، وتعتبر إنتاجاً نوعياً، ويشير فيلدسون وباسكا وسيلي (Feldhusen & Baska & Seeley, 1989) إلى أن العلاقة بين المهارات الثلاث (الطلاقة والأصالة والمرونة) يجب أن تكون واضحة، فالطلاقة هي إنتاج الأفكار دون خوف من تقييمها، والمرونة هي النظرة إلى خيارات جديدة مترابطة، والأصالة هي البحث عن التفرد، وهي التي تستدعي بشكل جلي التقييم وتوظيفه.

**الطلاقة:** تتمثل في استقطاب أكثر عدد من الأفكار التي تتناسب مع الموقف وفي وقت محدد وقصير نسبياً، وهي كذلك القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة غير المكررة وهي عنصر أساس في التفكير الإبداعي، ويمكن قياسها عن طريق احتساب كمية من الاستجابات غير الشائعة وغير المألوفة والتي تعتبر مع ذلك استجابة مقبولة لأسئلة أو بنود الاختبار مثل الميل للإدلاء بتداعيات لفظية نادرة في اختبار لتداعي الكلمات أو الاستجابات التي تشير إلى ارتباطات أو تداعيات بعيدة أو غير مباشرة بالنسبة لبنود اختبار النتائج البعيدة (الخليلية واللبابيدي، 1990).

**المرونة:** هي القدرة على تنويع واختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد، أي درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً ما وجهة نظر عقلية معينة (عدم التصلب) (مصباح، 2005)، وهي المقدره على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من

أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفًا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (العساف، 2004).

### القيادة الإبداعية وأساليب تطويرها في مؤسسات التعليم:

تعد القيادة الإبداعية نقطة تحول وتقدم نحو الإبداع وانجاز المهام خاصة في الجامعات نظراً لأهمية الإبداع القيادي، فيما أشار قنديل (2010) إلى المحددات التي ترفع من مستوى القيادة وتطويرها في المؤسسات المعنية هي:

1. اعتماد النمط التشاركي في نظام المؤسسة واعتبار الفرد عضواً مشاركاً وفعالاً، وليس مجرد أداة لتنفيذ العمل.
2. تدعيم العلاقات الانسانية في المنظمة وتقدير آراء الافراد وافكارهم.
3. الإدراك الواضح لرؤية المؤسسة ورسالتها وغايتها الاستراتيجية، والافتتاح بها، والقدرة على التحدي للوصول الى الاهداف المخطط لها.
4. العمل على تحمل المسؤولية واشاعة روح الحماس في ارجاء المؤسسة كافة ، وتحويل الافراد الى الرقابة الذاتية باعتبار الفرد المسؤول الاول عن المؤسسة أو فشلها.
5. تمكين الأفراد واعطائهم مساحة من الحرية نحو الابتكار والإبداع .
6. توفير مناخ يتميز بالرضا الوظيفي والاستقرار لجميع المرؤوسين .

### المحور الثاني: الأمن الوظيفي.

الأمن الوظيفي من المفاهيم ذات الأهمية الخاصة بالإنسان والتي تحدد مستويات القلق والاضطراب والجزع لديه في المواقف المختلفة (الشريف، 2003)، فيما بين الصليبي (2015) أنّ مفهوم الأمن يتمثل في حالة تسود المجتمع تغطي عليها صفات الأمن التوافق والتوازن، وشعور الفرد والمجتمع

بأمن والطمأنينة والراحة، فيما يبين المشوح (2010) أنّ الأمن الوظيفي هو الحاجة الى وجود القوة لدى الفرد سواء الداخلية أو الخارجية من اجل مواجهة ما يمكن أن يتعرض اليه من مخاطر داخل بيئة العمل.

ويعرف ( Damu, Dawha, & Kamr, 2015, p3) الأمن الوظيفي بأنه شعور العاملين بالراحة حول مستقبلهم الوظيفي، بأن تعمل المؤسسة التي يعملون بها على تدريبهم لبناء قدراتهم ومساعدتهم في تحسين مهاراتهم الوظيفية، وتوفير فرصا أمامهم للتطور الوظيفي.

ويرى جبريل(2016، ص35) أنّ الأمن الوظيفي للمعلم يتمثل في شعور داخلي لدى المعلم بالراحة والطمأنينة، لوجود النظام الضابط لعمله الذي يضمن تحرره من المخاوف المرتبطة بفقدان وظيفته دون سبب شرعي، ولا تهدد استقراره في العمل بما يسهم في تطوير أدائه الوظيفي وزيادة انتمائه للمؤسسة وقدرته على مواجهة المستقبل.

كما بين (Faremi, 2017, p282) أنّ الأمن الوظيفي للمعلم من أهم المتغيرات التي تحدد مجموعة المعتقدات، والمفاهيم والسلوكيات لديهم. ويعتبره أحد العوامل غير الكمية التي تصف مستوى الموثوقية والاعتمادية لمدركاتهم حول العمل الذي يؤديه الفرد، حيث يصف الأمن الوظيفي بأنه معتقدات وانفعالات المعلم حول فقدانته لعمله أو فقدانه لبعض المزايا التي يقدمها العمل الذي يؤديه كانهضاض مستوى فرص الترقية، وتدني مستوى ظروف العمل وامتلاكه لرؤيا مستقبلية إيجابية أو سلبية حول فرص تطوره الوظيفي.

ويمكن تعريف الأمن الوظيفي للمعلم في ضوء ذلك بأنه الحاجة إلى الشعور بالراحة النفسية وجودة الحياة والتخلص من الخوف والقلق الناتج عن كل ما يؤدي الى إحداث مشكلات في الحياة اليومية له،

وذلك بتوفير الطمأنينة والراحة خلال العمل وتوفير البيئة المناسبة ليتمكن المعلم من القيام بالأداء المناسب.

## مظاهر الأمن الوظيفي

بين ابو عمرة(2012) أنّ أهم جوانب توفر الأمن الوظيفي تتمثل في الجوانب الإنسانية إذ الأمن الوظيفي سمه إنسانية لها تأثيرها الايجابي في مجالات حياة المعلم، كذلك ما يتعلق بالجوانب الاجتماعية، وهي العلاقة مع الزملاء في العمل والمجتمع المحيط، كذلك الجوانب النفسية والتي يعبر عنها في مدى تمتع المعلم بالصحة النفسية بتوفير كل ما يتعلق بالجوانب المعززة لها من خلال الراتب الجيد، وظروف العمل المناسبة.

فيما يوضح الصوافي(2019) أن أهم مظاهر انخفاض الأمن الوظيفي تتمثل في التردد وتولد الصراع النفسي والاضطراب السلوكي، وذلك لتولد شعور لديه بعدم رغبة الاخرين بوجوده، أو عدم قدرته على التوائم مع البيئة التي يعيش فيها،

فالأمن الوظيفي إذ توفر للمعلم فسيقوم بأداء عمله بالشكل المناسب، لأنّ المعلم الذي يشعر بالأمن يسعد في عمله وينتج، ويمارس حياته الطبيعية، فبالنسبة للمعلم فإنّ خدمات الأمن هي الضمان لحريته، وبالنسبة للمجتمع فهي تحافظ على سلامته من العوامل التي تهدد مقوماته النظامية، وبالنسبة للدولة فإنّ الأمن يحافظ على كيانها واستقرار الحال في ربوعها.

## أهمية الأمن الوظيفي للمعلم

للأمن الوظيفي أهمية كبيرة على أداء المعلم، ويبين عكروك(2006) أن أهمية الأمن الوظيفي تتمثل في حصول المعلمين على الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم النفسية والمادية، وهذا

يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الانتاجية والاستقرار النفسي والاجتماعي والتحرر من القلق والخوف من فقدان الوظيفة.

ويبين الجمعان (2018) أنّ الأمن الوظيفي من أسس التنمية إذ من خلاله يمكن تطوير الخطط الابداعية، كما أنّ المؤسسة ملزمة أن توفر البيئة والظروف المواتية للمعلم، بحيث يتمكن من القيام بمهامه التدريسية بفاعلية، ويحظى بالدعم المطلوب لتحقيق نموه المهني والشخصي. ذلك من شأنه تعزيز جودة العملية التعليمية ككل.

ويؤكد طه (2018) أن أهمية الأمن الوظيفي للمعلم يكمن في ما يحققه له من استقرار داخلي، مما يعكس الرضا ومستوى الانتماء للمدرسة والتعليم ككل، وهذا يقلل من الشعور بالصراعات الشخصية بين المعلمين والادارة المدرسية، مما يعس ايجابيا على المخرجات من الناحية الكمية والكيفية، كما لا يمكن اغفال أن الأمن الوظيفي للمعلم له دور مهم في ايجاد البيئة المناسبة للابحاح والابتكار وزيادة قدرة المعلمين على اكتشاف حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في المدرسة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة.

على الجانب الآخر فإن ضمان تحقيق الأمن الوظيفي يتمثل في وجود القوانين والتعليمات واضحة تنظم العمل وتحدد الواجبات والمسؤوليات والحقوق والشعور، كما تتحق راحه البال وأهمية العمل في ظل وجود سياسات وضوابط تحمي المعلمين من جميع التأثيرات الممكنة، وهذا يساعد في تعزيز الانتاجية.

## عوامل تحقق الأمن الوظيفي:

الأمن الوظيفي للمعلم يشير إلى المستوى الذي يشعر به المعلم بالاستقرار والثبات في وظيفته. ويتأثر الأمن الوظيفي للمعلم بعدة عوامل منها حسب الزوااهرة (2023):

**الاستقرار الوظيفي:** يشعر المعلم بالأمان والثبات في وظيفته عندما يكون هناك استقرار في بيئة العمل وعدم وجود تهديدات لعمله. قد يتضمن ذلك الاستقرار المؤسسي والاستقرار في السياسات والإجراءات التي تحكم العمل في مجال التعليم.

**الرضا الوظيفي:** يلعب الرضا الوظيفي دورًا هامًا في الأمن الوظيفي للمعلم. عندما يكون المعلم راضيًا عن عمله ويشعر بالاعتراف والتقدير من قبل الإدارة والزملاء والطلاب، فإنه يزيد من شعوره بالأمن الوظيفي.

**فرص التطوير المهني:** يحسن وجود فرص التطوير المهني والترقية من الأمن الوظيفي للمعلم. عندما يكون هناك إمكانية لتطوير المهارات والمعرفة والحصول على فرص للنمو المهني، يشعر المعلم بالثقة في مستقبله المهني ويزيد من أمانه واستقراره في الوظيفة.

**الحماية والأمان:** يلعب الشعور بالحماية والأمان دورًا مهمًا في الأمن الوظيفي للمعلم. يتضمن ذلك الحماية من التهديدات الجسدية واللفظية والعنف في البيئة المدرسية. عندما يشعر المعلم بالحماية والأمان في مكان عمله، فإنه يتمتع بمستوى أعلى من الأمان الوظيفي.

**الاستقلالية والتحكم:** يسهم الشعور بالاستقلالية والتحكم في العمل في الأمن الوظيفي للمعلم. عندما يكون للمعلم حرية اتخاذ القرارات المهنية وتنفيذ استراتيجيات التدريس والتقييم، فإنه يشعر بالثقة والأمان في دوره كمعلم.

## دور الأمن الوظيفي في تحسين الأداء لدى المعلمين

من خلال تعزيز الأمن الوظيفي لدى المعلمين يمكن للمعلم الحصول على الرضا والرفاهية، إذ عندما يشعر المعلمون بالأمان والاستقرار في وظائفهم، فإنهم يزدادون رضاً عن عملهم ويرتفع مستوى رفاحتهم العامة، وبدوره، ينعكس هذا الرضا والرفاهية على أدائهم المهني وقدرتهم على تقديم تجربة تعليمية جيدة للطلاب، الالتزام والاستمرارية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الرابط بين المدرسة والمهنة التعليمية، فهم يميلون إلى الاستمرار في مجال التعليم وتقديم أفضل ما لديهم للطلاب على المدى الطويل(حسن، 2023).

ويتيح الأمن الوظيفي للمعلمين المساحة والثقة اللازمة للتجديد والابتكار في ممارسات التعليم. عندما يشعرون بالاستقرار وعدم التهديد في وظيفتهم، يمكنهم استكشاف أساليب تدريس جديدة وتبني تقنيات مبتكرة لتحسين العملية التعليمية، ويؤثر الأمن الوظيفي على قدرة المعلمين على التفاعل والتواصل الفعال مع الزملاء والإدارة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. عندما يشعرون بالثقة والأمان، يكونون أكثر استعداداً للمشاركة في فرق العمل التعليمية وتبادل الأفكار والتجارب الأفضل(عبد المحسن، 2023).

كما يؤدي تحقق الأمن الوظيفي إلى استقطاب المعلمين الموهوبين، وذوي الكفاءات العالية، إذ يبحث المميزون غالباً عن بيئة عمل مستقرة ومشجعة، وإذا وجدوا ذلك، فإنهم يميلون للبقاء وتقديم أفضل ما لديهم لصالح الطلاب سواء على الجانب الأكاديمي أو على الجانب الإداري، أو بالمشاركة في الأنشطة المختلفة اللامنهجية والترفيهية(الزواهرة، 2023).

تعزيز الأمن الوظيفي للمعلم

بين (حسن، 2023، عبد المحسن، 2023؛ جمعان، 2018) أنّ تعزيز الأمن الوظيفي للمعلم يكون من خلال:

**توفير بيئة عمل محفزة:** يجب أن تكون البيئة المدرسية محفزة وداعمة للمعلمين. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فرص التطوير المهني والتدريب والمواقف التعليمية الإيجابية والتعاون بين الزملاء.

**تعزيز الاعتراف والتقدير:** يجب أن يتم تقدير جهودات المعلمين والاعتراف بأدائهم المتميز. يمكن ذلك من خلال تقديم التقديرات العامة والتكريمات والجوائز، وكذلك إشراكهم في صنع القرارات ذات الصلة بالتعليم.

**دعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** يجب أن يتم دعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية للمعلمين. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير سياسات وإجراءات تعزز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مثل إدارة الوقت والإجازات المناسبة.

**توفير فرص التطوير المهني:** يجب أن يكون هناك تركيز على توفير فرص التطوير المهني للمعلمين. يمكن ذلك من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل ومنح دراسية وتشجيع المعلمين على الاستمرار في تعلم وتحسين ممارساتهم التعليمية.

**تعزيز الشفافية والمشاركة:** يجب أن يشعر المعلمون بأنهم منضوون تحت سقف من الشفافية والمشاركة في صنع القرارات. يمكن ذلك من خلال توفير فرص للمعلمين للتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم والمشاركة في عمليات صنع القرار ذات الصلة بالتعليم.

**مكافحة التمييز والعنف:** يجب أن تكون هناك سياسات وإجراءات صارمة لمكافحة التمييز والعنف في البيئة المدرسية. يجب أن يشعر المعلمون بالحماية والأمان وأن يتم تعزيز ثقافة احترام وتعاون بين جميع أفراد المجتمع المدرسي.

### أبعاد الأمن الوظيفي

الأمن الوظيفي للمعلمين يمكن تفسيره وفقاً لعدة أبعاد تؤثر في تجربتهم الوظيفية، وعليه فقد أشار (الحازمي، 2010؛ الزواهره، 2023) إلى أهم أربعة أبعاد لضمان الأمن الوظيفي وهي:

**الأمن الاقتصادي:** يتعلق بالاستقرار المالي والقدرة على تلبية الاحتياجات الاقتصادية الأساسية. يشمل ضمان الحصول على رواتب مناسبة ومستقرة، وتوفير فوائد وحوافز ملائمة، والتأمين الصحي والاجتماعي. عندما يكون للمعلمين الأمان الاقتصادي، يشعرون بالثبات والاستقرار في وظيفتهم.

**الأمن المهني:** يتعلق بالثقة في القدرات والمهارات المهنية وفرص التطوير المهني. يتضمن ذلك الشعور بالقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، والتوجيه والدعم من قبل الإدارة، والفرص للتدريب والتطوير المستمر.

**الأمن التنظيمي:** يشمل الاستقرار والثبات في البيئة التنظيمية والسياسات والإجراءات. يتعلق بالحصول على معلومات واضحة وشفافة حول الواجبات والمسؤوليات، والتوجيه والمساندة من الإدارة، والاحترام والعدالة في المعاملة، والثقة في النظام التنظيمي.

**الأمن الاجتماعي والبيئي:** يتعلق بالشعور بالأمان والحماية في البيئة الاجتماعية والبيئة المدرسية. يشمل ضمان عدم التعرض للتمييز أو العنف أو التهديدات، وتعزيز العلاقات الإيجابية مع الزملاء والإدارة والطلاب وأولياء الأمور، والمشاركة في ثقافة تعاونية وداعمة.

هذه الأبعاد تتربط وتتوثر بشكل متبادل على بعضها البعض. تعزيز الأمن الوظيفي في كل هذه الأبعاد يساهم في تحسين رضا المعلمين وأدائهم المهني واستمراريتهم في الوظيفة، وبالتالي يؤثر إيجابياً على جودة التعليم.

### المحور الثالث: الانتماء التنظيمي

مفهوم الانتماء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للانتماء التنظيمي من تأثيرات على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء (تيشات، 2022)،

وللانتماء التنظيمي ارتباط وثيق بالسلوك التنظيمي للأفراد العاملين، فعندما يشعر الموظف بالانتماء والتعلق العاطفي تجاه منظمته، فإن ذلك ينعكس إيجابياً على سلوكياته وتوجهاته داخل العمل، وينطبق ذلك على المعلم في مدرسته إذ المعلم المنتمي سيكون أكثر التزاماً ودفاعية للعمل، وأقل ميلاً للسلوكيات السلبية كالتغيب أو ترك العمل، كما سيكون أكثر استعداداً للمساهمة بجهود إضافية وتقديم مقترحات لتطوير المنظمة.

وبالتالي، فإن تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين يُعد استثماراً مهماً في رأس المال البشري للمنظمة، ويسهم في تحقيق الأداء المتميز والوصول إلى الأهداف المنشودة، وهو ما يؤكد على أهمية الانتماء التنظيمي كسلوك إيجابي محوري يجب أن تركز عليه الإدارة (عبد القادر، 2016).

### مفهوم الانتماء التنظيمي

الانتماء التنظيمي هو إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة (Pudjowati et al, 2024, p608).

وبين كارجار (Kargar, 2012) أن الانتماء التنظيمي هو توجه فكري نحو ولاء الفرد لمؤسسته، وهو شعور العاملين بالارتباط العاطفي تجاه مؤسساتهم التي يعملون بها، ومدى توافق أهدافهم مع أهداف وقيم المؤسسة ومدى استعدادهم لبذل ما بوسعهم من جهد وطاقة، لأجل مصالحهم والرغبة القوية للبقاء فيها وعدم تركها.

ويمكن تعريف الانتماء التنظيمي بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء مهم في حياته، أو شعور الفرد بمسؤولية تجاه شيء مهم في حياته، أو حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان، أو الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبدو به الفرد نحو شيء يهيمه، أو خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهيم الإنسان (عبد القادر، 2016، ص105).

ويرى الجربة (2020) أن الانتماء التنظيمي هو شعور الفرد بالارتباط بأشياء معينة ويحوي معاني كثيرة كالتضحية وهو مفهوم متعدد الأبعاد إذ يعكس الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الفرد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف، وزيادة فعاليتها، إضافة إلى الرغبة في البقاء فيها وهو درجة شعور الفرد بأهداف وقيم المنظمة والتزامه الأخلاقي تجاهها، وحرصه على الاستمرار فيها وتقديم كل ما يستطيع من أجل إنجاح عملها وضمان استمراريتها، ويعد شعور وجداني أيضاً عندما يؤمن الفرد بضرورة تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

وعليه ترى الباحثة أنّ الانتماء التنظيمي للمعلم هو ارتباط وجداني بين أهداف المدرسة وقيمها ودور المعلم المرتبط بها، فالمعلم يشعر بتوافق بين أهدافه ومعتقداته وبين أهداف وقيم المدرسة، وهذا الارتباط الوجداني يجعل المعلم متحمساً ومنخرطاً في تحقيق أهداف المدرسة، على الجانب الآخر يعد الانتماء التنظيمي مفهوم نفسي مرتبط بقدرة المعلم على الاندفاع والاندماج في العمل، والانتماء يعكس قدرة المعلم على الالتزام والاندماج العاطفي في عمله، وهذا الاندماج يأتي من تبني المعلم الكامل لقيم ومعتقدات المدرسة والعملية التعليمية.

بمعنى آخر، الانتماء التنظيمي للمعلم هو حالة نفسية مرتبطة بتوافق قيم وأهداف المعلم مع قيم وأهداف المدرسة، مما يدفعه للاندماج والتفاني في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. وهذا له آثار إيجابية على أداء المعلم وسلوكياته داخل المدرسة.

ويوضح آل منصور (2019) أنّ ضعف الانتماء التنظيمي للمعلم يتمثل بعدم قيامه بالأدوار المتوقعة منه، إضافة إلى ضعف انتماءه لمهنة التعليم وقلة الالتزام بأخلاقياتها، وعزوف المعلم عن قبول مهام التدريب والتطوير التي تعرض عليه، أو المشاركة في القرارات المختلفة، كذلك ضعف الكفاءة العلمية والقصور في الأداء الدراسي الناتج عن ضعف الرغبة في ممارسة هذه المهنة.

وهنا يكون دور القائد المبدع حل الإشكالات التي تسبب عزوف المعلم عن الانتماء للمدرسة والاهتمام بالعملية التعليمية بالشكل المطلوب، إضافة إلى تقديم الأفكار والخطط التي تساعد على تطوير أداءه المهني في المجال التربوي بما يضمن رفع مستوى الانتماء التنظيمي له ( Soelton, 2023).

ويرتبط نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بقدرتها على الانتاج ويعتمد انتاج المؤسسات بشكل اساسي على سلوكيات العاملين وقيمهم التي يتصفون بها، ومن أهم هذه القيم الانتماء التنظيمي تجاه

المؤسسات، فكلما كان الانتماء أعلى كلما كانت الانتاجية اعلى ويتم تحقيق الأهداف والغايات بشكل افضل، ويعود ذلك إلى كون الانتماء التنظيمي ظاهرة إدارية تعنى بدور العاملين في المؤسسة (Rafa'I, et al, 2023)

المعلمون هم أساس النجاح والفاعلية التنظيمية في المدرسة، فهم أساس الإنتاج من خلال ما يقدمونه من مشاركات سواء خلال التعليم المدرسي داخل الصفوف، أو من خلال المشاركة الخارجية اللامنهجية خارج الصفوف الدراسية، فدون المعلمين لا يمكن تحقيق تقدم في المدرسة على الصعيد الاكاديمي والإداري والمنهجي، إذ يرتبط تحقيق الأهداف بهم وبما يقومون به من عمليات متنوعة داخل المدرسة (Werang et al, 2023).

### أهمية الانتماء التنظيمي

أشار (Metaferia, Baraki, & Mebratu, 2023؛ سلامة، 2003؛ المطيري، 2006) إلى أن أهمية الانتماء التنظيمي تكمن في:

**الالتزام بأهداف المدرسة وقيمها:** عندما يشعر المعلم بالانتماء للمدرسة، فإنه يلتزم بأهدافها وقيمها التربوية والتعليمية، وهذا الالتزام يدفع المعلم لبذل مزيد من الجهد والتفاني في العمل لتحقيق تلك الأهداف.

**التحفيز الذاتي والرضا الوظيفي:** من خلال الشعور بالانتماء للمدرسة يعزز دافعية المعلم وتحفيزه الذاتي للعمل، كما يؤدي إلى زيادة رضا المعلم عن وظيفته وتحسين مستويات الأداء.

**التعاون والعمل الجماعي:** إذ يدفع الانتماء التنظيمي المعلمين للتعاون فيما بينهم وتبادل الخبرات، وهذا يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي للمدرسة وزيادة فاعليتها.

## الاستقرار الوظيفي والحفاظ على الكوادر:

المعلمون ذوو الانتماء العالي للمدرسة أقل عرضة للتسرب والانتقال إلى مدارس أخرى، وهذا يساعد على الحفاظ على الكوادر التعليمية المؤهلة والخبرات المتراكمة.

**تحسين السمعة والصورة الذهنية للمدرسة:** المعلمون المنتمون للمدرسة يكونون سفراء جيدين لها في المجتمع، وهذا يحسن من سمعة المدرسة ويعزز صورتها الذهنية لدى الطلاب وأولياء الأمور.

كما إن شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأنّ الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الانتماء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الانتماء وتميمته(المطيري، 2006).

## أبعاد الانتماء التنظيمي

ذكر (Kozak & Decrop, 2009, p12) أبعاد الانتماء التنظيمي كما يلي:

1. الانتماء العاطفي: بأنه رغبة الفرد في البقاء داخل مؤسسته والاندماج معها والوقوف معها، كذلك يمثل هذا البعد مدى التطابق والتوحد ما بين الفرد والمؤسسة واهتمام الفرد بمؤسسته من ناحية عاطفة ودفء وسعادة، وهذا البعد على وجه التحديد يعكس مدى سماح المؤسسة للفرد بالمشاركة الفاعلة في صنع القرارات في سياق العمل، كما ويعرف الانتماء العاطفي بأنه درجة إحساس الفرد بارتباطه العاطفي بمؤسسته ورغبته في البقاء فيها والمشاركة في مجريات اتخاذ القرار والوقوف معه.

2. الانتماء المستمر: أن الفرد يبقى في المؤسسة لفترات طويلة بسبب زيادة القيمة الاستثمارية لسنوات طويلة فيها، بحيث يصبح ترك المؤسسة أمراً مكلفاً، ومن ضمن هذه الاستثمارات جهد العمل والمهارات المكتسبة وصداقة العمل والسياسات المريحة في العمل والمزايا الأخرى التي يقدرها كل فرد على حدة، وخسارة هذه المزايا قد تكون صعبة لعدم وجود أي بديل آخر يوفرها. ويعرف الانتماء المستمر بأنه درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى

3. الانتماء المعياري (الأخلاقي): يشير هذا البعد إلى شعور الفرد بأهمية بقاءه في المؤسسة لاعتبارات أخلاقية وقيم داخلية يشعر بموجبها أنه لزاماً عليه البقاء بغض النظر عن مدى الفائدة المادية التي يجنيها، ويعرف الانتماء الأخلاقي بأنه الشعور الموظف أخلاقياً بأهمية الاستمرار بالعمل في المنظمة، دون النظر إلى الجوانب النفعية التي يمكن تحقيقها لو التحق بمنظمة أخرى.

### مراحل تطور الانتماء التنظيمي:

إن عملية تكوين ونمو وتطور الانتماء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور الانتماء في مراحله المتعددة (سلامة، 2003؛ المطيري، 2006):

**المرحلة الأولى:** تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات و أفكار، ففي هذه المرحلة

يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

**المرحلة الثانية:** تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل. وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الانتماء التنظيمي.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الانتماء التنظيمي ويزداد نمو هذا الانتماء حتى يصل إلى مرحلة النضوج. ثم دعم الانتماء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإجراءات المعطاة للأفراد.

ونتيجة للاهتمام المتزايد بالبحث في هذا الموضوع ومحاولة توضيحه للإدارة للاستفادة منه، قدم الباحثون محاولات ونماذج متعددة لتفسير كيفية تكوّن مفهوم الانتماء التنظيمي .

### قياس الانتماء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الانتماء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.

ومما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقيق مستويات معيشية جيدة لأفرادها العاملين ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا إلى هذا الهدف لابد للقائمين

عليها من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى. ونظراً للارتباط القائم بين ما تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها (هيجان، 1998).

وبذلك يجب على الإدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الانتماء بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤثرات واتجاهات ومحددات الانتماء. فعملية قياس الانتماء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد كما بينها (عويس، 2019؛ القريناوي وسلامة، 2018):

أولاً: يقدم قياس الانتماء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت، وأنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

ثانياً: تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.

ثالثاً: إن قياس الانتماء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة مشكلات المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

رابعاً: إنّ البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الانتماء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الفرد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد، وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصداقية، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة (عثمان، 2020).

خامساً: تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الانتماء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم (جاسم، 2016).

#### المحور الرابع: نبذة عن التعليم المدرسي في فلسطين

تعرضت فلسطين لأكثر من جهة حاكمة لها خلال العقود الأخيرة، ابتداء من العصر العثماني حتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، وهذه السيطرة لم تكن على الأرض فقط بل على كل ما يمكن أن يقوم عليها من مؤسسات، ومنها التعليم، فالتعليم في الحقبة العثمانية كان عبارة عن مدارس بدائية تعمل على التدريس الإلزامي للطلبة حتى الصف السادس، ثم جاء الانتداب البريطاني (النمري، 2001)، والذي عمل على ترك التعليم كما هو عليه، ولم يعمل على إضافة المدارس أو بناؤها، ثم الحقبة الأردنية، والتي عملت الأردن فيها على بناء المدارس وتعزيز فرص التعليم، والزاميته حتى الصف العاشر الأساسي، وترك المرحلة الثانوية مرحلة اختيارية للطالب، وبعد عام 1948 تم احتلال نصف الأراضي الفلسطينية وما يطلق عليه اليوم داخل الخط الأخضر (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008)، حيث خضع التعليم فيها للسياسة الإسرائيلية والمناهج الإسرائيلية التي حاولت اقضاء اسم فلسطين من أي معلومة يمكن للطلبة معرفتها، والجزء الآخر عملت الأردن على رفع مستوى التعليم في الضفة الغربية، في حين كانت غزة تتبع تعليمياً لمصر، وبعد عام 1967، احتلت إسرائيل باقي

الأراضي الفلسطينية ومع استمرار تعليم المنهج الاردني، إلا أن السياسة الاسرائيلية الهادفة إلى تجهل الشعب الفلسطيني عملت على خلق جو من الفوضى وهذا أدى الى تسرب الكثير من الطلبة (مصاروة، 2014).

وبعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م، عملت على إضفاء الصبغة الفلسطينية على المناهج، وبعد عام 2000م، عملت على وضع أسس لمنهج تعليمي فلسطيني إلى أن استقر على منهج يتضمن الكثير من معلومات حول القضية الفلسطينية من جوانب شتى (سياسة واجتماعية وثقافية واقتصادية ونضالية).

وعلى المستوى المعرفي فإن جوهره وسلوكه جوهر العقيدة الإسلامية، والالتزام باللغة العربية والعمل على تنمية رصيده الثقافي والتكنولوجي ويصقل طاقاته ويلتزم بالقواعد الصحية المؤدية إلى النمو السوي جسدياً وانفعالياً وعقلياً، كذلك أن يحافظ على البيئة الطبيعية لفلسطين ومواردها، وأن يتفهم المحيط الاجتماعي ويتفاعل معه بمختلف مظاهره وأن يستوعب المبادئ والحقائق والمفاهيم والنظريات بحيث يتفاعل معها ويتعامل معها (عفونة، 2014).

في نظام التعليم في فلسطين، يشمل التعليم الأساسي الإلزامي الصفوف من الأول إلى العاشر، وينقسم هذا إلى المرحلة الإعدادية (الصفوف من الأول إلى الرابع) ومرحلة التمكين (الصفوف من الخامس إلى العاشر) وتغطي المرحلة الثانوية (التعليم الثانوي العام وعدد قليل من المدارس الثانوية المهنية) الصفوف الحادي عشر والثاني عشر، وتقدم مدارس الأونروا الصفوف من الأول إلى العاشر ولا تقدم التعليم الثانوي (الصف الحادي عشر والثاني عشر). لقد لعبت خدمات التعليم التي تقدمها الأونروا دوراً رئيسياً في التعليم في الأراضي الفلسطينية منذ عام 1967 (وزارة التربية والتعليم، 2018)

وعلى صعيد المدارس أشارت إحصاءات وزارة التربية والتعليم في فلسطين أن هناك 3.037 مدرسة في الأراضي الفلسطينية منها 2300 مدرسة في الضفة الغربية و737 في قطاع غزة، وتوزع حسب جهات الاشراف عليها، 2.234 مدرسة حكومية، و 370 مدرسة تابعة لوكالة الغوث، و433 مدرسة خاصة، فيما أشارت النتائج أنّ هناك 1.282.054 طالباً وطالبة منهم (635.662) من الذكور، و646.392 من الاناث(وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2018).

وتشير وزارة التربية والتعليم من خلال الكتاب التربوي السنوي (2022-2023) إلى تطوير وتعديل المناهج الدراسية حيث تم إعادة تصميم المناهج الدراسية بما يتماشى مع المعايير التعليمية الحديثة، وتم إدخال معلومات جديدة كالتربية المدنية والريادة والابتكار، وتحديث المحتوى العلمي والتركيز على التعلم النشط والمهارات الحياتية، كما تم تحسين برامج إعداد المعلمين في الجامعات والكليات، وتم تنفيذ برامج تدريب وتنمية مهنية مستمرة للمعلمين، وتم ربط الترقية الوظيفية للمعلمين بالتنوع المهني والتدريب، كما تم تحسين البنية التحتية التعليمية وذلك بإنشاء مدارس جديدة وتطوير مرافق المدارس القديمة، وتم تزويد المدارس بالتجهيزات التكنولوجية الحديثة، كما تم تحسين إمدادات المياه والكهرباء والصرف الصحي في المدارس، وتعزيز التعليم التقني والمهني(وزارة التربية والتعليم، 2023).

## الدراسات السابقة ذات الصلة

هناك العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي يساعد عرضها على إثراء الدراسة، كما تساعد الباحثة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية ضمن المتغيرات الثلاثة للدراسة وهي القيادة الإبداعية والأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي، ومن هذه الدراسات ما يأتي:

## الدراسات المتعلقة بالقيادة الإبداعية

دراسة (Nhlumayo, 2024) والتي هدفت التعرف إلى العوامل المؤثرة على استراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الريفية في جنوب أفريقيا فيما يتعلق بدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في عملية التدريس والتعلم في مدارسهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ضمن دراسة الحالة، حيث تم استخدام المقابلات مع (3) من مديري المدارس الابتدائية الريفية للحصول على النتائج، وكشفت النتائج أن الاستراتيجيات القيادية الإبداعية لمديري المدارس تتأثر باتجاهاتهم نحو دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس والتعلم، وتعرضهم لورش عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأحكامهم الخاصة على قدراتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

فيما هدفت دراسة (Suryarti, Muazza, & Masbirototni,2024) إلى وصف دور مدير المدرسة الإبداعي في تحسين العمل الجماعي وتحفيز أداء المعلمين في المدرسة، استخدمت الدراسة الملاحظة والمقابلات المتعمقة مع المديرين، إذ بلغ عددهم (10) مديرين، توصلت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة الإبداعي بتحفيز أداء المعلم من خلال القيام بأشياء مثل منح الجوائز والاعتراف بنتائج عمل المعلم وتوفير مساحة للابتكار للمعلمين، وتوفير التوجيه والتدريب، وتوفير السلطة،

وإعطاء الاهتمام، إعطاء نزاهات وحوافز للمعلمين المتفوقين إن أسلوب القيادة الذي يتبعه المدير والذي ينطبق على مرؤوسيه هو أسلوب قيادة استشاري وتشاركي وتعليمي. يمكن الاستنتاج أن مديري المدارس يمكنهم زيادة دافعية أداء المعلمين، ويؤثر تحسين جودة التعليم على عوامل كثيرة، أحدها هو قدرة المعلمين وهو أمر مهم للغاية. ولهذا السبب، فإن دور مدير SMKN 5 Merangin في تحسين العمل الجماعي يسير بسلاسة، أي العمل كحل للمشكلات، من خلال اجتماعات تنسيقية كل أسبوعين لمراقبة أداء المعلمين أو منفذي البرنامج ومعرفة العقبات التي يواجهونها، حتى شخصياً مع المعلمين أو حتى أولياء أمور الطلاب من خلال تطبيقات الدردشة، وزيادة تحفيز أداء المعلم، أي تقديم المكافآت أو الهدايا للمرؤوسين ضمن نموذج القيادة الإبداعية والتشاركية.

فيما أشارت دراسة الدوسري (2023) الى مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (195) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة وادي الدواسر بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر من وجهة نظر المعلمين، بلغ متوسطها الحسابي (4.11) بدرجة تقدير (كبيرة)، وعلى مستوى المجالات الفرعية حصلت الحساسية للمشكلات على أعلى متوسط (4,14) ثم المرونة (4,13) وثالثاً: المثابرة (4,13) ورابعاً: الأصالة (4,10) وأخيراً المبادرة (4,08)، وجميعها بتقدير (كبيرة)، كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي لدى المدارس الثانوية بوادي الدواسر من وجهة نظر المعلمين، بلغ متوسطه الحسابي (4,06) بدرجة تقدير (كبيرة). كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0,05\alpha <$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، التخصص)، فيما وجدت فروق تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر، كما بلغت علاقة الارتباط (0.85) وتعكس علاقة قوية للقيادة

الإبداعية بالتميز المؤسسي، بناء على النتائج أوصى الباحث بضرورة تحسين وتجويد بيئة العمل وتميلها للاستجابة للقيادة الإبداعية وتقبلها للتغيير من أجل تحقيق الأفضل.

أما دراسة علي (2023) فهدفت التعرف إلى تأثير القيادة الإبداعية على تحقيق الرضا الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الشرقية دراسة ميدانية، واعتمدت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (385) معلماً، وتوصلت الدراسة فيما يتعلق بالقيادة الإبداعية إلى توافر الأصالة بدرجة كبيرة جداً والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات بدرجة كبيرة، كما تبين وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة الإبداعي والرضا الوظيفي، كما تبين عدم وجود فروق تبعا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

فيما هدفت دراسة النمري (2023) التعرف إلى دور القيادة الإبداعية في حل مشكلات التعليم عن بعد في المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية، والتعرف إلى العلاقة مع المشكلات التي تواجه المعلمين في التعليم عن بعد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (518) معلماً من المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين مجال المناظرة ومشكلات التعليم عن بعد، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الأصالة ومشكلات التعليم عن بعد، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين القيادة الإبداعية ومشكلات التعليم عن بعد، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

أما دراسة العثيم (2023) فهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، وقد استخدم المنهج الوصفي

المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتألفت العينة من (304) معلمات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاءت عالية؛ حيث يأتي بعد الحساسية للمشكلات بالمرتبة الأولى، يليه بعد المبادرة، وبالمرتبة الثالثة يأتي بعد المثابرة، وفي الأخير يأتي بعد الأصالة كأقل الأبعاد من حيث درجة الممارسة، ومن نتائج الدراسة - كذلك - أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة بين المبحوثين على معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؛ حيث تأتي المعوقات التنظيمية (الإدارية) بالمرتبة الأولى، يليها المعوقات الشخصية.

في حين هدفت دراسة البربري (2023) التعرف إلى علاقة القيادة الإبداعية وتطبيق أبعاد وآليات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وصممت استبانة لقياس واقع القيادة الإبداعية وأخرى لقياس أبعاد وآليات الرقابة التنظيمية، وتألف مجتمع وعينة الدراسة من مدارس التعليم الثانوي الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة الشرقية التابعة لمشروع تطوير القوي العاملة وتعزيز المهارات بالتعاون مع المجلس الوطني للتنافسية والممول من الولايات المتحدة الأمريكية (WISE والمدارس التابعة لمشروع اصلاح التعليم الفني والتدريب المهني) (TEVT) ، وتوصل البحث إلى أنّ هناك علاقة طردية بين متغيري البحث، فكلما ارتفع معدل ممارسات نمط القيادة الإبداعية بالمدرسة الثانوية الصناعية ارتفعت درجة الرقابة التنظيمية، وكلما انخفضت ممارسات القيادة الإبداعية كلما كانت درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بعناصرها وآلياتها وأبعادها منخفضة أيضًا، ويرجع السبب في ذلك إلى سرعة استجابة القادة الإبداعيين لأي تغييرات مفاجئة في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة حيث تنتهج حلول ابتكارية وإبداعية تعمل على مواكبة ومجاراة تقلبات السوق غير المتوقعة أحياناً، إذ تعتمد الرقابة التنظيمية على سرعة الاستشعار والاستجابة للتحديات والتغييرات الراهنة والمحملة مع إتاحة المسؤولية المشتركة في اتخاذ القرار،

معتمدة في ذلك على فرق عمل ذات الكفاءة العالية في تنظيم الأعمال وتنفيذها، مما يحول المدرسة الثانوية الصناعية ويقودها تلقائياً من كونها مدرسة تقليدية إلى مدرسة رشيقة متميزة تحقق التنافس مع المدارس المناظرة لها.

أما دراسة (Darawsheh, 2023) فهدفت التعرف إلى ممارسة أسلوب القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (100) رئيس قسم، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1443/1442، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أنّ هناك علاقة ايجابية بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، كما تبين أنّ مستوى اعتماد أعضاء هيئة التدريس على استخدام أسلوب القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات جاء بدرجة عالية.

دراسة (Al-Zoubi, Issa, & Musallam, 2023) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى الأداء التدريسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (362) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 2021/2020. وتوصلت هذه الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة الإبداعية من قبل القادة الأكاديميين في الكليات وكانت درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الإبداعية في كليات الجامعات الحكومية الأردنية مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الإبداعية في كليات الجامعات الحكومية الأردنية تعزى لمتغيري الكلية وسنوات الخبرة. كما كان مستوى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعات الأردنية مرتفعاً،

ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس. توجد علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

فيما قام ابراهيمي(2022) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة، تم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (197) فرداً، استجاب منهم (154) فرداً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة. ارتفاع مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.

وأجرى البربري(2022) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد وآليات المرونة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية والصناعية بمحافظة الشرقية، تكون مجتمع الدراسة والعينة من مدارس التعليم الثانوي الفني لمدة ثلاث سنوات بمحافظة الشرقية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وصمم استبانة لقياس واقع القيادة الإبداعية وأخرى لقياس أبعاد وآليات الرشاقة التنظيمية، وكانت النتائج عبارة عن علاقة مباشرة بين متغيري الدراسة، فكلما ارتفع معدل ممارسات القيادة الإبداعية في المدرسة الثانوية الصناعية، كلما ارتفعت درجة المرونة التنظيمية، وانخفضت ممارسات القيادة الإبداعية، انخفضت درجة التنظيم التنظيمي.

أما دراسة على والبربري وحرب(2023) فقد هدفت التعرف إلى تأثير القيادة الإبداعية على تحقيق الرضا الوظيفي في مدارس التعليم الثانوية في محافظة الشرقية، بلغت عينة الدراسة (385) معلماً وتم

اعتماد المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى أنّ تفعيل نمط القيادة الإبداعية له دور قوي وفعال في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ تبين أنّ مستوى القيادة الإبداعية جاء بدرجة مرتفعة فيما يتعلق بالأصالة والطلاقة والمرونة وحل المشكلات.

### الدراسات المتعلقة بالأمن الوظيفي

دراسة الزواهره (2023) والتي هدفت التعرف إلى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي لديهم، تم استخدام المنهج الارتباطي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (331) معلمًا ومعلمة في المدارس الحكومية في مدينة الزرقاء الأردنية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في جاءت بدرجة متوسطة، فيما تبين أنّ مستوى الأمن الوظيفي جاء بدرجة متوسطة أيضًا، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية ايجابية بين القيادة الإبداعية والأمن الوظيفي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أما دراسة (Imasuen, 2023) فهدفت التعرف إلى تأثير الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي للمحاضرين، مع إشارة خاصة إلى كلية الفنون التطبيقية بولاية إيدو، أوسن، ولاية إيدو، تم اعتماد تصميم البحث المسحي، وبلغ عدد الموظفين (310) وتم استخدامهم جميعًا كحجم العينة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، توصلت الدراسة إلى أنّ الأمن الوظيفي والرضا والتطوير لهما تأثير إيجابي ومهم على أداء المحاضرين الوظيفي (التدريس والبحث وخدمة المجتمع والأنشطة الداعمة) في كلية الفنون التطبيقية بولاية إيدو بولاية أوسن.

دراسة ابراهيم(2023) والتي هفت التعرف إلى دور القيادة التمكينية بأبعادها المتمثلة بـ (تعزيز معنى العمل، تعزيز المشاركة في صنع القرار، الثقة في الأداء العالي، التحرر من القيود النمطية بالعمل) في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الجامعات الأهلية في بغداد، ولغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة على التساؤلات في المشكلة والتي من أهمها (ما مستوى توافر القيادة التمكينية والأمن الوظيفي لدى الجامعات الأهلية في بغداد)، وتم اختيار عينة مكونة من (150 موظفًا) وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، توصلت الباحثة إلى أنّ هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التمكينية كمتغير مستقل والأمن الوظيفي كمتغير تابع، حيث كان العلاقة طردية، وتبين أن مستوى الأمن الوظيفي جاء بدرجة عالية.

دراسة رضوان(2022) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الادارية وعلاقتها بالأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس في لواء بني عبيد، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (340) معلمًا، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة طردية موجبة بين ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية وبين الأمن الوظيفي، كما أفاد النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الادارية جاءت بدرجة كبيرة، فيما تبين أنّ مستوى الامن الوظيفي جاء بدرجة عالية، وكان هناك فروق تبعًا لمتغير الجنس لصالح الأناث، وعدم وجود فروق تبعًا للمتغيرات(سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

في حين هدفت دراسة الصباح(2021) التعرف إلى مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة من وجهة نظر مالكي المدارس ومديريها ومعلميها في ظل جائحة كورونا- 19، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، إذ تم بناء استبانة لجمع البيانات اللازمة، تكونت عينة الدراسة من (367) فردًا يتوزعون إلى (99) فردًا من المالكين ومديري المدارس، و(268) معلمًا

ومعلمة يعملون في تلك المدارس في مديريات التربية والتعليم في الألوية الثلاث (لواء قسبة اربد، لواء بني عبيد، لواء الرمثا). توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة اربد من وجهة مالكي المدارس ومديريها ومعلميها، جاء لمالكي ومديري المدارس بدرجة مرتفعة، بينما جاء لمعلمي المدارس بدرجة متوسطة، وقد كانت تقديرات مالكي المدارس ومديريها للبعد الإنساني الاجتماعي في المرتبة الأولى، ويليه البعد الأخلاقي، فالبعد التنظيمي، بينما كان البعد الاقتصادي الأدنى وسطاً، وجاءت تقديرات المعلمين للبعد الأخلاقي بأعلى متوسط، ويليه البعد التنظيمي، فالبعد الإنساني الاجتماعي، في حين اتفقوا مع مالكي المدارس ومديريها على أن البعد الاقتصادي بأدنى متوسط حسابي. كما بينت النتائج وجود فروق ذي دلالة إحصائية لمتغير المديرية التربية والتعليم يعزى لصالح لواء بني عبيد ولواء قسبة اربد على التوالي في أبعاد الدراسة جميعها والأداة ككل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لطبيعة العمل تعزى لصالح مالك/مدير لأبعاد الدراسة جميعاً والأداة ككل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لأبعاد الدراسة ككل.

دراسة السلطان (2020) هدفت الدراسة التعرف إلى دور قائدات المدارس الأهلية، في تحقيق الأمن الوظيفي للمعلمات بمحافظة الأحساء، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ وشمل مجتمع الدراسة، جميع المعلمات السعوديات في المدارس الأهلية التابعة لإدارة التعليم بمحافظة الأحساء، للعام الدراسي 1439هـ/1440هـ، والبالغ عددهن (376) معلمة سعودية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاء دور قائدات المدارس الأهلية، في تحقيق الأمن الوظيفي للمعلمات بمحافظة الأحساء بدرجة عالية في جميع أبعاده (المادي، والاجتماعي النفسي، والتنظيمي). توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، تجاه دور قائدات المدارس الأهلية في تحقيق الأمن الوظيفي، وفي جميع أبعاد المقياس، تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، لصالح معلمات المرحلة المتوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات

أفراد مجتمع الدراسة في البعد الاجتماعي النفسي، بين معلمات المرحلة (الثانوية)؛ ومعلمات المرحلة (الابتدائية) لصالح معلمات المرحلة الثانوية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، في البعد التنظيمي، بين المعلمات اللاتي تمتد خبرتهن من 2-5 سنوات، والمعلمات اللاتي تقل خبرتهن عن سنتين؛ لصالح المعلمات ذوات الخبرة أقل من سنتين. توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول دور قائدات المدارس الأهلية في تحقيق البعد المادي للأمن الوظيفي؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المعلمات الحاصلات على البكالوريوس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول دور قائدات المدارس الأهلية في تحقيق الأمن الوظيفي ببعديه (البعد الاجتماعي النفسي، والبعد التنظيمي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدف دراسة (Faremi, 2017) التعرف إلى مستوى الأمن الوظيفي وعلاقته باستمرارية العمل لدى معلمي المرحلة الثانوية في نيجيريا، تكونت عينة الدراسة من (200) معلمًا ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، أظهرت النتائج أنّ الأمن الوظيفي جاء بدرجة متوسطة لدى المعلمين، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس لصالح الإناث، والخبرة لعشر سنوات فأكثر، والمؤهل العلمي لحملة الشهادة العليا.

### الدراسات المتعلقة بالانتماء التنظيمي

هدفت دراسة (Ramli et al, 2024) التعرف إلى تأثير الانتماء التنظيمي على انضباط عمل المعلمين في المدارس، استخدمت الدراسة المسوحات والدراسات التوثيقية كوسيلة لجمع البيانات، كذلك تكونت عينة الدراسة من (40) من المعلمين، أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ الانتماء التنظيمي له تأثير على انضباط عمل المعلمين، كما أنّ الانتماء التنظيمي يتأثر بحساب معامل التحديد بنسبة 40%،

في حين تشكل العوامل الأخرى التي لم تشملها هذه الدراسة 60% لذلك فإنّ الانتماء المعلمين التنظيمي يكفي ليكون له أقصى الأثر على انضباط عملهم في القيام بواجباتهم والتزاماتهم.

دراسة خلايلة (2023) والتي هدفت الكشف عن نمط القيادة السائد في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق الاستبانة على المبحوثين، البالغ عددهم (315) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الخاصة في العام الدراسي 2021-2022 م، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن نوع نمط القيادة السائد لدى مدرء المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي، وإن مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة عالية، كذلك بينت وجود علاقة طردية إيجابية بين نوع نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين.

أما دراسة (Werang, 2023) فهذفت التعرف إلى تحديد كيفية تأثير قيادة مديري المدارس الابتدائية عن بعد على الانتماء التنظيمي ومعنويات المعلمين في جنوب بابوا- إندونيسيا، تكونت عينة الدراسة من (376) معلماً في المدارس الابتدائية النائية في جنوب بابوا بإندونيسيا، توصلت الدراسة أن القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية عن بعد لها تأثير إيجابي كبير على الانتماء التنظيمي والروح المعنوية للمعلمين في جنوب بابوا بإندونيسيا، وأنه لا توجد فروق دالة احصائياً تبعا لمتغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة).

دراسة (Kartiko, et al, 2023) هدفت الدراسة التعرف الى أثر الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية على الرضا الوظيفي للمعلمين، تم إجراء هذا البحث باستخدام المنهج الكمي، وتم اختبار أدوات البحث للتأكد من صحتها وثباتها، تم أخذ (71) فرداً كعينة بطريقة التعداد، وتم جمع البيانات

من خلال الاستبيان، أظهرت النتائج أنّ متغير الانتماء التنظيمي يؤثر على الرضا الوظيفي للمعلم، كما تبين أنّ متغير سلوك المواطنة التنظيمي يؤثر على الرضا الوظيفي.

دراسة مباركي (2023) والتي هدفت التعرف إلى مجالات إحداث التغيير التنظيمي وأثرها على الانتماء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسة بيوكار الطارف، الجزائر، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (70) فرداً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التغيير التنظيمي (التغيرات الهيكلية، التغيرات الثقافية، التغيرات التكنولوجية) والانتماء التنظيمي؛ وكذا وجود أثر معنوي لمجالات التغيير التنظيمي على الانتماء التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

دراسة (Metaferia, Baraki, & Mebratu, 2023) والتي هدفت التعرف إلى العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية لمديري المدارس والانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في أديس أبابا باستخدام تصميم البحث الارتباطي، بلغت عينة الدراسة (385) معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أنّ القيادة التحويلية أقل ممارسة في المدارس الثانوية الحكومية في أديس أبابا، وتكشف الدراسة كذلك أن الانتماء التنظيمي جاء متوسطاً، كما أشارت النتائج إلى أنّ هناك ارتباط إيجابي وكبير بين استخدام القيادة التحويلية وتحقيق الانتماء التنظيمي للمعلمين، فيما تبين عدم وجود فروق لصالح متغيرات الدراسة.

دراسة (Rafa'I et al, 2023) والتي هدفت التعرف إلى الانتماء التنظيمي والكفاءة على تحفيز وأداء المعلمين في منطقة تابونج، والطريقة المستخدمة في جمع البيانات في هذا البحث هي الاستبيان. تكونت عينة الدراسة من (112) معلماً، استخدمت عينة هذه الدراسة أسلوب أخذ العينات العشوائية التطبيقية، وأظهرت النتائج أنّ الانتماء التنظيمي كان له تأثير إيجابي على الدافعية، والكفاءة كان لها

تأثير إيجابي على الأداء، والانتماء التنظيمي كان له تأثير إيجابي على الدافعية وعلى الأداء لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة نابونج.

دراسة الزرفي والحدراوي(2022) هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الموزعة ودورها في تعزيز الانتماء التنظيمي في مديرية تربية الكوفة، إذ استخدم الباحثان متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل القيادة الموزعة والمتمثلة ب(الرؤية والرسالة وهدف المنظمة، ثقافة المنظمة، ممارسة القيادة)، أما المتغير التابع هو الانتماء التنظيمي وأبعاده (الالتزام التنظيمي، الهوية، الولاء التنظيمي، الجماعة، ديمقراطية مكان العمل) لتعكس تلك المتغيرات طبيعة فرضيات البحث الخاصة بالارتباط والتأثير، إذ استخدم في البحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث إذ تم توزيع (334) استبانة على المعلمين في المدارس المتوسطة والإعدادية التابعة إلى مديرية تربية الكوفة، تم استلام (325) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى أن التركيز على نمط القيادة الموزعة من شأنه أن يعزز من الانتماء التنظيمي.

أما دراسة الزوي(2022) فقد هدفت تحديد مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى الانتماء التنظيمي السائد لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الآداب والعلوم قمينس، وتحديد قوة واتجاه العلاقة بينهما في حال وجودها من عدمها، وقد تكون مجتمع الدراسة من (66) عضو هيئة تدريس بالكلية، واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى الانتماء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس كان مرتفعاً، وكما أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة الاتجاه لكنها ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين أبعاد التمكين الوظيفي والانتماء التنظيمي بالكلية.

وأجرت التجربة (2020) دراسة هدفت إلى تقصي درجة التهكم التنظيمي في المدارس الثانوية في عمان، ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، والعلاقة بينهما، تكونت عينة الدراسة التطبيقية العشوائية من (450) معلماً ومعلمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان، وتم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة واستخدمت الباحثة استباننتين: الأولى لقياس درجة التهكم التنظيمي، والثانية لتحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين. بينت النتائج وجود مستوى منخفض من الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في استجاباتهم على مقياس مستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغيرات التخصص العلمي، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية في تلك الاستجابات تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين درجة التهكم التنظيمي ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين.

كما قام آل منصور (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، والكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والانتماء التنظيمي، بلغ عددها (487) معلماً، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، كان بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (3.900)، إنَّ مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين كان بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.340)، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، بين درجات تقدير المبحوثين لممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية، ودرجات تقدير المبحوثين لمستويات الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (0.571) .

## ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسات الحالية فيها

تنوعت الدراسات السابقة بين موضوعات الدراسة، لكن الباحثة لم تجد دراسة واحدة تحمل ذات المتغيرات، إذ ركزت الدراسات السابقة على مستوى القيادة الإبداعية كدراسة براهيم (2022)، ودراسة البربري (2022) ودراسة على والبربري وحرب (2023) وتوصلت الدراسات السابقة إلى أنّ مستوى القيادة الإبداعية كان مرتفعاً، كما وضحت أنّه كلما كانت ممارسات القيادة الإبداعية أعلى كلما كان ذلك أفضل، كما أشارت النتائج إلى أنّ ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية تحقق مستوى مرتفع من الاصاله والمرونة وحل المشكلات ولها دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي، فيما بينت النتائج المتعلقة بالأمن الوظيفي أنّ هناك مستوى متوسط إلى مرتفع لدى المبحوثين فيما يتعلق بالأمن الوظيفي، وتحقق الأمن الوظيفي يكون مرتفعاً بالتظافر مع العوامل المحيطة والمؤثرة في الأمن الوظيفي، جاء الانتماء التنظيمي مرتفع في دراسة ال منصور (2019) ودراسة الزوي (2022) ومنخفض في دراسة الجربة (2020)، وهذا يدل على ان الانتماء التنظيمي يعتمد على عوامل في حال توفرها يكون مرتفعاً.

استطاعت الباحثة من خلال الدراسات السابقة تكوين رؤية واقعية حول الأدب النظري، والاستفادة من الدراسات السابقة فيما يتعلق بصياغة الأدب النظري في الدراسة، واتفقت مع الدراسات السابقة فيما يتعلق بعينة الدراسة المديرين والمعلمين.

فيما تختلف الدراسة الحالية في كونها تسعى لوضع نموذج لتوضيح مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين وتأثيرها على الشعور بالأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي للمعلمين في المدرسة، وهي من الدراسات الأوائل حسب اطلاع الباحثة التي تجمع بين القيادة الإبداعية والانتماء التنظيمي والشعور بالأمن الوظيفي.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تسعى الباحثة في هذا الجزء إلى وصف منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وطريقة اختيارها وعرض الإجراءات التي يتم اتباعها من قبل الباحثة في إعداد أداة الدراسة والتحقق من الصدق والثبات الخاص بها، إضافة إلى المعالجة الإحصائية.

#### 1.3 منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج المناسب لدراسة العلاقة بين أكثر من متغير، والذي يدرس ظاهرةً أو حدثاً أو قضيةً موجودةً حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها، وتحاول الباحثة من خلالها وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

#### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في العام الدراسي 2023-2024 في جميع مديريات المحافظات الشمالية(الضفة الغربية)، إذ حصلت الباحثة على أعداد معلمي المرحلة الثانوية كما في بيانات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2022-2023، كما يأتي:

جدول (1.3) أعداد المعلمين في المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين.

بيانات المدارس الحكومية في المرحلة الثانوية للعام الدراسي 2022/2023						
عدد المديرين			عدد المعلمين			
كلا الجنسين	اناث	ذكور	كلا الجنسين	اناث	ذكور	المديرية
89	45	44	1145	607	538	جنين
46	24	22	644	363	282	جنوب نابلس
85	43	42	1219	653	566	نابلس
37	17	20	532	317	215	سلفيت
65	32	33	1034	562	472	طولكرم
45	21	24	638	357	281	قلقيلية
48	26	22	599	374	226	بئر زيت
76	36	40	1149	675	474	رام الله
38	21	17	548	352	196	ضواحي القدس
21	14	7	371	310	62	القدس
63	26	37	1010	560	450	بيت لحم
35	15	20	447	230	217	يطا
14	6	8	206	144	62	اريجا
43	23	20	671	368	303	شمال الخليل
51	33	18	955	559	397	الخليل
71	35	36	1013	558	456	جنوب الخليل
50	23	27	707	384	323	قباطية
21	10	11	316	179	137	طوباس
898	450	448	13204	7552	5657	المجموع

وشملت هذه الدراسة (18) مديرية تربية وتعليم تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات

الشمالية، وتم تقسيم العينة الى ثلاث مناطق: محافظات الشمال وشملت (جنين، جنوب نابلس، نابلس،

سلفيت، طولكرم، قلقيلية، قباطية، طوباس)، وبلغ عدد معلمي المرحلة الثانوية في محافظات الشمال للعام الدراسي 2022-2023: (6235) معلماً ومعلمة، أما محافظات الوسط وشملت (بيرزيت، رام الله، ضواحي القدس، القدس، أريحا) فبلغ عدد معلمي المرحلة الثانوية فيها (2873) معلماً ومعلمة، ومحافظات الجنوب وشملت (بيت لحم، شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا)، وبلغ عدد المعلمين فيها (4096) معلماً، وعليه فإنّ مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المحافظات الشمالية بلغ (13204) فرداً.

### 3.3 عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، بلغت (898) معلماً ومعلمة للمرحلة الثانوية في المحافظات الشمالية، إذ تم حسابها من مجتمع الدراسة باستخدام برنامج

<http://www.raosoft.com/samplesize.html?fbclid=IwAR2jv3eG2Pm6an7VoBDf2jH-WiFNUDIWpDdbSDx8z2p2KHnYjTN1kQGly1k>

لحساب العينات، وتبين من خلال مجتمع الدراسة أن عينة كل محافظة كانت كما يأتي: محافظة الشمال: 307، محافظات الوسط: 291، محافظات الجنوب: 300، وعليه فإنّ العينة النهائية بلغت (898) معلماً ومعلمة، وبسبب ظروف الحرب تم استخدام التوزيع الإلكتروني (الاستبانة الإلكترونية) من خلال (Google Form)، إذ حصلت الباحثة على عدد مسترد من الاستبانات بلغ (800) من عينة الدراسة الأصلية، ولم تتمكن من الحصول على العينة كاملة بسبب ظروف الحرب في فلسطين، لذلك كانت العينة النهائية التي تم استخدامها للتحليل الاحصائي (800) معلماً ومعلمة.

### 4.3 وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (2.3) توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس أن نسبة 23.7% للذكور، ونسبة 76.3% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 12.6% للدبلوم، ونسبة 61.4% للباكالوريوس، ونسبة 26% ماجستير فأعلى. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 18.4% أقل من 5 سنوات، ونسبة 18.5% من 5- أقل من 10 سنوات، ونسبة 63.1% ل 10 سنوات فأكثر.

جدول (2.3): توزيع المبحوثين حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	190	23.7
	انثى	610	76.3
المؤهل العلمي	دبلوم	101	12.6
	بكالوريوس	491	61.4
	ماجستير فأعلى	208	26.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	147	18.4
	من 5-أقل من 10 سنوات	148	18.5
	10 سنوات فأكثر	505	63.1

### 5.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة والتي شملت ثلاثة محاور (القيادة الإبداعية، الأمن الوظيفي، الانتماء التنظيمي). اعتمدت الباحثة في تطوير الأداة على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الثلاث إذ تم بناء محور القيادة الإبداعية استناداً إلى دراسات (علي وآخرون، 2023؛ براهمي، 2022؛ البربري، 2022؛ أدمو، 2016)، فيما تم تطوير محور الأمن الوظيفي استناداً إلى الدراسات الآتية (محمود، 2022؛ القنّامي، 2022؛ ابو ففس، 2020؛ السعيدية،

(2018)، وتم الاعتماد في تطوير محور الانتماء التنظيمي على الدراسات الآتية: (خليلة، 2023؛ مباركي، 2023؛ أبو سمرة وسلامة، 2013).

وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (94) فقرة موزعة على الثلاثة محاور المشار إليها أعلاه، وجاء عدد فقرات محور القيادة الابداعية (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (الأصالة، المرونة، الطلاقة، حل المشكلات)، فيما تكون المحور الثاني، الأمن الوظيفي، من (30) فقرة، وتكون المحور الثالث، الانتماء التنظيمي، من (32) فقرة، (ملحق 1).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وأعطيت الدرجات (1،2،3،4،5) على الترتيب.

### 1.5.3 صدق أداة الدراسة

#### 1.الصدق الظاهري ( المحكمين):

تم التحقق من الصدق الظاهري، صدق المحكمين، من خلال عرض الاستبانة على المشرف ومجموعة من المحكمين، عددهم (14) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص ملحق (2)، حيث طلب منهم تقييم درجة ملاءمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وانتمائها إلى المجال الذي أدرجت فيه سواء بالحذف، أو اقتراح التعديل المناسب، أو دمج، أو مدى وضوح الفقرات وسلامتها لغوياً، وتوضيح بعض العبارات التي يعتقد أنها غير مناسبة من وجهة نظرهم، واقتراح بعض التعديلات في صياغة الفقرات، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، (ملحق 3).

وبعد اطلاع الباحثة على التعديلات التي أشار إليها المحكمون، ومحاولة الباحثة المواءمة بين آراء المحكمين، وما أجمع عليه (80%) من المحكمين، جاءت الاستبانة في صورتها النهائية، وتكونت من

(80) فقرة. واشتمل محور القيادة الابداعية على (31) فقرة، حيث تم حذف فقرة من محور الاصاله وأصبح (7) فقرات، بدل(8) فقرات، فيما تكون محور الأمن الوظيفي من (25) فقرة، وذلك بحذف (5) فقرات من المقياس، فيما تكون محور الانتماء التنظيمي من (24) فقرة، وذلك بحذف (8) فقرات من الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق 3).

## 2. الصدق الاتساق الداخلي

من ناحية أخرى قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة من خلال الاتساق الداخلي، بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع مجالاتها، واتضح ان قيم معاملات الارتباط مرتفعة وذات دلالة إحصائية لجميع قيمها، ويدل هذا على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات ومجالاتها. والجدول التالي تبين ذلك:

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات محور القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين

الرقم	الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	يبحث المدير عن الأفكار الجديدة في مجال العمل الإداري.	0.794**	0.000
2	يقدم مدير المدرسة أفكاراً ابداعية للتطوير.	0.771**	0.000
3	يُشرك أفكار المعلمين في كافة المجالات.	0.778**	0.000
4	يتخذ، متى لزم، قرارات حاسمة وإن كانت نتائجها غير مؤكده.	0.556**	0.000
5	يتحمل كامل المسؤولية عن الأعمال التي يتم الموافقة عليها.	0.740**	0.000
6	يستطيع في الظروف الصعبة تقديم أفضل ما لديه.	0.801**	0.000
7	يُسند المهام المهمة لذوي الاختصاص والمقدرة.	0.778**	0.000
8	يحدد مدير المدرسة أبعاد المشكلات التي تحدث بوضوح.	0.809**	0.000
9	يعرض حلولاً إبداعية للمشكلات التي تبرز.	0.822**	0.000
10	يتنبأ بحدوث أغلب المشكلات قبل حدوثها.	0.747**	0.000
11	يكشف نقاط الضعف لدى المعلمين لمعالجتها.	0.803**	0.000

0.000	0.792**	يتعامل مع الفشل على أنه بداية الطريق إلى النجاح.	12
0.000	0.828**	يستخدم الموارد المتاحة بشكل متقن.	13
0.000	0.718**	يشرك المجتمع المحلي وأولياء الأمور حسب نوع المشكلة.	14
0.000	0.718**	يرفض حل المشكلات المبني على المصالح الشخصية.	15
0.000	0.819**	يملك القدرة لتجاوز العقبات باستمرار.	16
0.000	0.856**	يملك المبادرة المستمرة لتقديم الأفكار التي تخدم الأداء المميز.	17
0.000	0.803**	يقبل تغيير القرار وفق رؤية أفضل من المعلمين.	18
0.000	0.811**	يتجاوز الأزمات الصعبة بسهولة ويسر.	19
0.000	0.837**	يقبل الأفكار العميقة بانفتاح.	20
0.000	0.846**	يقوم بتوليد الأفكار التي تخدم العمل الإداري المدرسي.	21
0.000	0.832**	يتجاوب بسرعة مع الأفكار الإبداعية المطروحة.	22
0.000	0.833**	يتجاوز تأثيرات الأزمات على العملية التعليمية.	23
0.000	0.826**	يتقبل مدير المدرسة مناقشة الرأي الآخر بموضوعية.	24
0.000	0.844**	يقدم حلولاً مرضية للمشكلات بما يتناسب مع الواقع.	25
0.000	0.828**	يبادر لحل أي خلاف من شأنه أن يؤثر على سير العملية التعليمية.	26
0.000	0.834**	يسعى بشكل مستمر لتقديم الأفكار التي من شأنها تطوير أداء المعلمين	27
0.000	0.775**	يرفض أي توجه نحو إملاء القرارات على المعلمين دون اقتناعهم بها.	28
0.000	0.826**	يعزز المدير فرص الحوار والنقاش البناء المفضي لقرار جماعي.	29
0.000	0.837**	يقبل الاختلاف في الرؤى بما يحقق المصلحة العامة.	30
0.000	0.721**	يلتزم تطبيق الأنظمة واللوائح استناداً إلى المصلحة العامة .	31

\*\* داله احصائية عند 0.001

\* داله احصائية عند 0.050

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.791**	0.000
2	0.714**	0.000
3	0.828**	0.000
4	0.733**	0.000
5	0.794**	0.000
6	0.827**	0.000
7	0.847**	0.000
8	0.859**	0.000
9	0.776**	0.000
10	0.710**	0.000
11	0.842**	0.000
12	0.856**	0.000
13	0.855**	0.000
14	0.846**	0.000
15	0.866**	0.000
16	0.880**	0.000
17	0.872**	0.000
18	0.813**	0.000
19	0.809**	0.000
20	0.849**	0.000
21	0.825**	0.000
22	0.851**	0.000
23	0.868**	0.000
24	0.804**	0.000
25	0.806**	0.000

\*\* داله احصائية عند 0.001

\* داله احصائية عند 0.050

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الانتماء

التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.689**	0.000
2	0.669**	0.000
3	0.748**	0.000
4	0.742**	0.000
5	0.762**	0.000
6	0.832**	0.000
7	0.778**	0.000
8	0.816**	0.000
9	0.733**	0.000
10	0.717**	0.000
11	0.781**	0.000
12	0.783**	0.000
13	0.778**	0.000
14	0.737**	0.000
15	0.739**	0.000
16	0.792**	0.000
17	0.837**	0.000
18	0.804**	0.000
19	0.781**	0.000
20	0.803**	0.000
21	0.778**	0.000
22	0.774**	0.000
23	0.786**	0.000
24	0.819**	0.000

\*\* داله احصائية عند 0.001

\* داله احصائية عند 0.050

### 2.5.3 ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات أداة الدراسة، من خلال حساب معاملات الثبات لمجالات الاستبانة ومحاورها باستخدام معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وجاءت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية لمحور القيادة الإبداعية (0.980)، وقيمة معامل الثبات لمحور الأمن الوظيفي (0.978)، و(0.969) لمحور الانتماء التنظيمي، وهذه القيم تشير الى تمتع أداة الدراسة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معاملات الثبات للمجالات والمحاور.

جدول (3.6): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال
0.915	7	أصالة القيادة الإبداعية
0.931	8	حل المشكلات ومواجهتها
0.951	8	الطلاقة في القيادة الإبداعية
0.950	8	المرونة في القيادة الإبداعية
0.980	31	الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية
0.978	25	الدرجة الكلية لمستوى الأمن الوظيفي
0.969	24	الدرجة الكلية لمستوى الانتماء التنظيمي

### 6.3 متغيرات الدراسة

شملت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

**المتغير المستقل:** تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في المحافظات الشمالية.

## المتغيرات المستقلة الوسيطة:

الجنس: (ذكر، انثى).

المؤهل العلمي: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المتغير التابع الأول: تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي

المتغير التابع الثاني: تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين.

### 7.3 إجراءات الدراسة

من إجراءات الدراسة ما يأتي:

- بناء الأدب النظري للدراسة من خلال مراجعة الدراسات والكتب ذات العلاقة بموضوع الدراسة واستخلاص ما يتوافق مع الدراسة واحتياجها من الأدب النظري.

- بناء أداة الدراسة بعد الرجوع الى الدراسات السابقة ذات العلاقة بمجالات الدراسة، ثم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

- التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة بالطرق الإحصائية ذات العلاقة

- توزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة، وجمع البيانات المطلوبة.

- تفرغ البيانات التي تم الحصول عليها، من خلال استخدام المعالجة الإحصائية ضمن برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- استخراج النتائج ومناقشتها وتفسيرها والتعقيب عليها وربطها بالدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف في النتائج.

### 8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم إدخالها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفق أسئلة الدراسة وفرضياتها، إذ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبارات الإحصائية المناسبة، كاختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة المبحوثين تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68- فأعلى

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 4. 1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي للمعلمين " وبيان دور المتغيرات في واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، وكذلك مستوى المن الوظيفي والانتماء التنظيمي للمعلمين، ذلك من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها بواسطة الاختبارات المناسبة.

#### 4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:

##### 4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على فقرات ومجالات الاستبانة، التي تعبر عن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، ويبينها الجدول رقم (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1.	المرونة	3.79	0.81	عالية	75.8
2.	الأصالة	3.77	0.75	عالية	75.4
3.	الطلاقة	3.76	0.78	عالية	75.2
4.	حل المشكلات ومواجهتها	3.71	0.75	عالية	74.2
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.76</b>	<b>0.73</b>	<b>عالية</b>	<b>75.2</b>

تشير النتائج في الجدول (1.4) أن مقدار المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين للدرجة الكلية (3.76) وانحراف معياري (0.73) وهذا يدل على أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (75.2%). وتبين أيضاً أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة الإبداعية جميعها جاءت بدرجة عالية. وأن مجال المرونة حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.79)، يليه مجال الأصالة بمتوسط حسابي (3.77)، ومن ثم مجال الطلاقة بمتوسط حسابي (3.76)، وأخيراً مجال حل المشكلات ومواجهتها بمتوسط حسابي مقداره (3.71). كما يظهر من قيم المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية أنها متقاربة ومحصورة بين القيمتين (3.79 - 3.71).

وتم حساب المتوسط الحسابي للمجتمع كعلمة من خلال المتوسط الحسابي للعينة وباتماد التقدير بفترة، ولمعرفة مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين للدرجة الكلية والمجالات؛ تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-)

(Test)، وذلك عند القيمتين المحكيتين (2.34) و(3.67) كونهما تمثلان أطراف التقدير المتوسط في نظام تصحيح ليكرت الخماسي، وتم مقارنة متوسطات العينة في مستوى القيادة الإبداعية ومجالاته مع هاتين القيمتين المحكيتين، والجدول (2.4) يبين ذلك.

جدول (2.4): نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين ومجالاتها (ن = 800).

مستوى الدلالة	القيمة المحكية = 3.67	مستوى الدلالة	القيمة المحكية = 2.34	درجات الحرية	العينة		مجالات مستوى القيادة الإبداعية
	قيمة ت		قيمة ت		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
**0.000	3.892	**0.000	53.887	799	0.75	3.77	أصالة القيادة الإبداعية
0.107	1.614	**0.000	51.524	799	0.75	3.71	حل المشكلات ومواجهتها
**0.001	3.258	**0.000	51.574	799	0.78	3.76	الطلاقة في القيادة الإبداعية
**0.001	4.247	**0.000	50.799	799	0.81	3.79	المرونة في القيادة الإبداعية
**0.000	3.429	**0.000	55.023	799	0.73	3.76	الدرجة الكلية

\*\* داله احصائية عند 0.001

\* داله احصائية عند 0.050

يلاحظ من الجدول رقم (2.4) عند مقارنة متوسط الدرجة الكلية مع القيمة المحكية (2.34) جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة إحصائياً (ت = 55.02،  $\alpha > 0.001$ )، وعند مقارنة متوسط الدرجة الكلية لمستوى القيادة الإبداعية مع القيمة المحكية (3.67) جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة إحصائياً (ت = 3.42،  $\alpha > 0.001$ )، وعليه فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين

جاء أكبر من القيمتين المحكيتين (2.34 و 3.67) بشكلٍ جوهري، وبناءً على ذلك يمكن القول أنّ مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء تقديره مرتفعاً، وبلغ متوسط المجتمع لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين يقع بين الفترة (3.70-3.82)، وبدرجة ثقة مقدرها (95%).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة لمجالات محور القيادة الإبداعية، وهي كالتالي:

#### المجال الأول: مجال أصالة القيادة الإبداعية

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال أصالة القيادة الإبداعية، ويبينها الجدول رقم (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال أصالة القيادة الإبداعية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1.	يتحمل كامل المسؤولية عن الأعمال التي يتم الموافقة عليها.	3.93	0.91	عالية	78.6
2.	يستطيع في الظروف الصعبة تقديم أفضل ما لديه.	3.89	0.91	عالية	77.8
3.	يُساعد المهام المهمة لذوي الاختصاص والمقدرة.	3.86	0.91	عالية	77.2
4.	يبحث المدير عن الأفكار الجديدة في مجال العمل الإداري.	3.80	0.91	عالية	76.0

73.4	متوسطة	0.98	3.67	يُشارك أفكار المعلمين في كافة المجالات.	5.
72.8	متوسطة	0.92	3.64	يتخذ، متى لزم، قرارات حاسمة وإن كانت نتائجها غير مؤكده.	6.
72.6	متوسطة	0.93	3.63	يقدم مدير المدرسة أفكاراً ابداعية للتطوير.	7.
<b>75.4</b>	<b>عالية</b>	<b>0.75</b>	<b>3.77</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

تشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتحمل كامل المسؤولية عن الأعمال التي يتم الموافقة عليها " على أعلى متوسط حسابي (3.93)، يليها فقرة " يستطيع في الظروف الصعبة تقديم أفضل ما لديه " بمتوسط حسابي (3.89). وحصلت الفقرة " يقدم مدير المدرسة أفكاراً ابداعية للتطوير " على أقل متوسط حسابي (3.63)، يليها الفقرة " يتخذ، متى لزم، قرارات حاسمة وإن كانت نتائجها غير مؤكده " بمتوسط حسابي (3.64).

#### المجال الثاني: مجال حل المشكلات

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال حل المشكلات ومواجهتها، ويبينها الجدول رقم (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال حل المشكلات ومواجهتها

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1.	يشرك المجتمع المحلي وأولياء الأمور حسب نوع المشكلة.	3.86	0.86	عالية	77.2
2.	يحدد مدير المدرسة أبعاد المشكلات التي تحدث بوضوح.	3.84	0.83	عالية	76.8
3.	يرفض حل المشكلات المبني على المصالح الشخصية.	3.82	0.98	عالية	76.4
4.	يستخدم الموارد المتاحة بشكل متقن.	3.79	0.88	عالية	75.8
5.	يعرض حلولاً إبداعية للمشكلات التي تبرز.	3.68	0.90	عالية	73.6
6.	يكشف نقاط الضعف لدى المعلمين لمعالجتها.	3.65	0.93	متوسطة	73.0
7.	يتعامل مع الفشل على أنه بداية الطريق إلى النجاح.	3.57	1.00	متوسطة	71.4
8.	يتنبأ بحدوث أغلب المشكلات قبل حدوثها.	3.49	0.95	متوسطة	69.8
	الدرجة الكلية	3.71	0.75	عالية	74.2

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يشرك المجتمع المحلي وأولياء الأمور حسب نوع المشكلة " على أعلى متوسط حسابي (3.86)، يليها فقرة " يحدد مدير المدرسة أبعاد المشكلات التي تحدث بوضوح " بمتوسط حسابي (3.84). وحصلت الفقرة " يتنبأ بحدوث أغلب المشكلات قبل حدوثها " على أقل متوسط حسابي (3.49)، يليها الفقرة " يتعامل مع الفشل على أنه بداية الطريق إلى النجاح " بمتوسط حسابي (3.57).

### المجال الثالث: مجال الطلاقة في القيادة الإبداعية

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الطلاقة في القيادة الإبداعية، وبينها الجدول رقم (5.4).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لمجال الطلاقة في القيادة الإبداعية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يملك القدرة لتجاوز العقبات باستمرار.	3.82	0.90	عالية	76.4
2	يملك المبادرة المستمرة لتقديم الأفكار التي تخدم الأداء المميز.	3.81	0.88	عالية	76.2
8	يتجاوز تأثيرات الأزمات على العملية التعليمية.	3.81	0.85	عالية	76.2
7	يتجاوب بسرعة مع الأفكار الإبداعية المطروحة.	3.78	0.92	عالية	75.6
6	يقوم بتوليد الأفكار التي تخدم العمل الإداري المدرسي.	3.75	0.91	عالية	75.0
4	يتجاوز الأزمات الصعبة بسهولة ويسر.	3.74	0.85	عالية	74.8
5	يقبل الأفكار العميقة بانفتاح.	3.72	0.94	عالية	74.4
3	يقبل تغيير القرار وفق رؤية أفضل من المعلمين.	3.64	0.96	متوسطة	72.8
	الدرجة الكلية	<b>3.76</b>	<b>0.78</b>	<b>عالية</b>	<b>75.2</b>

تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن (7) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يملك القدرة لتجاوز العقبات باستمرار " على أعلى متوسط حسابي (3.82)، يليها فقرة " يملك المبادرة المستمرة لتقديم الأفكار التي تخدم الأداء المميز " والفقرة " يتجاوز تأثيرات الأزمات على العملية التعليمية " بمتوسط حسابي (3.81)، وحصلت الفقرة " يقبل

تغيير القرار وفق رؤية أفضل من المعلمين " على أقل متوسط حسابي (3.64)، يليها الفقرة " يتقبل الأفكار العميقة بانفتاح " بمتوسط حسابي (3.72).

#### المجال الرابع: مجال المرونة في القيادة الإبداعية

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المرونة في القيادة الإبداعية، وبينها الجدول رقم (6.4).

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة في القيادة الإبداعية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1.	يلتزم تطبيق الأنظمة واللوائح استنادًا إلى المصلحة العامة.	3.92	0.84	عالية	78.4
2.	يبادر لحل أي خلاف من شأنه أن يؤثر على سير العملية التعليمية.	3.90	0.86	عالية	78.0
3.	يسعى بشكل مستمر لتقديم الأفكار التي من شأنها تطوير أداء المعلمين	3.82	0.92	عالية	76.4
4.	يقبل مدير المدرسة مناقشة الرأي الآخر بموضوعية.	3.79	0.97	عالية	75.8
5.	يقدم حلولاً مرضية للمشكلات بما يتناسب مع الواقع.	3.79	0.91	عالية	75.8
6.	يقبل الاختلاف في الرؤى بما يحقق المصلحة العامة.	3.75	0.99	عالية	75.0
7.	يعزز المدير فرص الحوار والنقاش البناء المفضي لقرار جماعي.	3.73	0.98	عالية	74.6

72.6	متوسطة	1.02	3.63	يرفض أي توجه نحو إملاء القرارات على المعلمين دون اقتناعهم بها.	8
75.8	عالية	0.81	3.79	الدرجة الكلية	

تشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن (7) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يلتزم تطبيق الأنظمة واللوائح استنادًا إلى المصلحة العامة " على أعلى متوسط حسابي (3.92)، يليها فقرة " يبادر لحل أي خلاف من شأنه أن يؤثر على سير العملية التعليمية " بمتوسط حسابي (3.90). وحصلت الفقرة " يرفض أي توجه نحو إملاء القرارات على المعلمين دون اقتناعهم بها. " على أقل متوسط حسابي (3.63)، يليها الفقرة " يعزز المدير فرص الحوار والنقاش البناء المفضي لقرار جماعي " بمتوسط حسابي (3.73).

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأمن الوظيفي لديهم من خلال فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لها، ويبينها الجدول رقم (7.4).

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1.	يُعرّف المعلم بالمخالفات التي يمكن أن تؤدي لعقوبة.	3.95	0.87	عالية	79.0
2.	يحرص على أن يقوم المعلم بالجهد المطلوب حسب المهمة الموكلة إليه.	3.94	0.85	عالية	78.8
3.	يهتم باطلاع المعلم على الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل بوضوح.	3.94	0.89	عالية	78.8
4.	يحث المعلم على التطور المهني المستمر.	3.93	0.91	عالية	78.6
5.	يساند التعاون بين المعلمين في المجالات التربوية.	3.89	0.87	عالية	77.8
6.	يوفر الوسائل التعليمية التي يحتاج إليها المعلم.	3.89	0.90	عالية	77.8
7.	يعزز مستوى التوافق الاجتماعي داخل مجتمع المدرسة.	3.87	0.87	عالية	77.4
8.	يتيح للمعلم الفرص للتدريب على مهارات التدريس الحديثة.	3.87	0.87	عالية	77.4
9.	يشارك المعلم في كافة المناسبات الخاصة.	3.84	0.91	عالية	76.8
10.	يهتم بالمشاعر الذاتية للمعلم والظروف التي يمر بها.	3.82	0.98	عالية	76.4
11.	يساند المعلم في تكوين علاقة إيجابية مع زملائه المعلمين.	3.82	0.96	عالية	76.4
12.	يلتزم الموضوعية في التعامل مع المعلمين.	3.79	0.96	عالية	75.8
13.	يزيد مستوى الحماسة لدى المعلم للإقبال على التعليم.	3.78	0.93	عالية	75.6
14.	يشجع المعلم على الإبداع والابتكار من خلال توفير	3.78	0.93	عالية	75.6

				الاحتياجات اللازمة لذلك.	
75.6	عالية	0.95	3.78	يؤمن بتوجيه المعلم نحو التفكير الإيجابي لمستقبله المهني.	15.
75.0	عالية	0.99	3.75	يدعم مشاركة المعلم في الرحلات الترفيهية للترويح عنه.	16.
75.0	عالية	0.95	3.75	يقدم مساندة اجتماعية للمعلم متى لزم.	17.
75.0	عالية	0.96	3.75	يدعم المشاركة الخارجية للمعلم في الأنشطة التربوية لتعزيزه إيجابياً.	18.
74.8	عالية	1.01	3.74	يسعى لتخفيف تفكير المعلم بالشعور بالقلق عند حدوث مشكلات معه.	19.
74.8	عالية	0.96	3.74	يفوض مهام للمعلم لتطويره مهنيًا.	20.
74.2	عالية	0.98	3.71	يعمل على تخفيف مستوى شعور المعلم بالوحدة والعزلة.	21.
73.8	عالية	0.99	3.69	يسعى لضمان استقرار صحي سليم للمعلم.	22.
73.0	متوسطة	0.94	3.65	يهتم بعمل ندوات للمعلمين لتشجيع التعاون بينهم.	23.
72.6	متوسطة	1.03	3.63	يهتم بتقليل ضغوطات العمل على المعلم حسب الإمكانيات المتاحة.	24.
69.6	متوسطة	1.12	3.48	يدعم توفير علاوات تشجيعية للمعلم لتحقيق الاستقرار المادي لديه.	25.
75.8	عالية	0.77	3.79	الدرجة الكلية	

تشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمستوى الأمن

الوظيفي لديهم جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي قدره (3.79) وانحراف معياري (0.77). كما

تشير النتائج أن (22) فقرة جاءت بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "

يُعرّف المعلم بالمخالفات التي يمكن أن تؤدي لعقوبة " على أعلى متوسط حسابي (3.95)، يليها الفقرة " يهتم باطلاع المعلم على الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل بوضوح " والفقرة " يحرص على أن يقوم المعلم بالجهد المطلوب حسب المهمة الموكلة إليه "بمتوسط حسابي (3.94). وحصلت الفقرة " يدعم توفير علاوات تشجيعية للمعلم لتحقيق الاستقرار المادي لديه" على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.48)، يليها الفقرة " يهتم بتقليل ضغوطات العمل على المعلم حسب الإمكانيات المتاحة " بمتوسط حسابي (3.63).

#### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الثالث قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم من خلال فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لها، ويبينها الجدول (8.4) .

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1.	أهتم بالمحافظة على ممتلكات مدرستي باعتبارها ممتلكاتي الشخصية.	4.37	0.76	عالية	87.4
2.	ألتزم بالدوام الكامل انتماءً مني للمدرسة التي أعمل بها.	4.36	0.74	عالية	87.2
3.	أدافع عن زملائي في حال تطلب الأمر ذلك وكان الحق معهم.	4.34	0.78	عالية	86.8
4.	أرفض أي محاولة للتقليل من شأن المدرسة التي أعمل بها.	4.32	0.74	عالية	86.4
5.	أفخر بالمجهود الذي أقدمه والذي يفضي الى تفوق الطلبة في المدرسة.	4.31	0.78	عالية	86.2
6.	أحرص على تعزيز السلوك الانضباطي لدى الطلبة.	4.31	0.75	عالية	86.2
7.	انتمائي لمدرستي قناعة لدي قبل أن يكون ممارسات سلوكية.	4.27	0.77	عالية	85.4
8.	أرى في المدرسة بيتي الثاني لهذا أحافظ على مقدراتها.	4.24	0.82	عالية	84.8
9.	أشعر بالفخر اذا ما انجز أي من المعلمين مهاماً ذات طابع ابداعي.	4.24	0.78	عالية	84.8
10.	أرى بأن نجاح المدرسة هو نجاح شخصي لي.	4.20	0.86	عالية	84.0
11.	أهتم بتطوير رؤية المدرسة بما يحقق المصلحة التربوية العليا.	4.18	0.78	عالية	83.6
12.	تشكل العلاقات الاجتماعية مع الآخرين في مدرستي نقطة قوة لانتمائي لها.	4.17	0.82	عالية	83.4

83.4	عالية	0.84	4.17	أهتم بتشجيع الأنشطة اللاصفية تعزيزاً لمدرستي.	13.
83.4	عالية	0.79	4.17	شعوري بالإرهاق أثناء العمل لا يقلل من انتمائي للمدرسة.	14.
83.2	عالية	0.80	4.16	أحرص على التقيد بمدونة السلوك في المدرسة.	15.
83.2	عالية	0.80	4.16	أهتم بالمشكلات التي تحدث في المدرسة للمساعدة في إيجاد حلول لها.	16.
83.0	عالية	0.92	4.15	أشعر بالفخر لانتمائي للمدرسة التي أعمل بها.	17.
82.8	عالية	0.81	4.14	أفتخر بمشاركة المدرسة في الأنشطة العلمية الخارجية.	18.
81.8	عالية	0.90	4.09	أفتخر بالقيم التربوية المطبقة في المدرسة التي أعمل بها.	19.
81.8	عالية	0.84	4.09	أرى بأن رسالة المدرسة تمثل تطلعاتي نحو مهنة التعليم.	20.
81.2	عالية	0.92	4.06	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية متى لزم.	21.
81.2	عالية	0.85	4.06	أحث زملائي على توظيف قدراتهم لتطوير المدرسة.	22.
80.8	عالية	0.93	4.04	أرى في إدارة المدرسة قيادة إبداعية ترفع مستوى المدرسة	23.
80.2	عالية	0.98	4.01	أنزعج في حال طلب مني الانتقال إلى مدرسة أخرى.	24.
<b>83.8</b>	<b>عالية</b>	<b>0.63</b>	<b>4.19</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

تشير النتائج في الجدول رقم (8.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي قدره (4.19) وانحراف معياري (0.63). كما تشير النتائج أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " أهتم بالمحافظة على ممتلكات مدرستي باعتبارها ممتلكاتي الشخصية " على أعلى متوسط حسابي (4.37)، ويليهما الفقرة " ألتزم بالدوام الكامل انتماءً مني للمدرسة التي أعمل بها " بمتوسط حسابي (4.36). وحصلت الفقرة " أنزعج

في حال طلب مني الانتقال إلى مدرسة أخرى " على أقل متوسط حسابي (4.01)، يليها الفقرة " أرى في إدارة المدرسة قيادة إبداعية ترفع مستوى المدرسة " بمتوسط حسابي (4.04).

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الأمن الوظيفي لديهم؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم فحص الفرضية الصفرية المنبثقة عنه وهي:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الأمن الوظيفي لديهم.

لفحص الفرضية الصفرية الأولى قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الأمن الوظيفي لديهم، كما هو موضح في الجدول (9.4).

جدول (9.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين و تقديراتهم لمستوى الأمن الوظيفي لديهم.

الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية	المرونة في القيادة الإبداعية	الطلاقة في القيادة الإبداعية	حل المشكلات ومواجهتها	أصالة القيادة الإبداعية	معامل بيرسون	المجالات
0.856**	0.809**	0.846**	0.801**	0.759**	معامل بيرسون	الأمن الوظيفي
0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	مستوى الدلالة	

\*\* داله احصائية عند  $(\alpha \geq 0.01)$

يتبين من الجدول(9.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغيري القيادة الإبداعية والأمن الوظيفي، للدرجة الكلية، (0.856)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنها دالة احصائياً، وتدلل قيمة معامل الارتباط هذه على علاقة إيجابية طردية قوية بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين و تقديراتهم لمستوى الأمن الوظيفي لديهم.

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم فحص الفرضية الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم، كما هو موضح في الجدول (10.4).

جدول (10.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم

الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية	المرونة في القيادة الإبداعية	الطلاقة في القيادة الإبداعية	حل المشكلات ومواجهتها	أصالة القيادة الإبداعية	معامل بيرسون	الانتفاء التنظيمي
0.603**	0.587**	0.578**	0.572**	0.530**	معامل بيرسون	الانتفاء التنظيمي
0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	مستوى الدلالة	

\*\* داله احصائية عند  $(\alpha \geq 0.01)$

يتبين من الجدول (10.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغيري القيادة الإبداعية والانتماء التنظيمي، للدرجة الكلية، (0.603)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنها دالة إحصائياً، وتدلل قيمة معامل الارتباط هذه على علاقة إيجابية طردية متوسطة بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم.

#### 6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل يختلف مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال السادس تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

نتائج الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

$\geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية

الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الثالثة باستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة تبعاً لمتغير الجنس، وبينه الجدول (11.4).

جدول (11.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
أصالة القيادة الإبداعية	ذكر	190	3.86	0.76	1.792	0.074
	أنثى	610	3.75	0.75		
حل المشكلات ومواجهتها	ذكر	190	3.86	0.77	3.176	0.002
	أنثى	610	3.67	0.74		
الطلاقة في القيادة الإبداعية	ذكر	190	3.88	0.77	2.445	0.015
	أنثى	610	3.72	0.78		
المرونة في القيادة الإبداعية	ذكر	190	3.88	0.78	1.710	0.088
	أنثى	610	3.76	0.82		
الدرجة الكلية	ذكر	190	3.87	0.73	2.425	0.016
	أنثى	610	3.72	0.73		

يتبين من خلال الجدول (11.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.425)، ومستوى الدلالة (0.016)، وجود فروق حقيقية (دالة احصائية) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، بناء على قيم المتوسطات الحسابية، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الرابعة قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويبينها الجدول (12.4).

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.71	4.17	101	دبلوم	أصالة القيادة الإبداعية
0.75	3.71	491	بكالوريوس	
0.72	3.74	208	ماجستير فأعلى	
0.76	4.07	101	دبلوم	حل المشكلات ومواجهتها
0.73	3.64	491	بكالوريوس	
0.75	3.72	208	ماجستير فأعلى	
0.76	4.13	101	دبلوم	الطلاقة في القيادة الإبداعية
0.78	3.70	491	بكالوريوس	
0.74	3.72	208	ماجستير فأعلى	
0.75	4.19	101	دبلوم	المرونة في القيادة الإبداعية
0.81	3.72	491	بكالوريوس	

0.78	3.76	208	ماجستير فأعلى	الدرجة الكلية
<b>0.70</b>	<b>4.14</b>	<b>101</b>	دبلوم	
<b>0.72</b>	<b>3.69</b>	<b>491</b>	بكالوريوس	
<b>0.70</b>	<b>3.73</b>	<b>208</b>	ماجستير فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (12.4) وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، كما يظهر في الجدول رقم (13.4):

جدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للتقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.000	16.700	9.097	2	18.195	بين المجموعات	أصالة القيادة الإبداعية
		0.545	797	434.169	داخل المجموعات	
			799	452.364	المجموع	
0.000	14.140	7.777	2	15.554	بين المجموعات	حل المشكلات ومواجهتها
		0.550	797	438.353	داخل المجموعات	
			799	453.908	المجموع	
0.000	13.370	7.861	2	15.723	بين المجموعات	الطلاقة في القيادة الإبداعية
		0.588	797	468.620	داخل المجموعات	
			799	484.343	المجموع	

0.000	14.379	9.085	2	18.171	بين المجموعات	المرونة في القيادة الإبداعية
		0.632	797	503.582	داخل المجموعات	
			799	521.752	المجموع	
0.000	16.410	8.400	2	16.800	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.512	797	407.968	داخل المجموعات	
			799	424.768	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (16.410) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الرابعة، وللتعرف الى دلالة الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للفروق البعدية لبيان اتجاه الفروق، كما يظهر في الجدول (14.4).

الجدول (14.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	الفروق في المتوسطات	المتغيرات	المجال
0.000	0.44569*	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.000	0.40197*	ماجستير فأعلى	
0.000	-0.44569*	دبلوم	بكالوريوس
0.460	-0.04372	ماجستير فأعلى	
0.000	-0.40197*	دبلوم	ماجستير فأعلى
0.460	0.04372	بكالوريوس	

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية جاءت بين فئة حملة (دبلوم) من جهة و بين فئة حملة (بكالوريوس) و فئة حملة (ماجستير فأعلى) من جهة أخرى لصالح فئة حملة (دبلوم).

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفرية الخامسة قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويبينها الجدول (15.4).

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أصالة القيادة الإبداعية	أقل من 5 سنوات	147	4.01	0.74
	من 5-أقل من 10 سنوات	148	3.84	0.75
	10 سنوات فأكثر	505	3.69	0.74
حل المشكلات ومواجهتها	أقل من 5 سنوات	147	4.00	0.75
	من 5-أقل من 10 سنوات	148	3.73	0.75
	10 سنوات فأكثر	505	3.62	0.74
الطلاقة في القيادة الإبداعية	أقل من 5 سنوات	147	4.03	0.75
	من 5-أقل من 10 سنوات	148	3.81	0.74
	10 سنوات فأكثر	505	3.66	0.78

0.80	4.06	147	أقل من 5 سنوات	المرونة في القيادة الإبداعية
0.77	3.88	148	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.80	3.69	505	10 سنوات فأكثر	
<b>0.71</b>	<b>4.03</b>	<b>147</b>	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
<b>0.70</b>	<b>3.81</b>	<b>148</b>	من 5-أقل من 10 سنوات	
<b>0.72</b>	<b>3.66</b>	<b>505</b>	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (16.4).

جدول (16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.000	11.19	6.178	2	12.357	بين المجموعات	أصالة القيادة الإبداعية
		0.552	797	440.007	داخل المجموعات	
			799	452.364	المجموع	
0.000	14.99	8.228	2	16.455	بين المجموعات	حل المشكلات ومواجهتها
		0.549	797	437.453	داخل المجموعات	
			799	453.908	المجموع	
0.000	13.70	8.054	2	16.108	بين المجموعات	الطلاقة في القيادة

		0.58	797	468.235	داخل المجموعات	الإبداعية
			799	484.343	المجموع	
0.000	14.099	8.91	2	17.829	بين المجموعات	المرونة في القيادة الإبداعية
		0.63	797	503.924	داخل المجموعات	
			799	521.752	المجموع	
0.000	15.227	7.81	2	15.633	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.51	797	409.135	داخل المجموعات	
			799	424.768	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (15.227) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الخامسة، وللتعرف الى دلالة الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للفروق البعدية لبيان اتجاه الفروق، كما يظهر في الجدول (17.4).

الجدول (17.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتقديرات المبحوثين حسب متغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	المتغيرات		المجال
0.011	0.21299*	من 5-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.000	0.36373*	10 سنوات فأكثر		
0.011	-0.21299*	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.025	0.15074	10 سنوات فأكثر		
0.000	-0.36373*	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	
0.025	-0.15074	من 5-أقل من 10 سنوات		

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية جاءت بين (أقل من 5 سنوات) و(من 5-أقل من 10 سنوات) من جهة، وبين (10 سنوات فأكثر) من جهة أخرى، لصالح (أقل من 5 سنوات) و(من 5 - أقل من 10 سنوات). أي أن المبحوثين من الفئة الأولى والثانية يقدرون مستوى القيادة الابداعية أعلى من تقدير الفئة الثالثة، وهي صاحبة الخبرة الأعلى (10 سنوات فأكثر).

#### 7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل تختلف تقديرات المبحوثين من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال السابع تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

نتائج الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ( $\alpha \geq$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الصفرية السادسة باستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة تبعاً لمتغير الجنس، ويبينه الجدول (18.4).

جدول (18.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	190	3.95	0.74	3.260	0.001
أنثى	610	3.74	0.78		

يتبين من خلال الجدول (18.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.260)، ومستوى الدلالة (0.001)، أي أنه توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة المحدد بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الذكور وفق قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية السادسة.

نتائج الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لنحسب الفرضية الصفرية السابعة قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يبينها الجدول (19.4).

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	101	4.10	0.79
بكالوريوس	491	3.73	0.78
ماجستير فأعلى	208	3.78	0.71

يلاحظ من الجدول رقم (19.4) وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (20.4).

جدول(20.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	9.495	5.580	2	11.159	بين المجموعات
		0.588	797	468.343	داخل المجموعات
			799	479.503	المجموع

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (9.495) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية، وهذا يعني أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم هي فروق دالة احصائياً (أي فروق حقيقية)، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية السابعة، وللتعرف الى دلالة الفروق استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لبيان اتجاه الفروق، كما يظهر في الجدول (21.4).

الجدول (21.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لاستجابات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	الفروق في المتوسطات	المتغيرات	
0.000	0.36415*	بكالوريوس	دبلوم
0.001	0.32031*	ماجستير فأعلى	
0.000	-0.36415*	دبلوم	بكالوريوس
0.490	-0.04384	ماجستير فأعلى	
0.001	-0.32031*	دبلوم	ماجستير فأعلى
0.490	0.04384	بكالوريوس	

يلاحظ أن الفروق جاءت بين فئة حملة (دبلوم) من جهة، وبين فئة حملة (بكالوريوس) وفئة حملة (ماجستير فأعلى) لصالح فئة حملة (دبلوم).

نتائج الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفرية الثامنة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويبيئه الجدول (22.4).

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	147	3.99	0.81
من 5-أقل من 10 سنوات	148	3.80	0.75
10 سنوات فأكثر	505	3.73	0.76

يلاحظ من الجدول رقم (22.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق (فيما إذا كانت الفروق حقيقية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (23.4).

جدول (23.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المبحوثين لمستوى الأمن لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.653	2	3.827	6.463	0.002
داخل المجموعات	471.850	797	0.592		
المجموع	479.503	799			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (6.463) ومستوى الدلالة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) المحدد في الفرضية، وهذا يعني أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة هي فروق دالة احصائياً، أي فروق حقيقية. وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثامنة. وللتعرف الى دلالة الفروق استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لبيان اتجاه الفروق، كما يظهر في الجدول (24.4).

الجدول (24.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حسب متغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	الفروق في المتوسطات	المتغيرات	
0.039	0.18533*	من 5-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.000	0.25879*	10 سنوات فأكثر	
0.039	-0.18533*	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات
0.307	0.07347	10 سنوات فأكثر	
0.000	-0.25879*	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر
0.307	-0.07347	من 5-أقل من 10 سنوات	

يلاحظ أن الفروق كانت بين فئة المبحوثين من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة، وفئة المبحوثين من ذوي الخبرة (من 5-أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) لصالح فئة (أقل من 5 سنوات).

#### 8.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

هل تختلف تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم لديهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال الثامن تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه التالية:

نتائج الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ( $\alpha \geq$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تعزى لمتغير الجنس.

قامت الباحثة بفحص الفرضية الصفرية التاسعة باستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة تبعاً لمتغير الجنس، ويبينه الجدول (25.4).

جدول (25.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	190	4.23	0.64	0.889	0.374
أنثى	610	4.18	0.63		

يتبين من خلال الجدول (25.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.889)، ومستوى الدلالة (0.374)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد، وهذا يعني أن الفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير الجنس هي فروق غير دالة إحصائياً (غير حقيقية)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التاسعة.

نتائج الفرضية الصفرية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05  $\geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لنحسب الفرضية الصفرية العاشرة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وبينها الجدول (26.4).

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	101	4.20	0.72
بكالوريوس	491	4.20	0.61
ماجستير فأعلى	208	4.17	0.63

يلاحظ من الجدول رقم (26.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (27.4).

جدول(27.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.911	0.093	0.037	2	0.074	بين المجموعات
		0.400	797	319.070	داخل المجموعات
			799	319.145	المجموع

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.093) ومستوى الدلالة (0.911) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، أي أنه الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم هي فروق غير دالة إحصائياً ، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية العاشرة.

نتائج الفرضية الصفرية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما تظهر في الجدول (28.4).

جدول (28.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة
0.71	4.13	147	أقل من 5 سنوات
0.59	4.22	148	من 5-أقل من 10 سنوات
0.62	4.20	505	10 سنوات فأكثر

يلاحظ من الجدول رقم (28.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (29.4).

جدول (29.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.394	0.934	0.373	2	0.746	بين المجموعات
		0.399	797	318.399	داخل المجموعات
			799	319.145	المجموع

يلاحظ من القيم الواردة في الجدول أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.934) ومستوى الدلالة (0.394) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية ( $0.05 \geq \alpha$ )، أي أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم هي فروق غير دالة احصائياً (لا توجد فروق دالة احصائياً)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الحادية عشرة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

تشير النتائج إلى أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.75) وجاء ترتيب مجالات القيادة الإبداعية بالدرجة الأولى لمجال المرونة، ثم الأصالة، ثم الطلاقة ثم حل المشكلات.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة الظروف المواقفة للعملية التعليمية في فلسطين تتطلب من المديرين أن يكون لديهم القدرة على القيادة بالدرجة الأولى، ويعود ذلك إلى عوامل مختلفة أهمها ما يتعلق بظروف الاحتلال والحرب والاضغاطات، كذلك ظروف الازمات السابقة كاللورونا، فالتعليم في فلسطين يواجه تحديات كبيرة، لهذا ينشط المديرين ضمن المسؤولية الاجتماعية والثقافية والتعليمية ليكونوا على رأس الهرم التعليم من خلال توفير الاحتياجات وتسيير العملية التعليمية وإكساب الطلبة المعارف المختقة في ظل الظروف الحالية، ومن أمثلتها الدوام في ظل ظروف الاغلاقات والاجتياحات والاقتحامات والتي تؤدي إلى الرعب والخوف والقلق لدى الطلبة، فكان المديرين قاردين على مواجهة هذه التحديات وإبقاء العملية التعليمية مستمرة.

وكون المرنة جاءت بدرجة عالية فهذا يشير إلى أهمية قدرة المديرين على التكيف مع التغيرات وتبني أساليب جديدة ومرنة لتحسين العملية التعليمية وتطوير العمل المدرسي، وتبني أفكار المعلمين أو المجتمع المحلي، مما يعزز نمو وتطوير المعلم المهني من جهة، وتطوير الجوانب الإدارية الأخرى في المدرسة كالمشاركات المجتمعية وتحسين العملية التعليمية والتفاعل الطلابي، ومواجهة كافة الأزمات ضمن الظروف التي تواجه المدارس في فلسطين، كما يشير من جهة أخرى إلى قدرة المديرين على مشاركة القرار الإداري وعدم التفرد فيه، مما يعني أن الإدارة المدرسية الثانوية من وجهة نظر المعلمين هي إدارة ديمقراطية تشاركية لا دكاتورية تسلطية، وهذا يؤكد مستوى التدريب والخبرة العالية التي يتمتع بها المديرين في المدارس الثانوية الفلسطينية، كذلك على المجالات الأخرى كالأصالة وتقديم الأفكار الجديدة التي تهدف لتطوير العملية التعليمية. وفي ظل الظروف التي تعاني منها فلسطين فإن العمل الإداري اثبت قدرته على الصمود والتحدي لكافة الازمات، وتقديم الحلول المتنوعة لتذليل كافة العقبات في ظل الأزمات كالتدريج بين التعليم الوجيه عن بعد، وحل المشكلات التقنية واتخاذ القرارات الخاصة بحماية العملية التعليمية وتطويرها، وتخلص الباحثة في هذا الجانب إلى أن القيادة الإبداعية في المدارس الثانوية في فلسطين تسهم في تعزيز التفكير الابتكاري، تحسين بيئة التعلم، تطوير المعلمين، تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، وتعزيز التفاعل المدرسي ضمن كافة الظروف المحيطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الدوسري(2023) في كون القيادة الإبداعية جاءت بدرجة عالية، فيما اختلفت في ترتيب المجالات حيث حصل مجال حل المشكلات على أعلى درجة، فيما حصل مجال المرونة على أعلى درجة في الدراسة الحالية، وتبرر الباحثة ذلك بكون التعليم المدرسي في فلسطين يتطلب المرونة في اتخاذ القرارات والمشاركة فيها تبعاً لظروف الحرب والأزمات التي عادة ما تؤثر على التعليم وجهد المعلم كعدم الحصول على الراتب

الكامل والمنظم، ومع ذلك لم تؤثر هذه العوامل على المعلم والمدير الفلسطيني في بذل كافة الجهود لتذليل المشكلات وحلها.

كما توافقت مع دراسة علي(2023) ودراسة النمري(2023) ودراسة العثيم(2023) في أن القيادة الابداعية جاءت بدرجة عالية.

#### - مجال أصالة القيادة الإبداعية.

اشارت النتائج إلى أن مستوى الأصالة جاء بدرجة عالية وأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.77)، وتبين ان المدير يتحمل كامل المسؤولية عن الأعمال التي يتم الموافقة عليها، ويستطيع في الظروف الصعبة تقديم أفضل ما لديه فيما جاءت الفقرة يقدم مدير المدرسة أفكاراً ابداعية للتطوير باقل متوسط حسابي، وهذا يعني ان المدير لا يقدم الكثير من الأفكار الابداعية بشكل دائم أو مستمر.

تعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة الظروف التي تعيشها المدارس الثانوية في فلسطين، إذ يقع على كاهل المدير مسؤوليات كبيرة تحديدا في ظل الحرب منذ السابع من اكتوبر 2023 حتى إعداد هذه الرسالة، وهذا يؤدي إلى اضطرار المدير للتعامل مع الواقع ضمن المسؤوليات التي تفرضها عليه الازمة، وبالتالي يستطيع تقديم أفضل ما لديه، وهذا لا يعطيه المجال لتقديم أفكار إبداعية، فيعتمد بالمساندة على المعلمين لتقديم الافكار التي تحتاجها المدرسة.

على الجانب الآخر، فإن تخطي العقبات الحالية، واستمرار العملية التعليمية هو من الأفكار الإبداعية التي يمكن أن يقدمها المديرين في المدارس الثانوية في التعليم، فالحفاظ على التعليم في ظل ظروف الحرب يعد من إبداعا بحد ذاته لتجاوزه العقبات التي يمكن أن تؤدي الى توقف المسيرة التعليمية نهائياً، وبالتالي يعتبر المدير في المدرسة الثانوية في فلسطين، مبدعاً وقادراً على تجاوز الأزمات وهذا

ما تم لمسه بشكل واقعي من قبل الباحثة كونها تعمل في مجال التعليم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدوسري (2023) في كون الأصالة جاءت بدرجة عالية.

#### -مجال حل المشكلات ومواجهتها.

تشير النتائج إلى أن مجال حل المشكلات ومواجهتها جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.71)، إذ تبين أن المديرين يشركون المجتمع المحلي وأولياء الأمور حسب نوع المشكلة ، ويحدد مدير المدرسة أبعاد المشكلات التي تحدث بوضوح، فيما تبين أن المديرين لا يتنبؤون بحدوث أغلب المشكلات قبل حدوثها.

من الممكن أن يشرك المديرين المجتمع المحلي وأولياء الأمور بناءً على نوع المشكلة التي يواجهونها في المدرسة، وهذا يعكس الاعتراف بأن بعض المشكلات قد تستدعي تعاونًا وتواصلًا وثيقًا مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور لتحقيق حلول فعالة، فإذا كانت المشكلة تتعلق بنقص الموارد المالية في المدرسة، فقد يقوم المديرين بالتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور للتعاون في جمع التبرعات أو تنظيم حملات لجمع الأموال لدعم المدرسة، ومن جهة أخرى، إذا كانت المشكلة تتعلق بسوء التحصيل الدراسي للطلاب، فقد يشارك المديرين أولياء الأمور في اجتماعات وورش عمل لمناقشة أساليب التعليم والدعم المنزلي التي يمكن تقديمها للطلاب، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمديرين أن يستفيدوا من تجارب ومعرفة المجتمع المحلي وأولياء الأمور في مجالات مثل الثقافة والتراث والتحصيل الدراسي، وبالتالي تعزيز العملية التعليمية وتحقيق نتائج أفضل للطلاب.

وعليه فإنّ التوجه نحو العمل الجماعي والشراكة من المديرين في معالجة التحديات التي تواجه المدارس، بمشاركة المجتمع المحلي وأولياء الأمور، يؤدي إلى فهم أوسع للمشكلة وتوفير مدخلات

وأراء متنوعة للبحث عن حلول فعالة، وهذه الشراكة تساعد في تذليل كافة العقبات التي يمكن أن تقلل من حل المشكلات، إذ أغلب المشكلات التي يمكن أن تواجه الإدارة المدرسية متعلقة بالمجتمع سواء ارتبطت بالطلبة أو بالمعلمين، أو بالتعليم وتطويره، أو بتعرض المدرسة لأزمات سواء أوبئة أو حروب، فمشاركة المجتمع هنا واجبة، وإشراك المدير للمجتمع المحلي هو تطوير لمنهج العمل مع الجميع من قبل الإدارة المدرسية، وأيضاً توزيع للصلاحيات من أجل أن يقوم الجميع بعملهم ضمن سياسية المشاركة الجماعية والتعاون، ويشكل هذا التوجه مستوى متقدم من القيادة المدرسية والإبداع في تجاوز العقبات من قبل الإدارة المدرسية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدوسري (2023) ودراسة النمري (2023) في كون الحساسية للمشكلات جاءت بدرجة عالية.

#### -مجال الطلاقة في القيادة الإبداعية.

تشير النتائج إلى أن الطلاقة جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.75)، كما تبين أن المديرين يمتلكون القدرة لتجاوز العقبات باستمرار ويمتلكون المبادرة المستمرة لتقديم الأفكار التي تخدم الأداء المميز، فيما تبين أن مستوى تقبل المديرين لتغيير القرار وفق رؤية أفضل من المعلمين، لم يكن بدرجة عالية بل بدرجة متوسطة، أي يتقبل الآراء في بعض الأحيان وفي غيرها لا يقبل.

يمكن تفسير هذه الاجابة بأن المديرين يمتلكون القدرة على تجاوز العقبات بشكل مستمر ويتمتعون بالمبادرة المستمرة في تقديم الأفكار التي تعزز الأداء المميز في المدرسة، إذ يعد تجاوز العقبات جزءاً أساسياً من دور المديرين في إدارة المدرسة، حيث يواجهون تحديات ومشكلات متنوعة يجب التعامل معها بشكل فعال.

إضافة إلى أن القدرة على تجاوز العقبات تتطلب مهارات قيادية قوية، مثل التحليل والتخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وأن يكون لدى المديرين القدرة على تحديد العوائق وتحليلها بأسلوب بناء، ومن ثم وضع استراتيجيات فعالة للتغلب عليها. من خلال استخدام الابتكار والإبداع في تطوير حلول جديدة وفعالة للتحديات المعقدة.

بالإضافة إلى ذلك، المديرين يمتلكون المبادرة المستمرة لتقديم الأفكار التي تخدم الأداء المميز في المدرسة. ويمكنهم تطوير استراتيجيات جديدة، وتنفيذ برامج تحسين الأداء، وتعزيز الممارسات التعليمية المبتكرة. يمكن للمديرين أيضاً تشجيع وتعزيز الابتكار والإبداع بين فريق التعليم، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق الأداء المميز.

وينعكس هذا الرأي بشكل حقيقي على أرض الواقع، إذ تعامل المديرين بالشراكة مع الهيئة التدريسية على تجاوز الكثير من العقبات التي واجهت الإدارة المدرسية في ظل ظروف الحرب، من الحاجة إلى التوجه نحو التعليم عن بعد، واتخاذ قرار السلامة العامة للطلبة والمعلمين، وإلى التوجه نحو الوسطية في القرارات بما يتوافق مع المصلحة العامة للجميع، دون أن يؤثر ذلك على العملية التعليمية واستمرارها.

أما فيما يتعلق بعدم قيام المدير بالاتفاق مطلقاً مع المعلمين في آرائهم فمن واقع خبرة الباحثة كمعلمة ترى أن المعلمين قد لا يتفقون على رأي واضح محدد، وهذا يؤدي إلى قيام المديرين باتخاذ القرار النهائي بما يتفق مع الرؤية الخاصة بالمدرسة، وبما يتفق مع معرفته وخبرته فيما يتعلق بالأمور الإدارية التي قد لا يكون لدى المعلمين اطلاع عليها، ومن هنا فلا يعد ذلك تفرداً من قبل المدير بالقرارات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدوسري (2023) ودراسة النمري (2023) في كون مجال الطلاقة جاء بدرجة عالية.

## -مجال المرونة في القيادة الإبداعية.

تشير النتائج إلى أن مجال المرونة جاء بأعلى متوسط حسابي للدرجة الكلية إذ بلغ (3.79)، وتبين أن المديرين يلتزمون بتطبيق الأنظمة واللوائح استنادًا إلى المصلحة العامة ، ويبادرون لحل أي خلاف من شأنه أن يؤثر على سير العملية التعليمية، فيما تبين بدرجة متوسطة أنه لا يرفض أي توجه نحو إملاء القرارات على المعلمين دون اقتناعهم بها.

أن المديرين يلتزمون بتطبيق الأنظمة واللوائح في المدرسة استنادًا إلى المصلحة العامة، إذ يعد الالتزام بالأنظمة واللوائح جزءًا أساسيًا من دور المديرين في ضمان توفير بيئة تعليمية آمنة ومنظمة وفعالة،

كما أن تطبيق الأنظمة واللوائح يعزز العدالة والتساوي والشفافية في المدرسة، ويعمل على ضمان أن يتم تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل صحيح ومنتظم، وأن يتم تعاطيهم مع أي مخالفات بطريقة عادلة ومنصفة، كما يقومون أيضًا بتوعية أعضاء فريق التعليم والطلاب وأولياء الأمور بالأنظمة واللوائح المعمول بها، ويعززون الالتزام بها كجزء من ثقافة المدرسة.

علاوة على ذلك، يبادرون لحل أي خلاف بشكل سريع، وقد يكون ذلك من خلال إجراء محادثات واجتماعات لفهم جميع جوانب الخلاف والبحث عن حلول قابلة للتطبيق والمرضية لجميع الأطراف المعنية، إذ يكون دورهم كوسطاء للتواصل والتفاهم بين الأطراف المختلفة، ويسعون للتوصل إلى حلول تعزز السلم والانسجام في المدرسة.

على الجانب الآخر يمكن تفسير ذلك بأن الالتزام باللوائح والقوانين وحل الخلافات يسهم في الاستقرار المدرسي، ويؤدي إلى تعزيز وتوثيق التعاون والتشارك بين مكونات العملية التعليمية، وسير المديرين في مدارس فلسطين الثانوية نحو تطبيق اللوائح والالتزام بها، هو من باب الانضباط الذي يضمن أن

الجميع يعمل ضمن أسس ومبادئ الإدارة المدرسية الذاتية، وأيضاً الالتزام بما تنص عليه اللوائح والقوانين التعليمية في فلسطين بشكل عام.

أما على جانب توجه المديرين إلى الإلماء للقرارات مع عدم قناعة المعلمين بها، فهي قد تكون محدودة ضمن توجهات الإدارة المدرسية، وضمن رؤية المدرسة في تحقيق الأهداف الخاصة بالعملية التعليمية، والتي يجب تطبيقها في ظل عدم قناعة المعلمين بها، وهي من أجل الحفاظ على الاستقرار وعدم حدوث مشكلات من شأنها أن تعزز فرص الفوضى في المدرسة.

وبشكل عام، يسعى المديرون للحفاظ على تنظيم واستقامة العملية التعليمية من خلال تطبيق الأنظمة واللوائح وحل الخلافات بطرق بناءة ومنصفة. يهدفون إلى توفير بيئة تعليمية مثمرة ومستدامة تخدم مصلحة جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الطلاب وأعضاء فريق التعليم وأولياء الأمور، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدوسري (2023) ودراسة النمري (2023) في كون المرونة جاءت بدرجة عالية.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم ؟**

تشير النتائج أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.79) يُعرّف المعلم بالمخالفات التي يمكن أن تؤدي لعقوبة، ويهتم بإطلاع المعلم على الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل بوضوح، فيما تبين أنه لا يدعم توفير علاوات تشجيعية للمعلم لتحقيق الاستقرار المادي لديه.

يمكن تفسير ذلك بشعور المعلمين بالمسؤولية العالية التي تقع على عاتقهم في المجال التعليمي، ومع عدم توفر كل احتياجاتهم للأمان الوظيفي، إلا إنّ المعلمين يدركون أنّ التعليم في ظل ظروف الاحتلال يحتاج إلى الصبر والصمود، ومع عدم وجود تشجيع أو اهتمام كبير بالمعلمين من قبل الجهات المسؤولة كالحواجز والتعزيز المعنوي والمادي، إلا إنّهم مع ذلك يرون مستوى متقدم من الأمان الوظيفي، وهذا يعني أنّهم يتميزون بالإحساس الكبير بالمسؤولية والالتزام تجاه عملية التعليم، رغم التحديات التي يواجهونها.

ويعود ذلك لرؤية الإدارة المدرسية المتمثلة في أنّ يكون المعلمون على دراية بالأنظمة والقوانين المتعلقة بمهنتهم، وذلك لضمان الامتثال والالتزام بها، يُعرّف المعلمون عادة بالمخالفات التي يمكن أن تؤدي إلى عقوبات، وهذا يهدف إلى تعزيز الانضباط والمسؤولية في البيئة التعليمية، إذ من المهم أن تتاح للمعلمين فرص للتعرف على الأنظمة والقوانين الخاصة بمهنتهم منذ بداية عملهم في المدرسة، سواء من خلال تنظيم جلسات تدريبية أو ورش عمل لتوضيح الأنظمة والقوانين الرئيسية وتوضيح كيفية تطبيقها في العمل اليومي، كما أنّ هناك حاجة لأن تكون هذه المعلومات متاحة بوضوح وسهولة للوصول إليها، سواء عبر وثائق مكتوبة أو بوابات إلكترونية أو مصادر أخرى.

وفي ذات السياق إنّ تمتع المعلمين بمستوى استقرار في الأمن الوظيفي أيضاً نابع من كون المعلم الفلسطيني يسعى إلى تعليم الطلبة مهما كانت الظروف، وهو التزام أخلاقي قيم من قبل المعلم الفلسطيني ويدعمه المدير في هذا الجانب، وذلك بسبب الظروف التي تواجه التعليم في فلسطين، والضغط الذي يتعرض له المعلمون والمديرون والطلبة في فلسطين من قبل الاحتلال الإسرائيلي، هذا الأمر أسهم في خلق رؤية توافقية بين الهيئة التدريسية والإدارة المدرسية لتعزيز وتطوير العلاقة بينهم، وتوجيه المعلم نحو البناء للأجيال تعليمياً لأهمية العملية التعليمية في فلسطين.

ومع وجود هذه الظروف إلا إنّ المعلم الفلسطيني بحاجة للاستقرار الوظيفي فيما يتعلق بتوفير فرص العمل المستدامة والثبات في المسار الوظيفي للمعلمين، مما يساهم في شعورهم بالأمان والاستقرار المهني، والحماية القانونية لحماية مصالحهم وجدواهم الوظيفي، بما في ذلك حماية من الاستغلال والتمييز والاعتداءات الجسدية أو اللفظية، وأن يتلقى المعلمون رواتب ومزايا عادلة ومناسبة لعملهم، بما في ذلك الحوافز والتأمين الصحي والاجتماعي، وأن يتاح للمعلمين فرص تطوير مهني مستمر، من خلال البرامج التدريبية وورش العمل والتعليم المستمر، مما يعزز كفاءتهم وتطوير مهاراتهم التدريسية.

وتخلص الباحثة إلى أنّ تعزيز الأمن الوظيفي للمعلم الفلسطيني يعتبر تحدياً مهماً في ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي تؤثر على قطاع التعليم في فلسطين، وتحقيق الأمن الوظيفي يتطلب التعاون بين الجهات المعنية، بما في ذلك وزارة التربية والتعليم والنقابات المهنية والمؤسسات الدولية، من أجل تعزيز حقوق ومكانة المعلمين وتحسين ظروف عملهم.

حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (2023) كذلك دراسة رضوان (2022) والتي جاءت بدرجة عالية، واختلفت الدراسة مع دراسة الزواهره (2023) ودراسة (Faremi, 2017) والتي جاء مستوى الامن الوظيفي فيها بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس

الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم؟

تشير النتائج المتعلقة بالانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية أنه جاء بدرجة عالية، وأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.19) وتبين ان المعلمين يهتمون بالمحافظة على ممتلكات مدرستي باعتبارها ممتلكاتي الشخصية، ولديهم التزام بالدوام الكامل انتماءً مني للمدرسة التي أعمل بها، فيما تبين ان المعلم لا يزعج في حال طلب مني الانتقال إلى مدرسة أخرى.

يمكن تفسير ذلك بأن الانتماء العالي يعكس مدى التزام المعلمين وشعورهم بالمسؤولية تجاه عملهم، حتى في ظل التحديات والضغوط التي قد يواجهونها، وهذا الانتماء يُظهر أهمية دور المعلمين في المجتمع وفي استمرارية العملية التعليمية، خاصةً في ظروف الاحتلال، أيضاً هذا الانتماء القوي قد يكون له انعكاسات إيجابية على أداء المعلمين وعلى جودة التعليم المقدم للطلاب.

ويظهر ذلك من خلال اهتمام المعلمين بالمحافظة على ممتلكات المدرسة والالتزام بالدوام الكامل يعكس المسؤولية والتفاني الذي يتحلى به المعلمون تجاه مهنتهم والبيئة التعليمية التي يعملون فيها، ويعتبر الالتزام بحماية الممتلكات المدرسية والمحافظة عليها جزءاً من السلوك المهني والأخلاقي للمعلم، ويسهم في خلق بيئة تعليمية مناسبة ومريحة للطلاب والمعلمين.

بالإضافة إلى ذلك، الالتزام بالدوام الكامل يعبر عن الانتماء والتفاني للمدرسة والمهنة التعليمية، إذ عندما يكون المعلم ملتزماً بالحضور في الوقت المحدد والقيام بمهامه بشكل كامل، فإنه يظهر التزامه الشخصي والمهني ويعمل على توفير بيئة تعليمية مستقرة ومنظمة، كما إنه تحدي لكافة الصعوبات والعراقيل التي تهدف إلى إضعاف العملية التعليمية في فلسطين من قبل الاحتلال في ظل عدم توفر

الرواتب والاعلاقات والاعتقالات للمعلمين، وأيضاً في ظل صعوبة المواصلات، إلا ان المعلمين يسعون لعدم الغياب أو ترك العملية التعليمية كون هذا العمل أمانة أخلاقية ووطنية وقيمية ودينية لتعليم الطلبة وضمان حصولهم على المعرفة الكاملة في هذه المرحلة.

على الجانب الآخر يشكل ذلك تعززا للقيم والممارسات المهنية الإيجابية والروح الجماعية والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة المدرسية، كما تسهم في بناء سمعة المدرسة وتعزيز الثقة في المعلمين والمؤسسة التعليمية بشكل عام.

لذا، يجب التشجيع على هذه القيم والممارسات الإيجابية وتعزيزها في بيئة العمل التعليمية من خلال توفير التدريب والدعم المستمر، وتعزيز الوعي بأهمية حماية الممتلكات المدرسية والالتزام بالدوام الكامل، وأن يكون هناك نظام إداري فعال يتتبع الالتزام بالقواعد والمعايير المهنية ويتخذ الإجراءات المناسبة عند حدوث مخالفات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة خلايلة (2023) حيث جاء الانتماء التنظيمي بدرجة عالية، كذلك دراسة (Werang, 2023) والتي بينت أن الانتماء التنظيمي جاء عالياً عند المعلمين، كذلك جاءت دراسة (Rafa'I et al, 2023) لتبين أن الانتماء التنظيمي جاء بدرجة عالية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين والأمن الوظيفي للمعلمين؟

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الأمن الوظيفي لديهم.

أشارت النتائج أنه يوجد علاقة طردية قوية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين والأمن الوظيفي للمعلمين، أي أنه كلما زادت مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين زاد ذلك من مستوى الأمن الوظيفي للمعلمين.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن وجود المدير القائد المبدع، يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الحوافز والتقدير وضمان الاهتمام، حيث توفر الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين من قبل الشعور بالتقدير والرضا، هذا الاهتمام يُشعر المعلمين بأهميتهم ودورهم الحيوي في المؤسسة التعليمية، كما يوفر بيئة عمل آمنة ومستقرة من قبل المدير يُعزز شعور المعلمين بالأمان الوظيفي.

حيث يشكل دور المدير القائد المبدع في هذه الجوانب عاملاً حاسماً في تحفيز الانتماء الوظيفي المرتفع لدى معلمي المدارس الحكومية. هذا الأمر له انعكاسات إيجابية على جودة العملية التعليمية ككل.

إنّ هذه العلاقة تشكل تكاملاً بين حقوق المعلم وتوجه الإدارة المدرسية التي تنتمي إلى ذات الحقوق للوصول إلى علاقة تشاركية قوية تهدف إلى بناء وتطوير التعليم في فلسطين، فكلما كانت الإدارة

المدرسية ابداعية ابتكارية تطويرية، تعمل ضمن خطط وأهداف وأسس ثابتة، وتهتم بالتطور التكنولوجي في توجيه المعلمين نحو الحصول على حقوقهم والاستمرار في التعليم ضمن اللوائح والقوانين والحفاظ على البناء الاجتماعي والاكاديمي بين الهيئة التدريسية والإدارة المدرسية، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج ايجابية على المستوى العام في تطوير التعليم وتذليل كافة العقبات والمشكلات باختلافها، وفي هذا الاتحاد بين المدير والمعلم قوة في تجاوز الازمات مهما كانت.

فالقيادة الإبداعية تهتم بتوليد الأفكار الجديدة والابتكار وتحفيز الإبداع لدى الفريق، فعندما يكون لدى مدير المدرسة القدرة على القيادة الإبداعية، يمكنه خلق بيئة داعمة ومحفزة للمعلمين، وهذا يشمل تشجيعهم على المشاركة في صنع القرار، وتقديم الدعم والتوجيه، وتوفير فرص التطوير المهني، وتعزيز الثقة والعدالة التنظيمية.

على الجانب الآخر عندما يشعر المعلمون بالدعم والتقدير والإشراف الجيد من قبل مديريهم الذين يمتلكون قيادة إبداعية، يزداد مستوى الأمن الوظيفي لديهم. يشعرون بالاستقرار والثقة في بيئة العمل، ويكونون أكثر رضاً عن وظائفهم، ويزداد انخراطهم وتقانيهم في العمل. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزواهرة (2023) والتي بينت أن هناك علاقة قوية بين القيادة الإبداعية والأمن الوظيفي لدى المعلمين، وأن لهذا تأثير ايجابي على المعلمين وكفاياتهم المهنية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين والانتماء التنظيمي للمعلمين؟

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم.

تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ومتوسطة بين مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين والانتماء التنظيمي للمعلمين، أي أنه كلما زادت مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين زاد ذلك من مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين، ولكن بدرجة متوسطة.

يمكن تفسير ذلك بأن المدير القيادي المبدع يمكن له أن يحقق مستوى مرتفع من الانتماء لدى المعلمين، لكن وجود علاقة متوسطة، يعني أن المعلمين ليس لديهم انتماء قوي، ويعود ذلك إلى إهمال المدير القيادي لبعض الدوافع التي تسهم في عملية الانتماء لدى المعلمين، ومنها الشعور بالتقبل والتواصل، والتطوير المهني وتعزيز فرص الحصول على الحوافز المطلوبة.

ومن خلال تعزيز الثقة والعدالة التنظيمية، وتشجيع التواصل والمشاركة، وتوفير فرص التطوير المهني والدعم، حتى يتمكن مديرو المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من تعزيز الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، وعندما يشعرون المعلمون بالانتماء والولاء للمدرسة، يكونون أكثر استعدادًا للتعاون والتفاني في أداء مهامهم وتحقيق أهداف المدرسة.

إذ تخلق القيادة الإبداعية فرصًا لتطوير ونمو المعلم مهنيًا ويمكنه تحفيز الإبداع وتشجيع المعلمين على المشاركة والمساهمة في عملية صنع القرار وتحسين بيئة العمل. هذا يساهم في بناء روح الفريق

والانتماء التنظيمي للمعلمين، كما يشعرون بالتقدير والدعم والثقة في قدراتهم، مما يعزز انتماءهم للمدرسة والمؤسسة.

علاوة على ذلك، المدير الذي يتمتع بقيادة إبداعية يمكنه تحقيق التوازن بين الاحتياجات الشخصية للمعلمين وأهداف المدرسة، ويولي اهتمامًا بتطوير مهاراتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي، مما يعزز الانتماء التنظيمي.

كما يسهم المدير في ظل الظروف الحالية في فلسطين في تمكين المعلمين من الحصول على حقوقهم وتطوير ذاتهم مهنيًا بما يضمن لهم الصمود والقدرة على التحمل، كما يمكن له دعمهم في توجيههم للحصول على حقوقهم في الرواتب والدرجات والعلاوات وغيرها من حقوق المعلم في السلك التعليمي، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الرغبة لدى المعلم في التدريس، إذ يشجعه ذلك على القيام بعمله على أكمل وجه.

وبالتالي، يمكن القول إن القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين ترتبط بشكل إيجابي وطردي بالانتماء التنظيمي للمعلمين، حيث يزداد الانتماء التنظيمي كلما زاد مستوى القيادة الإبداعية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ramli et al, 2024) التي بينت ان هناك عوامل مختلفة يجب تحقيقها من أجل تعزيز فرص الانتماء التنظيمي لدى المعلمين.

مناقشة نتائج النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: هل تختلف مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ( $\alpha \geq$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين في متوسطات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.

أشارت النتائج إلى وجود فروق في متوسطات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

يمكن تفسير ذلك إلى أنّ المديرين من الذكور لديهم القدرة بدرجة أكبر على تجاوز العقبات والمشكلات التي يمكن أن تتعرض لها المدرسة، إذ مستوى الخبرات والمشكلات التي تواجه المدارس الثانوية للذكور أكبر منها للإناث، وهذا يؤدي إلى زيادة الخبرة في مجال التعامل الإداري مع الازمات والمشكلات التي يمكن أن تمر بها المدرسة مما يخلق لدى المديرين الذكور القدرة على توليد الأفكار الجديدة لمواجهة أي مشكلة تحدث داخل إطار المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي (2023) والتي بينت أن الفروق لصالح الذكور في القيادة الإبداعية.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية جاءت بين فئة حملة (دبلوم) من جهة وبين فئة حملة (بكالوريوس) و فئة حملة (ماجستير فأعلى) من جهة أخرى لصالح فئة حملة (دبلوم).

يمكن تفسير ذلك بأن المعلمين ذوي مؤهل الدبلوم هم من ذوي الخبرة الطويلة في التعليم، ويرون أن المديرين لديهم قيادة إبداعية من واقع معاملتهم اليومية مع المديرين، وهذه الرؤية تأتي من مشاهدة المعلمين من حملة الدبلوم لما يقوم به المدير في المدرسة من أعمال ومهام مختلفة، بسبب خبرتهم الطويلة في التعليم، على الجانب الآخر فإن حملة الدبلوم يقع عليهم جهد أعلى في التدريس. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الدوسري (2023) ودراسة علي (2023) ودراسة النمري (2023) والتي بينت عدم وجود فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية جاءت بين (أقل من 5 سنوات) و(من 5-أقل من 10 سنوات) من جهة، وبين (10 سنوات فأكثر) من جهة أخرى، لصالح (أقل من 5 سنوات) و (من 5 - أقل من

10 سنوات). أي أن المبحوثين من الفئة الأولى والثانية يقدرون مستوى القيادة الابداعية أعلى من تقدير الفئة الثالثة، وهي صاحبة الخبرة الأعلى (10 سنوات فأكثر).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن ذوي الخبرة المتوسطة يكون لديهم مستوى نشاط وحيوية عالية، وبالتالي يكون لديهم القدرة على معرفة مستوى القيادة الابداعية لدى المديرين، وهذه الفئة ترى بأن القيادة الابداعية لدى المديرين عالية بسبب ما يقوم به المديرين من مهام مختلفة في ظل ظروف صعبة ومعقدة، وهي ظروف الحرب واغلاق المدن والقرى، واعتقال المعلمين والطلبة، وتجاوز عقبة الاجتياحات المستمرة ومداومة المدارس من قبل قوات الاحتلال، كل هذا أدى إلى تكوين رؤية عامة لدى المعلمين بأن المديرين في المدارس الثانوية لديهم القدرة على تجاوز العقبات وطرح الأفكار المختلفة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الدوسري (2023) ودراسة علي (2023) ودراسة النمري (2023) والتي بينت عدم وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل تختلف تقديرات المبحوثين من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال السابع تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

نتائج الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ( $\alpha \geq$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس.

توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة المحدد بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الذكور لديهم مستوى أعلى من الأمن الوظيفي كونهم أكثر استقراراً فيما يتعلق بالعمل، ويمكن قياس مستوى المخاطر الموجودة والعمل على الحد منها، كذلك قد يكون لما تتحمله المرأة من المسؤوليات المنزلية والعائلية مقارنة بالرجال أكثر، وهذا قد يؤثر على قدرتهن على التركيز والالتزام في العمل، مما ينعكس على مشاعر الأمان الوظيفي، أيضاً قد تختلف طموحات وتطلعات الرجال والنساء فيما يتعلق بالتقدم الوظيفي والاستقرار الوظيفي، مما ينعكس على مستوى الأمن الوظيفي المدرك، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة رضوان (2022) التي جاءت فيها لصالح الإناث، كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الزواهره (2023) التي بينت عدم وجود فروق تبعا لمتغير الجنس.

**نتائج الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

أشارت النتائج إلى وجود فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ أن الفروق جاءت بين فئة حملة (دبلوم) من جهة، وبين فئة حملة (بكالوريوس) وفئة حملة (ماجستير فأعلى) لصالح فئة حملة (دبلوم)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن حملة الدبلوم يكون الأمن الوظيفي لديهم أعلى بسبب استقرارهم الوظيفي، حيث يكون مستوى الضغوطات أقل، كما أن الوظائف التي يشغلونها تكون أقل، فهم فقط معلمون فلا يشغلون مناصب أعلى في الإدارة ويكون لديهم خبرة عملية أكبر مقارنة ببعض حملة البكالوريوس والماجستير، مما يعزز شعورهم بالأمان الوظيفي، كما أن حملة البكالوريوس والماجستير قد يكون لديهم توقعات أعلى للترقية والتطور الوظيفي، وعندما لا تتحقق هذه التوقعات قد يشعرون

بانخفاض في مستوى الأمن الوظيفي. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة زواهره (2023) ودراسة رضوان (2022) في عدم وجود فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لديهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

اشارت النتائج إلى وجود فروق، حيث يلاحظ أن الفروق كانت بين فئة المبحوثين من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة، وفئة المبحوثين من ذوي الخبرة (من 5-أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) لصالح فئة (أقل من 5 سنوات).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الاستقرار الوظيفي للمعلم المبتدئ يكون اعلى كونه يطمح في الاستمرار ويحافظ على النظام ويسعى للحصول على التميز والترقية، كما أنّ مستوى اهتمامه بالحفاظ على وظيفته مرتفع، مقارنة بذوي الخبرات العالية، الذين يسعون للحصول على مناصب عليا، وهذا يؤدي إلى مستوى منافسة قد يؤدي إلى عدم الاستقرار والشعور بالأمن الوظيفي. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة زواهره (2023) ودراسة رضوان (2022) في عدم وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

هل تختلف تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم لديهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال الثامن تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه التالية:

نتائج الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

( $\geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تعزى لمتغير الجنس

تشير النتائج بعدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير الجنس هي فروق غير دالة إحصائياً (غير حقيقية)، وتعزو الباحثة ذلك إلى الإلتزام للتعليم والمدرسة متساو بين الجنسين، فهم يبحثون عن التقدم والنمو وتعليم الطلبة وتحقيق مستوى أكاديمي وتحصيلي مرتفع لدى الطلبة، لذلك فإن مستوى الانتماء ذاته بين المعلمين الذكور والإناث، وحبهم للتعليم واهتمامهم وولائهم للمدرسة يساعد في تحقيق مستوى تعليمي مرتفع وانتماء عالي للمؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Werang, 2023) ودراسة الجربة (2020) في عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس.

نتائج الفرضية الصفرية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

( $\geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تعزى لمتغير المؤهل

العلمي.

تشير النتائج لعدم وجود فروق بين المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم هي فروق غير دالة إحصائياً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإلتزام للعمل المدرسي والتعليمي هو انتماء من قبل جميع المعلمين مهما كان مؤهلهم العلمي، وذلك لأن الهدف هو تمكين الطلبة من الحصول على المعلومات، وتطوير المعرفة لديهم وتعزيز سلوكياتهم، وفي حال تم اعتماد ذات المقاييس من قبل الإدارة المدرسية مع المعلمين، فإن مستوى انتمائهم المدرسي سيكون مرتفعاً باختلاف مؤهلهم العلمي. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الجربة (2020) في عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الصفرية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

تشير النتائج إلى أنّ الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم هي فروق غير دالة إحصائياً (لا توجد فروق دالة إحصائية)، وتعزو الباحثة ذلك إلى ذات الأسباب، حيث تبين ان المتغيرات الديمغرافية لا تؤثر في الانتماء كون الانتماء يحصل إذ توفر الظروف المناسبة في المؤسسة، وكان لدى العاملين فيها ولاء والتزام وتقبل، وفي المؤسسة التعليمية فإن الانتماء فطري لدى المعلمين سواء المبتدئين أو ذوي الخبرات الطويلة، ومن واقع الحال المعاش فإن المعلمين في المدارس في الوقت الحالي ضمن الظروف الخاصة بالحرب التي تعيشها فلسطين منذ السابع من أكتوبر، لديهم مستوى عال من التحمل والصبر، إذ لا يحصلون إلا على الجزء اليسير من الالتزامات المادية والمعنوية، ومع ذلك مستمرون في التعليم وتقديم كل ما لديهم من امكانيات في سبيل سير العملية التعليمية وحصول الطلبة على المعرفة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( Werang, 2023) في عدم وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة

### 3.5 التوصيات

يمكن للدراسة أن توصي بما يأتي:

- ضرورة اهتمام مدير المدرسة بتقديم أفكار إبداعية للتطوير والنمو داخل المدرسة. فالمبادرة والتجديد من مسؤوليات القيادة المدرسية.

-اتخاذ قرارات حاسمة عند الحاجة، حتى وإن كانت نتائجها غير مؤكدة. فالأزمات تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات.

-التنبؤ بالمشكلات المحتملة والعمل على اتخاذ القرارات الوقائية لمنعها قبل حدوثها.

-التعلم من الفشل واعتباره نقطة انطلاق نحو النجاح، فالفشل جزء من عملية التطوير.

-تجنب فرض القرارات على المعلمين دون إقناعهم بها، بل العمل على إشراكهم في صنع القرارات.

-دعم توفير علاوات تشجيعية للمعلمين لتحقيق الاستقرار المادي لديهم، وهو أمر مهم لرفع الروح المعنوية والدافعية.

## قائمة المراجع

- ابراهيم، تغريد.(2023). القيادة التمكينية ودورها في تعزيز الأمن الوظيفي، بحث ميداني في عدد من الجامعات الأهلية في بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، 139، 49-56.
- ابن منظور، محمد بن مكرم.(1984). لسان العرب، بيروت: دار صادر.
- أبو أحمد، أميرة.(2022). الرسوخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك لدى عينة من الممرضات العاملات بمستشفى العزل في ظل جائحة كورونا، مجلة الارشاد النفسي، 69: 193-269.
- ابو عمرة، عبد المجيد.(2012). الأمن الوظيفي وعلاقته بمستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى طلبة الثانوية العامة، دراسة مقارنة بين أبناء الشهداء وأقرانهم العاديين في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.
- ابوسمرة، محمود، وسلامة، كمال.(2013). الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال، مجلة تطوير الأداء الجامعي، 2(2)، 125-136.
- أدمو، أحمد.(2016). القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الأغا، صهيب وعساف، محمود.(2015). الإدارة والتخطيط التربوي. غزة: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر.

آل منصور، علي.(2019). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، مجلة البحث العلمي في التربية، 1(20): 379-

436

البدري، طارق.(2004). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، ط1، دار الفكر، عمان.

براهيمي، مختار.(2022). مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية: دراسة ميدانية في ولاية المسيلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 14(1): 241-260.

البربري، محمد.(2022) القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 2(94): 830-927.

تيشات، سلوى.(2022). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تعزيز الشعور بالانتماء التنظيمي للعاملين، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، 16(1)، 481-498.

جاسم، شيماء.(2016). المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر تدريسيي جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

جبران، علي.(2009) القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الايجابية لثقافة الانجاز التربوي، كلية التربية، جامعة اليرموك، الاردن.

جبريل، ايمان.(2016) الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة عن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، فلسطين.

الجربة، نسرین. (2020). درجة التهكم التنظيمي في المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان.

الجمعان، ضحى.(2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق للاتصال التربوي وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الاردن

الحازمي، خليل.(2010). الحوار الوني وتعزيز الأمن الوظيفي للمملكة العربية السعودية، مركز الملك عبد العزيز، الرياض.

حامد، سليمان. (2009). الإدارة التربوية المعاصرة. (ط1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حراشنة، محمد.(2008) النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة جامعة دمشق، 24(1): 36-52.

حسن، عبد الناصر.(2023). الأمان الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس للأجانب بالجامعات الحكومية السعودية وتأثيره على ادائهم الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، 7(2)، 121-146.

حشاش، حنان، بودشيشة، أحمد.(2021). الأمن الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 7(1): 774-793.

حميدان، زياد.(2021). الهوية والصراع الرمزي في فلسطين: التربية والتعليم خلال انتفاضة الحجارة، 1987، مجلة المستقبل العربي، 43(506): 151-165.

الخضور، علي.(2010). الانتماء والمواطنة، عمان: دار كنوز المعرفة.

الخلايلة، عبد الكريم واللبايدي، عفاف.(1990). طرق تعليم التفكير للأطفال، عمان: دار الفكر.

خلايلة، لبنى.(2023). نمط القيادة السائد في المدارس الخاصة وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين في منطقة الخط الأخضر، مجلة التأصيل، 5، 125-149.

الخوaja، عبد الفتاح.(2004). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

خير الله، جمال.(2009). الإبداع الإداري، عمان: دار أسامة.

الدوسري، متعب.(2023). مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 7(8)، 1-21.

رشيد، ميسون.(2018). قياس وتعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 41(117)، 92-106.

رضوان، فاضل، وقزق، آمنة.(2022). درجة ممارسة مديري المدارس الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 37(7)، 107-148.

الزرفي، رياض، والحدراوي، رافد.(2022). دور القيادة الموزعة في تعزيز الانتماء التنظيمي، دراسة تحليلية للآراء عينة من الملاكات التدريسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 18(2)، 593-610.

الزوهرة، هيا.(2023). القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان.

الزوي، سامي.(2022). أبعاد التمكين الوظيفي وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس، مجلة المنارة العلمية، 160:4-175.

السعود، راتب. (2013). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

سلامة، انتصار.(2003). مستوى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

السلمان، سكيينة.(2020). دور قائدات المدارس الاهلية في تحقيق الأمن الوظيفي للمعلمات بمحافظة الاحساء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، السعودية.

السهيلي، حصة.(2020). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأمن الوظيفي لدى طلاب وطالبات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، 28(3): 429-460.

الشريف، محمد. (2003). الأمن الوظيفي، دار الاندلس الخضراء، الرياض.

الشهراني، نوره فالح .(2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 3(3): 584-617.

الصباح، ريم.(2021). *مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة اربد من وجهة نظر مالكي المدارس ومديريها ومعلميها في ظل جائحه كورونا*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

الصليبي، ليث. (2015). *مستوى الأمن النفسي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في فلسطين في أعقاب حرب 2014*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الصوافي، سعيد. (2019). *مستوى الأمن النفسي لدى عينة من طلبة جامعة نزوى في سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(30): 142-161.

الصيفي عبد الله . (2010). *تحقيق الأمن النفسي لليتيم في ضوء المقاصد الشرعية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، مجلد 24، فلسطين.

طه، شيرين.(2018). *دور مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل في تعزيز الأمن الوظيفي لدى معلميهم من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الغازمي، سميرة. (2021). *الاغتراب النفسي وعلاقته بالأمن النفسي لدى طلبة مرحلة الماجستير بجامعة الطائف، مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(1): 148-180.

عامر، طارق، المصري، إيهاب.(2013). *القيادة التربوية ومهارات الاتصال*، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.

عبد القادر، محمدي.(2016) الانتماء التنظيمي، الماهية والمفهوم، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات،  
(1)7، 103-113.

عبد الله، منى. (2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق الانتماء التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي،  
مجلة كلية التربية، 68: 160-195.

عبد المحسن، أحمد.(2023).الشفافية الادارية وعلاقتها بتوافر الأمن الوظيفي لدى العاملين بإدارات  
رعاية الشباب بجامعة سوهاج، مجلة جامعة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضية، 1 (11)،  
67-87.

عبد الهادي، جودت. (2002) الاشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، عمان: الدار العملية الدولية  
للنشر والتوزيع.

العتيبي، محمد.(2007).الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، القاهرة: دار الفجر.

عثمان، ايهاب.(2020). تخطيط التعاقب القيادي وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة قناة السويس، السويس.

العثيم، مها.(2023). القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من  
وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، 2(2): 79-131.

العدلوني، محمد.(2000). القائد الفعال، السعودية: قرطبة للنشر والتوزيع.

العساف، وفاء.(2004). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة  
ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.

عفونة، سائدة.(2014).واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية: تحليل ونقد، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، 28(2): 266-292.

عكروك، طارق.(2006). الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

علي، أمل، البربري، محمد، حرب، إيمان.(2023).القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي في مدارس التعليم الثانوية العامة بمحافظة الشرقية، دراسة مقارنة، مجلة دراسات تربوية ونفسية، 121: 361-465.

العنزي، مشعل.(2017). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1، 21-48.

عوض، عباس.(1976).القيادة والابداع، الاسكندرية، دار المطبوعات الجديدة.

عويس، بثينة.(2019). مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 1(45)، 88-108.

العياصرة، معن محمود. (2008) الاشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

القرشي، عديلة عبد الله.(2008). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الإبتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القريناوي، بسام، وسلامة، كايد.(2018).درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 7(22)، 29-39.

قطوف، خالد.(2011). أثر فاعلية برنامج تدريبي موجه للوالدين لتنمية التفكير الإبداعي لدى أبنائهم، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الدول العربية، مصر.

قنديل، علاء.(2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر.

لهلوب، ناريمان، الصرايرة، ماجدة.(2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.

مباركي، صفاء.(2023). أثر مجالات احداث التغيير التنظيمي على الانتماء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة بيوكار الطارف، مجلة البشائر الاقتصادية، 9(2)، 331-349.

المشوح، سعد.(2010). العلاقة بين أساليب مواجهة الضغوط كأحد مصادر الأمن الوظيفي ومستويات الإشباع الوظيفي لدى عينة من العسكريين في المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الأمنية، مركز البحوث والدراسات بكلية الملك فهد الأمنية، 42: 120-136.

مصاروة، إيمان.(2014). أثر الاحتلال الإسرائيلي على التعليم في القدس. فلسطين: وزارة الثقافة الفلسطينية.

مصباح، عبد الهادي.(2005). العبقرية والذكاء والإبداع، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

المطيري، نايف.(2006). العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة مسحية ميدانية على ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

المغربي، كامل.(2003). مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الرباط: دار الفكر.

نجم، عبود.(2012). القيادة الإبداعية، إدارة الابتكار، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

النمري، طاهر.(2001). التعليم في القدس واقع واحتياجات. القدس: الملتقى الفكري العربي.

النمري، علي. (2023) دور القيادة الإبداعية في حل مشكلات التعليم عن بعد في المرحلة الابتدائية

بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، مجلة القلم للدراسات التربوية

والنفسية، 17: 125-146

هوارى، أحلام. (2020). مستوى الشعور بالأمن الوظيفي في ظل بعض المتغيرات: دراسة ميدانية

على طلبة جامعة تلمسان، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 6(3):239-251.

هيجان، عبد الرحمن(1998). التعليم التنظيمي، مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم، معهد الإدارة

العامة، السعودية، 37(4)، 675-712.

وزارة التربية والتعليم العالي.(2008) الكتاب الإحصائي السنوي، فلسطين: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم العالي.(2018) الكتاب الإحصائي السنوي، فلسطين: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم العالي.(2023) الكتاب التربوي السنوي، فلسطين: وزارة التربية والتعليم.

Al-Zoubi, Z. H., Issa, H. M. B., & Musallam, F. Y. (2023). The degree of practicing creative leadership by academic leaders at Jordanian universities and its relationship to the level of teaching performance. *Education Sciences, 13*(2), 163.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge*. Leaders, New York: Harper. Row.

Channuwong, S., Snongtaweepon, T., Harnphanich, B., Benjawatanapon, W., Katangchol, S., Vongsurakrai, S., ... & Kongyoungyune, R. (2023). Creative leadership affecting organizational performance according to the Balanced Scorecard: A case study of Public Limited Companies in Bangkok, Thailand. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture, 33*, 4034-4057.

damu, G., Dawha, J.& Kamr, J. (2015). engineering trade skills assessment in student for sustainable job security in yobestcute Journal of Educational. Practice, 6(60),1-10.

Darawsheh, H. M., Makarova, N. I., Dydykina, I. S., Lezhnev, D. A., Dobrokhotova, M. O., Saleeva, G. T., ... & Vasil'ev, Y. L. (2024). Investigation of the variability of the pterygomandibular space from the point of view of the target point of the inferior alveolar nerve block. *Annals of Anatomy-Anatomischer Anzeiger, 252*, 152197.

Dugan, J. P. (2024). *Leadership theory: Cultivating critical perspectives*. John Wiley & Sons.

Erikson, E.(1969) Identity, youth and crisis. New York: W. W. Norton Company.

Faremi, M. (2017). An assessment of teacher retention and job security in Private secondary schools in Ogun state, Nigeria. *Bulgarian Journal of science and education. policy, 11*(2),279-293.

Feldhusen, J. Baska, J. Seeley, K. (1989). *Excellence in gifted*. Colorado: Love publishing company.

Herman, J.J., Herman, J.L. (1994). *Making change happen: Practical planning for school leaders*, London: Corwin.

Holyoke, L., et al. (2012). Are Academic Departments Perceived as Learning Organizations?, *Educational Management Administration & Leadership*, 2012 40: 436 originally published online 25, April 2012

Imasuen, O. F. (2023). job security and lecturers performance in the tertiary institutions, a study of edo state polytechnic, usen, edo state. *Gusau Journal of Business Administration*, 2(1), 50-59.

Jawah, A (2017). a case study of faculty academic leaders 'beliefs regarding a multi-source feedback system as a performance appraisal to evaluate leaders 'competencies in one Texas regional university, Unpublished doctoral dissertation, Lamar University, USA.

Kargar, M. (2012). Evaluation of organizational commitment of employees in university; case study: Islamic Azad University. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(5), 5017-5021.

Kartiko, A., Wibowo, G. A., Van Gobel, L., Wijayanto, A., & Saputra, N. (2023). Improving Teacher Job Satisfaction Through Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in The Digitalization Era. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 315-327.

Kozak, M.& Decrop, A., (2009) *Handbook of Tourist Behavior. Theory and Practice*. New York: Routledge.

Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.

MacArthur, J. F. (2006). *The book on leadership*. Thomas Nelson.

Metaferia, T., Baraki, Z., & Mebratu, B. (2023). Link between transformational leadership and teachers organizational commitment in Addis Ababa government secondary schools. *Cogent Education*, 10(1),

Mumford, M. D., Robledo, I. C., & Hester, K. S. (2011). Creativity, innovation, and leadership: Models and findings. *The Sage handbook of leadership*, 405-421.

Nhlumayo, B. S. (2024). Rural primary school principals' leadership strategies for ICT integration. *Research in Social Sciences and Technology*, 9(1), 171-184.

- Pudjowati, J., Cakranegara, P. A., Pesik, I. M., Yusuf, M., & Sutaguna, I. N. T. (2024). The Influence Of Employee Competence And Leadership On The Organizational Commitment Of Perumda Pasar Juara Employees. *Jurnal Darma Agung*, 30(2), 606-613.
- Rafa'i, A., Junaedi, A. T., Renaldo, N., & Sultan, F. M. M. (2023). The Effect of Organizational Commitment and Competence on Work Motivation and Work Performance at SMA Negeri Tapung District. *Nexus Synergy: A Business Perspective*, 1(1), 1-13.
- Ramli, A., Mundzir, M., Suprianto, G., Ashadi, F., & Arifudin, O. (2024). Analysis of the Influence of Organizational Commitment on Work Discipline of Public High School Teachers. *Journal on Education*, 6(2), 12927-12934.
- Restuputri, D. P., Septira, A. P., & Masudin, I. (2023). The Role of Creative Leadership to Improve Organizational Performance through Organizational Ambidexterity in Creative-Based SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Riza, M. F., Nimran, U., Al Musadieg, M., & Utami, H. N. (2020). The Effect of Innovative Leadership and Creative Leadership to Organizational Learning, Organizational Adaptation and Adaptive Performance. *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 5(2), 51-55.
- Shirbagi, N., & Hosseni, S. M. (2022). Leadership Creativity Scale for School Principals: Development and Application. *School Administration*, 10(2), 147-165.
- Soelton, M. (2023). How Did It Happen: Organizational Commitment and Work-Life Balance Affect Organizational Citizenship Behavior. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 14(1), 149-164.
- Soemartono, T. (2014). Reconstruction of education policy in jembrana Bali, best practices of creative and innovative leadership using soft systems methodology-based action research, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 115, 269–282.

Sternberg, R. J. (2005). Creativity or creativities?. *International Journal of Human-Computer Studies*, 63(4-5), 370-382.

Sulistiyo, B. et al, (2020). Effect of Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Organizational Commitment toward Indonesian School Performance, *Sys Rev Pharm* ,11(9),962-971

Suryarti, E., Muazza, M., & Masbirototni, M. (2024). The Role of School Principal Leadership in Improving Teamwork and Teacher Performance Motivation at SMK N 5 Merangin. *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 7-12.

Swan, M. (2017). Analytical Study of the History Textbook for the Eleventh Grade in Palestine and Israel: A Comparative Study of Content, Objectives, Beliefs. Unpublished doctoral dissertation, Sudan University of Science and Technology, Sudan.

Underdal, A. (1994). Leadership theory. *International Multilateral Negotiation—Approaches to the Management of Complexity*.-San Francisco, 178-197.

Werang, B. R., Agung, A. A. G., Pio, R. J., Asaloei, S. I., & Leba, S. M. R. (2023). School principal leadership, teachers' commitment and morale in remote elementary schools of Indonesia. *REMIE: Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 13(3), 325-347.

Zaleznik, A. (2004). *Managers and leaders*. Harvard business review.

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.

## قائمة الملاحق



## ملحق (1) الاستبانة قبل التحكيم

جامعة القدس

برنامج القيادة والإدارة التربوية

إسم المحكم	التخصص	الدرجة العلمية	مكان العمل

### الموضوع: تحكيم استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية وبعد،

تسعى الباحثة للقيام بدراسة بعنوان "القيادة الابداعية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالشعور بالامن النفسي والولاء التنظيمي للمعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس، وتم استخدام هذه الاستبانة لجمع البيانات من عينه الدراسة. أطلب منكم التكرم بتحكيم الاستبانة لما هو معروف عنكم من علم وخبره في هذا المجال على أن يشمل التحكيم التدقيق في:

1.مدى انتماء الفقرة الى المجال.

2.سلامة اللغة ووضوح المعنى.

3.إضافة فقرات ترونها مناسبة والفقرات المقترحة تعديلها او حذفها.

مع تقديري وشكري واحترام لتعاونكم

الباحثة : وفاء أبو هلال

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

من فضلك ضع إشارة (√) في المربع الذي يمثل الاختيار الخاص بك:			
	<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	الجنس
<input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> أقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي:
	<input type="checkbox"/> معلمة	<input type="checkbox"/> مديرة	المسمى الوظيفي
<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر	<input type="checkbox"/> من 5 الى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة

القسم الثاني: يتكون هذا القسم من ثلاث مجالات تمثل متغيرات الدراسة، برجا اختيار ما يتناسب مع وجهة نظركم.

### المجال الأول: القيادة الإبداعية

البعد الأول: أصالة القيادة الإبداعية				
السياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات
غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة	
				1. البحث عن الأفكار الجديدة في مجال العمل الإداري.
				2. طرح أفكار قابلة للإستمرارية والتطور.
				3. إشراك أفكار المعلمين لديها في كافة المجالات.
				4. اتخاذ قرارات حاسمة وان كانت نتائجها غير مؤكده.
				5. تحمل كامل المسؤولية عن الاعمال التي يتم الموافقة عليها.
				6. تستطيع في الظروف الصعبة تقديم افضل ما لديها.
				7. اسناد المهام الصعبة والمهمة لذوي الاختصاص والمقدرة.
				8. التخطيط والتطوير المستمر والمفضي الى الابداع.
البعد الثاني: حل المشكلات ومواجهتها				
تركز القيادة المبدعة في حلها للمشكلات ومواجهتها على:				
السياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات
غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة	
				1. تحديد أبعاد المشكلات بسرعة وبوضوح.
				2. تقديم حلول إبداعية لكافة الازمات التي تواجهها.
				3. اعتماد تقدير تنبؤي للمشكلات قبل حدوثها.
				4. كشف نقاط الضعف لدى المعلمين ومعالجتها.
				5. التعامل مع الفشل على أنه بداية الطريق الى النجاح
				6. استخدام الموارد المتاحة بشكل متقن وحسب الظروف.
				7. إشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور حسب نوع المشكلة.
				8. رفض حل الإشكالات المبنية على المصالح الشخصية لأي طرف.
البعد الثالث: الطلاقة في القيادة الإبداعية				
السياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات
غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة	
				1. امتلاك القدرة لتجاوز العقبات باستمرار
				2. المبادرة المستمرة لتقديم الأفكار التي تخدم الأداء المميز

				3. يمكن تغيير القرار بما يتناسب مع الرأي الغالب في المدرسة
				4. تجاوز الازمات الصعبة بسهولة ويسر
				5. العمل برؤى المشاركة الجماعية والانفتاح أمام الأفكار العميقة وتقبلها.
				6. يمكن توليد الكثير من الأفكار التي تخدم العمل الإداري المدرسي
				7. السرعة في التجاوب مع الأفكار المطروحة وتبنيها أو رفضها
				8. تجاوز الأزمات الحادة بسرعة لحد من تأثيراتها على العملية التعليمية

#### البعد الرابع: المرونة في القيادة الإبداعية

الصفات اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات القيادة الإدارية:
غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة	
				1. تقبل الرأي الآخر ومناقشته ضمن القوانين والأنظمة المعمول بها.
				2. تقديم الحلول المرضية لجميع الأطراف وبما يتناسب مع الواقع.
				3. تبادر لحل أي نزاع أو خلاف من شأنه أن يؤثر على سير العملية التعليمية
				4. تسعى بشكل مستمر لتقديم الأفكار التي من شأنها تطوير الأداء للمعلمين
				5. ترفض أي توجه نحو إلقاء القرارات على المعلمين دون اقتناعهم بها.
				6. تعزز فرص الحوار والنقاش البناء المفضي لقرار جماعي يصب في المصلحة العامة.
				7. تقبل الاختلاف في الرؤى بما يحقق المصلحة العامة.
				8. تتجاوز تطبيق الأنظمة واللوائح استنادا الى المصلحة العامة للجميع.

#### المجال الثاني: مقياس الأمن الوظيفي

الصفات اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات
غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة	
لتحقيق الأمن الوظيفي للمعلم تقوم القيادة الإبداعية بـ:				
				1. تعزيز مستوى التوافق الاجتماعي بين المعلمين والإدارة المدرسية والمجتمع.
				2. تشارك المعلم في كافة المناسبات الخاصة به داخل المدرسة وخارجها.
				3. تساند التعاون بين المعلمين في المجالات التربوية.
				4. توفر المرتب الخاص بالمعلم دون تأخير.
				5. تحرص على أن يقوم المعلم بالعمل المتناسب مع المرتب الذي يحصل عليه

				6. تقوم بتوفير كافة الوسائل التعليمية التي يحتاج اليها المعلم
				7. تتيح للمعلم الفرص للتدريب على المهارات الحديثة في التدريس
				8. ترفع من مستوى الحماس لدى المعلم للاقبال على التعليم
				9. تشجع المعلم على الابداع والابتكار من خلال توفير الاحتياجات اللازمة لذلك.
				10. تهتم باطلاع المعلم على الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل بوضوح.
				11. تؤكد للمعلم المخالفات التي يمكن أن تؤدي الى حدوث عقاب للمعلم.
				12. تسعى لتأهيل المعلم بكل ما هو جديد من الناحية المهنية.
				13. تهتم بالمشاعر الذاتية للمعلم والظروف التي يمر بها.
				14. تشعر بمستوى الاجهاد والتعب الذي يعانيه المعلم خلال عمله.
				15. تعزز كل ما يدعم حياة سعيدة للمعلم.
				16. تقلل من مستوى شعور المعلم بالوحدة والعزلة.
				17. تساند المعلم في تكوين علاقة إيجابية مع الزملاء من المعلمين.
				18. تؤمن بتوجيه المعلم نحو التفكير الإيجابي للمستقبل المهني له.
				19. تقلل من تفكير المعلم بالشعور بالقلق عند حدوث مشكلات معه والإسراع في حلها.
				20. تدعم مشاركة المعلم في الرحلات الترفيهية والمعرفية للترويح عن المعلم
				21. تدعم توفير علاوات تشجيعية للمعلم لتحقيق الاستقرار المادي لديه.
				22. تسعى لاعتماد الاجازات المرضية دون اثبات لضمان الاستقرار الصحي للمعلم
				23. تهتم بتقليل ضغوطات العمل على المعلم حسب الإمكانيات المتاحة.
				24. توظف كافة الموارد الممكنة من أجل راحة المعلم النفسية.
				25. تدعم المعلم في حال المرض بالمساندة الاجتماعية.
				26. توكل للمعلم المهام التي يستطيع القيام بها لتطويره مهنيا
				27. تقدم الهدايا للمعلم في المناسبات المختلفة كيوم المعلم.
				28. تهتم بعمل الندوات وورش العمل بين المعلمين لتشجيع التعاون بينهم.
				29. تدعم حصول المعلم على كافة احتياجاته التربوية والمهنية.
				30. تدعم المشاركة الخارجية للمعلم في الأنشطة التربوية وتعززه إيجابيا

المجال الثالث: مقياس الانتماء التنظيمي

السياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات
غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة	
				1. يتم التعامل مع المعلمين بمستوى أخلاقي مرتفع
				2. يشعر المعلم بالفخر لانتماءه للمدرسة التي يعمل بها
				3. ينزعج المعلم في حال طلب منه الانتقال الى مدرسة أخرى.
				4. يرى المعلم بأن نجاح المدرسة هو نجاح شخصي له.
				5. تحقق المدرسة الأمان الوظيفي للمعلم.
				6. تشكل العلاقات الاجتماعية مع الآخرين في المدرسة نقطة قوة لانتماء المعلم لها.
				7. يفتخر المعلم بالمجهود الذي يقدمه والذي يفضي الى تفوق الطلبة في المدرسة.
				8. يرى المعلم في المدرسة بيته الثاني فيحافظ على مقدراتها.
				9. يسعد المعلم بالرضا عن الحوافز المعنوية المقدمة له من المدرسة بشكل مستمر.
				10. لدى المعلم الاستعداد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق نتائج أفضل دون ان يطلب منه.
				11. يهتم المعلم بالمحافظة على ممتلكات المدرسة باعتبارها ممتلكاته الشخصية.
				12. يرفض المعلم أي محاولة للتقليل من شأن المدرسة التي يعمل بها.
				13. يدافع المعلم عن زملاءه في حال تطلب الأمر ذلك إذا كان الحق معهم.
				14. يرى المعلم في إدارة المدرسة القيادة الإبداعية الحكيمة التي ترفع أسهم المدرسة
				15. يفتخر المعلم بالقيم التربوية والأخلاقية المطبقة في المدرسة التي يعمل بها.
				16. يلتزم المعلم بالدوام الكامل انتماءً منه للمدرسة التي يعمل بها.
				17. يهتم المعلم بتقديم الأنشطة اللامنهجية المختلفة تعزيزاً للمدرسة التي يعمل بها.
				18. يفتخر المعلم بمشاركة المدرسة في الأنشطة الخارجية ويدعمها بكل جهد.
				19. يقدم المعلم مصلحة المدرسة والطلبة على مصلحته الشخصية.
				20. تشعر القيادة المدرسية المعلم بأنه عنصر فعال وبنّاء في المدرسة.
				21. يحرص المعلم دائماً على التقيد بالسلوكيات المنضبطة عند حدوث مشكلات معه.

				22. تتصف القيادة المدرسية المعلم إذا تعرض لأي إشكال يؤثر عليه.
				23. يهتم المعلم بتطوير أهداف المدرسة بما يحقق المصلحة التربوية العليا.
				24. يرى المعلم بأن الرسالة والرؤية الخاصة بالمدرسة تمثل مبادئه وتطلعاته نحو التعليم.
				25. يحث المعلم الجميع على توظيف كافة الموارد لخدمة نمو وتطور التعليم في المدرسة.
				26. يكرس المعلم جل وقته وجهده لتعزيز السلوك الانضباطي وترسيخه لدى الطلبة
				27. يعمل المعلم على الاهتمام بكافة المشكلات التي تحدث في المدرسة ويساعد بشكل جدي لحلها فوراً وعدم ترحيلها.
				28. يشعر المعلم بالتعب والجهد، لكن هذا ينعكس إيجابياً بسبب انتماءه للمدرسة وفخره بها.
				29. يشعر المعلم بالسعادة والفخر إذا ما انجز أي من المعلمين مهاماً مميزة وابداعية.
				30. لدى المعلم الاستعداد للبقاء في المدرسة مع وجود عروض عمل بمرتبة أعلى في مكان آخر.
				31. يمكن ان يقوم المعلم بالدفع من مرتبه الخاص لتحقيق تقدم في المدرسة التي يعمل بها.
				32. مستوى الايثار بين المعلمين للعمل على رفعة المدرسة مرتفع.

شاكر لكم حسن تعاونكم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

برنامج دكتوراه القيادة والإدارة التربوية

استبانة

حضرة المعلم/ة..... المحترم/ة،

تحية طيبة وبعد،

تسعى الباحثة لتحقيق أهداف دراستها المعنونة ب" القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي للمعلمين"، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس، وعليه فأني أرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة بما يتناسب مع وجهة نظركم، بدقة وموضوعية، كون الدراسة تحقق أغراض البحث العلمي، وتتمتع بالسرية المطلقة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة : وفاء أبو هلال

إشراف: أ.د. محمود أبوسمرة

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

من فضلك ضع إشارة (✓) في المربع الذي يمثل الاختيار الخاص بك:			
	<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	الجنس
<input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة

القسم الثاني: يتكون هذا القسم من ثلاثة أبعاد تمثل متغيرات الدراسة، برجا اختيار ما يتناسب مع وجهة نظركم، وفق مقياس خماسي.

البعد الأول: القيادة الإبداعية، المؤشرات الدالة على القيادة الإبداعية لدى مدير مدرستي

الدرجة					المجال الأول: أصالة القيادة الإبداعية	
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الفقرات	
					9.	يبحث المدير عن الأفكار الجديدة في مجال العمل الإداري.
					10.	يقدم مدير المدرسة أفكاراً إبداعية للتطوير.
					11.	يُشرك أفكار المعلمين في كافة المجالات.
					12.	يتخذ، متى لزم، قرارات حاسمة وإن كانت نتائجها غير مؤكده.
					13.	يتحمل كامل المسؤولية عن الأعمال التي يتم الموافقة عليها.
					14.	يستطيع في الظروف الصعبة تقديم أفضل ما لديه.
					15.	يُسند المهام المهمة لذوي الاختصاص والمقدرة.
<b>المجال الثاني: حل المشكلات ومواجهتها</b>						
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الفقرات	
					9.	يحدد مدير المدرسة أبعاد المشكلات التي تحدث بوضوح.
					10.	يعرض حلولاً إبداعية للمشكلات التي تبرز.
					11.	يتنبأ بحدوث أغلب المشكلات قبل حدوثها.
					12.	يكشف نقاط الضعف لدى المعلمين لمعالجتها.
					13.	يتعامل مع الفشل على أنه بداية الطريق إلى النجاح.
					14.	يستخدم الموارد المتاحة بشكل متنقن.
					15.	يشرك المجتمع المحلي وأولياء الأمور حسب نوع المشكلة.
					16.	يرفض حل المشكلات المبني على المصالح الشخصية.
<b>المجال الثالث: الطلاقة في القيادة الإبداعية</b>						
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الفقرات	
					9.	يمتلك القدرة لتجاوز العقبات باستمرار.
					10.	يمتلك المبادرة المستمرة لتقديم الأفكار التي تخدم الأداء المميز.
					11.	يقبل تغيير القرار وفق رؤية أفضل من المعلمين.
					12.	يتجاوز الأزمات الصعبة بسهولة ويسر.
					13.	ينقل الأفكار العميقة بانفتاح.
					14.	يقوم بتوليد الأفكار التي تخدم العمل الإداري المدرسي.

					15. يتجاوب بسرعة مع الأفكار الإبداعية المطروحة.
					16. يتجاوز تأثيرات الأزمات على العملية التعليمية.
<b>المجال الرابع: المرونة في القيادة الإبداعية</b>					
					<b>الفقرات</b>
قليلة جدًا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا	
					9. يتقبل مدير المدرسة مناقشة الرأي الآخر بموضوعية.
					10. يقدم حلولاً مرضية للمشكلات بما يتناسب مع الواقع.
					11. يبادر لحل أي خلاف من شأنه أن يؤثر على سير العملية التعليمية.
					12. يسعى بشكل مستمر لتقديم الأفكار التي من شأنها تطوير أداء المعلمين
					13. يرفض أي توجه نحو إملاء القرارات على المعلمين دون اقتناعهم بها.
					14. يعزز المدير فرص الحوار والنقاش البناء المفضي لقرار جماعي.
					15. يقبل الاختلاف في الرؤى بما يحقق المصلحة العامة.
					16. يلتزم تطبيق الأنظمة واللوائح استنادًا إلى المصلحة العامة .
<b>البعد الثاني: الأمن الوظيفي</b>					
<b>يدعم المدير الشعور بالأمن الوظيفي لأنه ومن خلال قيادته الإبداعية:</b>					
					<b>الفقرات</b>
قليلة جدًا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا	
					31. يعزز مستوى التوافق الاجتماعي داخل مجتمع المدرسة.
					32. يشارك المعلم في كافة المناسبات الخاصة.
					33. يساند التعاون بين المعلمين في المجالات التربوية.
					34. يحرص على أن يقوم المعلم بالجهد المطلوب حسب المهمة الموكلة إليه.
					35. يوفر الوسائل التعليمية التي يحتاج إليها المعلم.
					36. يتيح للمعلم الفرص للتدريب على مهارات التدريس الحديثة.
					37. يزيد مستوى الحماسة لدى المعلم للإقبال على التعليم.
					38. يشجع المعلم على الإبداع والابتكار من خلال توفير الاحتياجات اللازمة لذلك.
					39. يهتم بإطلاع المعلم على الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل بوضوح.
					40. يُعرّف المعلم بالمخالفات التي يمكن أن تؤدي لعقوبة.



					أرفض أي محاولة للتقليل من شأن المدرسة التي أعمل بها.	40.
					أدافع عن زملائي في حال تطلب الأمر ذلك وكان الحق معهم.	41.
					أرى في إدارة المدرسة قيادة إبداعية ترفع مستوى المدرسة	42.
					أفتخر بالقيم التربوية المطبقة في المدرسة التي أعمل بها.	43.
					ألتزم بالذوام الكامل انتماءً مني للمدرسة التي أعمل بها.	44.
					أهتم بتشجيع الأنشطة اللاصفية تعزيزاً لمدرستي.	45.
					أفتخر بمشاركة المدرسة في الأنشطة العلمية الخارجية.	46.
					أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية متى لزم.	47.
					أحرص على التقيد بمدونة السلوك في المدرسة.	48.
					أهتم بتطوير رؤية المدرسة بما يحقق المصلحة التربوية العليا.	49.
					أرى بأن رسالة المدرسة تمثل تطلعاتي نحو مهنة التعليم.	50.
					أحث زملائي على توظيف قدراتهم لتطوير المدرسة.	51.
					أحرص على تعزيز السلوك الانضباطي لدى الطلبة.	52.
					أهتم بالمشكلات التي تحدث في المدرسة للمساعدة في إيجاد حلول لها.	53.
					شعوري بالارهاق أثناء العمل لا يقلل من انتمائي للمدرسة.	54.
					أشعر بالفخر إذا ما انجز أي من المعلمين مهاماً ذات طابع ابداعي.	55.
					انتمائي لمدرستي فناعة لدي قبل أن يكون ممارسات سلوكية.	56.

شاكر لكم حسن تعاونكم

قائمة المحكمين

الاسم	الجامعة
أ.د راتب السعود	الجامعة الاردنية
أ.د خالد الصرايره	جامعة مؤتة
أ.د محمد حمارشه	الجامعة الاردنية
أ.د سامي تركي	العراق
د.ابراهيم عرمان	جامعة القدس
د. اشرف ابو خيران	جامعة القدس
محمد اشعيبات	جامعة القدس
د.بعداد الخالص	محمد اشعيبات
د. محمد حراشنة	الجامعة الاردنية
د. خالد السرحان	الجامعة الاردنية
أ.د.عفيف زيدان	جامعة القدس
د. محسن عدس	جامعة القدس
د.يوسف حرفوش	جامعة القدس
د. ايناس ناصر	جامعة القدس

## فهرس الجداول

- جدول (1.3) أعداد المعلمين في المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين. .... 64
- جدول (2.3): توزيع المبحوثين حسب متغيرات الدراسة. .... 66
- جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. .... 68
- جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم. .... 70
- جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم. .... 71
- جدول (3.6): نتائج معامل الثبات للمجالات. .... 72
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. .... 76
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمجال أصالة القيادة الإبداعية. .... 78
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمجال حل المشكلات ومواجهتها. .... 80
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمجال الطلاقة في القيادة الإبداعية. .... 81
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمجال المرونة في القيادة الإبداعية. .... 82
- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم. .... 84
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم. .... 87

- جدول (8.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين والأمن الوظيفي للمعلمين .... 89
- جدول (9.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين والانتماء التنظيمي للمعلمين ..... 91
- جدول (10.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس ..... 92
- جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين لمتوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي ..... 93
- جدول (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين يعزى لمتغير المؤهل العلمي ..... 94
- الجدول (13.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي ..... 95
- جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين لمتوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ..... 96
- جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ..... 97
- الجدول (16.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حسب متغير عدد سنوات الخبرة ..... 98

- جدول (17.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تقديرات  
المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة  
نظرهم يعزى لمتغير الجنس ..... 99
- جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين لمتوسطات تقديرات  
المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة  
نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي ..... 100
- جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تقديرات  
المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة  
نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي ..... 101
- الجدول (20.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات  
المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي ..... 101
- جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين لمتوسطات تقديرات  
المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة  
نظرهم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ..... 102
- جدول (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تقديرات  
المبحوثين لمستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة  
نظرهم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ..... 102
- الجدول (23.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات  
المبحوثين حسب متغير عدد سنوات الخبرة ..... 103
- جدول (24.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تقديرات  
المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة  
نظرهم يعزى لمتغير الجنس ..... 104

- جدول (25.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين لمتوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....105
- جدول(26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....106
- جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين لمتوسطات مستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة .....106
- جدول(28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.....107
- | نظريهم      | يعزى | لمتغير | عدد | سنوات |
|-------------|------|--------|-----|-------|
| الخبرة..... |      |        |     |       |

## فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ت.....	الملخص
ج.....	Abstract
2.....	المقدمة
6.....	مشكلة الدراسة وأسئلتها
8.....	فرضيات الدراسة
10.....	أهمية الدراسة
11.....	أهداف الدراسة
12.....	حدود الدراسة
13.....	مصطلحات الدراسة
15.....	الفصل الثاني
15.....	الاطار النظري والدراسات السابقة
15.....	1.2 الأدب النظري
15.....	المحور الأول: القيادة الإبداعية
24.....	مفهوم القيادة الإبداعية
28.....	أبعاد القيادة الإبداعية
29.....	القيادة الإبداعية وأساليب تطويرها في مؤسسات التعليم:
31.....	أهمية الأمن الوظيفي للمعلم
33.....	عوامل تحقق الأمن الوظيفي:

36	أبعاد الأمن الوظيفي .....
37	المحور الثالث: الانتماء التنظيمي .....
37	مفهوم الانتماء التنظيمي .....
40	أهمية الانتماء التنظيمي .....
41	أبعاد الانتماء التنظيمي .....
42	مراحل تطور الانتماء التنظيمي: .....
43	قياس الانتماء التنظيمي: .....
45	المحور الرابع: نبذة عن التعليم المدرسي في فلسطين .....
48	الدراسات السابقة ذات الصلة .....
62	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسات الحالية فيها .....
63	الفصل الثالث .....
63	الطريقة والإجراءات .....
63	1.3 منهج الدراسة .....
63	2.3 مجتمع الدراسة .....
65	3.3 عينة الدراسة .....
66	4.3 وصف متغيرات أفراد العينة: .....
66	5.3 أداة الدراسة .....
67	1.5.3 صدق أداة الدراسة .....
72	2.5.3 ثبات أداة الدراسة .....
72	6.3 متغيرات الدراسة .....
73	7.3 إجراءات الدراسة .....
74	8.3 المعالجة الإحصائية .....

75	الفصل الرابع
75	نتائج الدراسة
75	1. 4 تمهيد
75	2 . 4 نتائج أسئلة الدراسة:
75	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
83	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
86	3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
90	5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
91	6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:
99	7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:
108	الفصل الخامس
108	مناقشة النتائج والتوصيات
108	1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة
126	النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:
130	3.5 التوصيات
132	قائمة المراجع
146	قائمة الملاحق
161	فهرس الجداول
165	فهرس المحتويات