

درجة ممارسة القيادة الداعمة للإبداع لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في عمان

محمود خالد الجراداتⁱⁱ
تاريخ القبول
2023/2/27

ليث سلمان الكوشهⁱ
تاريخ الاستلام
2022/12/7

ملخص:

هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين قيادة المديرين الداعمة للإبداع ودافعية الانجاز للمعلمين في عمان، ومعرفة الفروق بين استجابات المعلمين وفقا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لاهداف الدراسة القائم على جمع البيانات من عينة تكونت من (346) معلما تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وزعت عليهم استبانة تكونت من جزئين الاول: لقياس القيادة الداعمة للإبداع لدى المديرين والثاني: لقياس دافعية الانجاز للمعلمين.

توصلت الدراسة الى إن درجة ممارسة المديرين للقيادة الداعمة للإبداع جاءت بدرجة عالية، وان مستوى دافعية الانجاز للمعلمين ايضا عالية، وعدم وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات المعلمين وفقا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية. كما أشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الداعمة للإبداع ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، وأوصت الدراسة إلى ضرورة وضع المديرين أهدافا تثير دافعية المعلمين، وأتباع أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات، والاهتمام بتدريب وتمكين المعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الداعمة للإبداع، دافعية الإنجاز، الاردن.

ⁱ الجامعة الهاشمية
ⁱⁱ الجامعة الهاشمية

The Degree of Leadership Practice that Supports Creativity among Secondary School Principals and its Relationship to Achievement Motivation among Teachers in Amman

Abstract:

The study aims to determine the relationship between supportive leadership by principals for creativity and the achievement motivation of teachers in Amman, as well as to identify differences in teachers' responses based on gender, educational qualification, and work experience. The descriptive correlational method was used, which is suitable for the study objectives, based on data collection from a sample of 346 teachers selected through stratified random sampling. A questionnaire consisting of two parts: the first part measured the supportive leadership for creativity among principals, and the second part measured the achievement motivation of teachers.

The study finds out that the degree of principal's practice of supportive leadership for creativity was high, and the level of achievement motivation among teachers was high. There were no statistically significant differences in teachers' responses based on gender, educational qualification, and work experience. Additionally, the results indicated a statistically significant positive correlation between the degree of managers' supportive leadership for creativity and the level of teachers' achievement motivation. The study recommends that principals set goals that stimulate teachers' motivation, adopt a participatory decision-making approach, and focus on training and empowering teachers.

Keywords: Supportive Leadership for Creativity, Achievement Motivation, Jordan.

مقدمة

يحظى مديري المدارس كقادة تربوية بأهمية كبيرة من بين القائمين في القيادة التعليمية، باعتبارهم نواة المدارس، وأساسها، ووسيلتها لتحقيق أهدافها، إذ إن سر نجاح القيادة التعليمية نتيجة لما تقدمه الإدارة الممثلة بمديرها الداعم للإبداع، حيث تمثل القيادة الداعمة محركاً رئيساً للتطوير والاستمرارية ويعتبر السلوك الإيجابي للقيادة وتأثيرهم على سلوك الموظفين وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة عملية تحفيز الأفراد لبذل قصارى جهدهم، لذا فإن القيادة الداعمة هي مجموعة من الجوانب الإنسانية والأخلاقية للتعامل مع المرؤوسين، ويلعب القادة دوراً مهماً في تعزيز روح التعاون.

فالقيادة الداعمة للإبداع لديها المقدره على إقناع الآخرين بضرورة العمل بفاعلية من خلال توفير الجو المناسب للإنجاز. حيث أشار سعد (2006) أن القائد التربوي الداعم لتطوير قدرات الموظفين على الإبداع وحل المشكلات بطريقة ابتكارية واستثماره تكون كدافع لإظهار الإبداعات والقدرات الكامنة لدى المعلمين في المدرسة والميدان التربوي. ان مفهوم القيادة الداعمة يعود بجنوره التاريخية إلى نظرية مسار نحو الهدف لفعالية القائد (House, 1971)، ووفقاً لهذه النظرية نجد ان سلوكيات القادة متعددة، تمثلت بالموجه، والمشارك، والداعم للإنجاز والإبداع.

ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن القيادة الداعمة هي محفز للمشاركين في القيادة التعليمية وتمثل شريك في الإنجاز من خلال فهمها لاحتياجات ونقاط الضعف والقوة وتذليل التحديات التي تحد من دافعية الإنجاز للعاملين. مما أكد محمودي (2019) ان القيادة الداعمة تعمل من خلال تأثيرها على موظفيها وتزيل الفجوات الاجتماعية بينها وبين الموظفين، واطاف الجميلي (2008) ان القيادة الداعمة للإبداع تكمن اهميتها بارتكازها على البعد السلوكي الإنساني القائم على تكوين علاقات إنسانية مبنية على التفاهم المتبادل بين القائد وبين مرؤوسيه.

وعلى هذا الاساس فإن القيادة الداعمة تُعبّر عن المدى الذي يدعم به القادة تابعيهم، عبر مساندتهم للقيادة الداعمون بكونهم منفتحين، وصادقين، وعادلين في مواجهة المواقف الصعبة، وينمي تفاعلاتهم مع مرؤوسيه (Schmidt, al et.2014).

وبينت معظم الاراء من المهتمين بالقيادة الداعمة للإبداع ومنهم أموندسن ومارتينسن وتكليف وبيرس (Amundsen. S &Martinsen L.,2015; Tekleab et al.,2008; pearce et al.,2003) انها نوع من القيادات التي تقوم على التأثير في سلوكيات المرؤوسين، باعتمادهم على المشاركة وتنمية قدرتهم الذاتية في العمل والمقدرة على توليد أفكار أو مقترحات لتطوير ما هو قائم من خدمات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التربوية.

هنالك عدد من السلوكيات التي يتبناها القادة الداعمين للإبداع ومنها السلوكيات التي حددتها أموندسن ومارتينسن (S, Amundsen & L, Martinsen.2015): التفويض، المشاركة، المبادرة، التركيز على الهدف، الإلهام، النمذجة، والإرشاد والتوجيه.

كما حددت دراسة سريفاستافا (Srivastava et al., 2006) عدد من سلوكيات القيادة الداعمة للإبداع وتمثلت هذه السلوكيات في:

- تفويض السلطة: حيث يشارك القادة الداعمين للإبداع السلطة مع مرؤوسيه لتمكينهم من المشاركة الكاملة واتخاذ قرارات ذات جودة تساهم في رفع قيمة المؤسسة التعليمية (2010).
(Hakimi et al).

- المسائلة عن المخرجات: بالنظر إلى مفهوم إعادة توزيع المسؤولية وإعطاء المرؤوسين مسؤوليات جديدة بما يحملهم مسؤولية المسائلة عن المخرجات (Hakimi et al.,2010; Pearce et al.,2003).
- اتخاذ القرارات الموجهة ذاتيًا: ويوضح ذلك مدى الرغبة في المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في حل المشكلات. (Mills, et al 2013; Van dierendonck and Dijkstra,2012;Zhang & Sims 2005).
- مشاركة المعلومات: حيث يشارك المديرون المعلومات مع موظفيهم كما حددها، وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها (S.Amundsen & Martinsen; 2015; Ahearne et al.,2005; Pearce and Sims2002).
- تنبثق أهمية القيادة الداعمة للإبداع على توافق عناصرها بالدرجة الأولى المتمثلة بالقائد والمرؤوسين، وتحديد نظام قيادي من أجل تحقيق أهداف المرؤوسين (السبيعي، والهاجري 2020). وذكر محمودي (2019) بأنها عامل تحفيز ودعم المرؤوسين، ودفعهم للإبداع والابتكار.
- ان تحقيق غايات القيادة الداعمة للإبداع قد يتوقف بدرجة كبيرة على مصادر القوة التي يتمتع بها القائد وطبيعتها، ومن تلك المصادر التي أكد عليها كلالدة(2008) مصدر الخبرة و المهارة، مصدر منح التقدير المالي، مصدر التأثير الشخصي، السلطة النظامية، مصدر التأثير النابع من الاحترام.
- وفي نفس السياق فقد أجمع كل من (Batson,2010) و (Harrell& Simpson, 2015) و (Hannah & Avolio Walumbwa,2011) و (Ewest ,2018) أن من أبعاد القيادة الداعمة للإبداع الايثار، التعامل الأخلاقي، ومقدرات قيادية وإدارية، والشجاعة الأخلاقية، المشاركة الإيجابية.
- بينما نجد ان من محددات القيادة الداعمة التمكين للعاملين في المؤسسات وأضاف سحوان، بوعلام (2017) التشجيع الإبداعي للعالمين، بينما أكد الشعلات (2017) ان من محددات القيادت الداعمة الدعم الإلهامي.
- أن القيادة الداعمة من أنواع القيادات التي لا تتفصل عن توفر المهارات القيادية التي تتمثل بمظاهر وسلوكيات القيادة وخضائصها، حيث وضح في هذا السياق عبد دهليز وغالي (2018) إن من مهارات القيادة الداعمة للإبداع منها مهارة فنية، وأخرى تنظيمية وإنسانية وفكرية تصورية. وإن من خصائص القدة المدعين الاستماع والتعاطف، وقوة الاقناع، والبصيرة وتكوين الرؤية، وأظهار الدوافع للإنجاز المتميز.
- وقد حظي مفهوم دافعية الإنجاز باهتمام الباحثين والمهتمين في جميع المجالات، باعتبار أن الدافعية لها دور في توجيه سلوك الفرد نحو نجاح المؤسسة التربوية، وذلك من خلال تلبية حاجاته الأساسية وإشباع رغباته (ملحم، 2009). وأشار حميض (2020) أن دافعية الإنجاز هي مقدرة الفرد على اختيار أهداف واقعية، ووضع الخطط الملائمة لتحقيقها، والمثابرة والتغلب على العقبات التي قد تواجهه، وتقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز. كما تمثل استعداد الفرد للسعي في سبيل الاقتراب من النجاح وفقا لمعايير معينة من الجودة أو الامتياز، وشعوره بالفخر والاعتزاز عند إتمام ذلك (غباري،2008) بينما وضحتها الأحمد (2001) بأنها "الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح وهو هدف ذاتي ينشط السلوك ويوجهه".

وقد بين القعقاع (2015) أن دافعية الإنجاز تتكون من مكونات رئيسية هي الحافز المعرفي وتكوين الذات والدافع والانتماء. في حين وضحتها خليفة (2000) بأنها نوع من أنواع تحمل المسؤولية والسعي نحو التميز في تحقيق الاهداف، بينما أشار أبو سمرة والطيطي (2011) أن دوافع الإنجاز تمثل ابعادا داخلية في الفرد من خلال حرصه على تحقيق الأهداف، والمحاولة الجادة للتغلب على العقبات التي تعترض ذلك، والرغبة في منافسة الآخرين والتفوق عليهم. وعرفها غوبالان وآخرون (Gopalan, et al.2017) "بأنها قوة داخلية تحرك سلوك الفرد وتضمن استمراريته وتوجيهه لتحقيق غاية ما، ويتم استثارة هذه القوة بعدة عوامل، أما داخلية كاحتياجات الفرد وصفاته ورغباته وتوجهاته، أو خارجية كالبيئة أو محيط الفرد.

ان للدفاعية أهمية في حياة الأفراد سواء أكانت لتلبية احتياجات خاصة أو لتحقيق غايات مهنية وظيفية، حيث ذكر المطري (2005)، أن من أهمية الدوافع أنها تجعل الفرد أكثر قدرة على تفسير تصرفات الآخرين، كما تساعد الدوافع في التنبؤ بالسلوك الإنساني، وبالتالي يمكن توجيه سلوكه إلى وجهات معينة تدور في إطار صالحه وصالح المجتمع، كما تحدد الدوافع نوعية السلوك وتوجيه وإعادة المحاولة لإشباع الحاجة. وبين صالح وآخرون (2020) أن من خصائص الدافعية للإنجاز في ارتباطها بالهدف والغاية إلى خاصية الفرضية: التي تتمثل بتوجه سلوك الفرد نحو هدف معين. ثم الاستمرارية: أي الاستمرار للوصول إلى الغاية. ثم النشاط أي السلوك الناتج للإشباع، ثم التنوع والحسن للوصول إلى خاصية التكيف الكلي. وهنا أشار بوقصاري (2008) والعلوان (2009) بان خصائص دافعية الإنجاز تتعلق بدوافع داخلية وحارجية. اما العبيدي (2002) فقد ميز نوعين من دوافع الإنجاز هما: دوافع الإنجاز الذاتي، ودوافع الإنجاز الاجتماعي، بينما وضح اليوسف (2018) ان مكونات دوافع الإنجاز تتمثل بدوافع معرفية، ودوافع توجيه الذات، ودوافع الانتماء.

لهذا ارتبطت أنواع وخصائص دوافع الإنجاز بمصادر وأبعاد متعددة حيث وضح المصري وفرح (2020) تلك المصادر بالمعرفية والسلوكية، والاجتماعية، والمصادر والوجدانية. أما الأبعاد فقد ذكرها عبد الله (2003) بالبعد الشخصي، والاجتماعي، وبالبعد العالي في مستوى الإنجاز.

وتخضع دافعية الإنجاز إلى عدة أنواع من المقاييس التي تمثلت بما يلي:
الفئة الأولى: المقاييس الإسقاطية: يرتبط هذا الاختبار أساسا بالتخيل الإبداعي، ويتم تحميل القصص أو نواتج الخيال المستخلصة إلى نوع معين من المحتوى في ضوء ما يمكن أن يشير إلى الدافع للإنجاز، فقد كشفت أغلب الدراسات التي استخدمت هذا المقياس في مجال الدافع للإنجاز عن انخفاض ثباته (Entwisle, 1972).

وقد أشار خليفة (2000) إلى أن فاينستين (Wienstein) قد قام بحصر الدراسات التي أجريت على الدافع للإنجاز حتى عام 1968، والمقاييس التي استخدمت فيها، وأوضح أنها تفنقر إلى الثبات والصدق وخاصة الاختبارات الإسقاطية، وتعرضت هذه الطرق والأساليب الإسقاطية في قياس الدافع للإنجاز للنقد الشديد أي جانب العديد من الباحثين، فيرى البعض أن هذه الطرق الإسقاطية ليست مقاييس على الإطلاق، ولكنها تصف انفعالات المبحوث بصدق مشكوك فيه، كما أن طريقة تصحيحها تحتاج إلى وقت كبير وتنسم بالذاتية، هذا بالإضافة إلى انخفاض ثبات وصدق هذه الطرق الإسقاطية (موسى وأبو ناهية، 1987) فقد ابتعد الباحثون عن الطرق الإسقاطية وبدأ التفكير في تصميم وإعداد أدوات أخرى أكثر موضوعية لقياس الدافع للإنجاز، مما دفعها إلى اللجوء إلى البحث عن فئات أخرى وطرق أخرى لمقياس.

الفئة الثانية: المقاييس الموضوعية: حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الإنجاز متجنبين الأخطاء التي احتوتها المقاييس الإسقاطية من بينها ما يلي:

1 - اختبار الدافع للإنجاز حاولت "هرمانس" 1970 "Hermans" بناء اختبار الدافع بعيداً عن نظرية "اتكنسون" وذلك بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين وقد انتقت منها الأكثر شيوعاً، على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي: مستوى الطموح والسلوك المرتبط بقبول المخاطرة، المثابرة، توتر العمل إدراك الزمن، التوجه نحو المستقبل، اختيار الرفيق، سلوك التعرف، سلوك الإنجاز، ويتكون هذا الاختبار من 29 عبارة متعددة الاختيارات (عبد الله، 2003)

2 - مقاييس التوجه نحو الإنجاز "ايزنك وويلسون" 1975 ضمن اختبار يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي ويتكون المقياس من 30 بنداً، يجاب عنها ب: نعم، غير متأكد، لا.

3 - مقياس (راي - لن) للدافع للإنجاز 1960. وضع "لن" هذا المقياس في 1960 وطوره "راي" في السبعينات يتكون من 14 سؤالاً يجاب عنها ب نعم، غير متأكد، لا (عبدالله، 2003) ويرى الباحث أن أهمية دوافع الإنجاز للمعلمين هو تحقيق ذاتهم من خلال تلبية احتياجاتهم الوظيفية، وتشكيل كيان وظيفي سليم، تسوده العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة، الذي ينعكس على تحمل المسؤوليات والمثابرة والاصرار في الإنجاز وتحقيق التميز في تحقيق الاهداف والطموحات الذاتية والمؤسسية، وأن للقيادة دور مهم وواضح في إظهار تلك الدوافع وتشكيلها ودعمها وتعزيزها.

كما أن موضوع الدراسة أخذ درجة من الاهتمام من حيث تنواله من أوجه متعددة في مجال البحث والدراسات العلمية الإدارية التربوية ومن تلك الدراسات دراسة بناي وريزل (Banai & Reisel, 2007) التي هدفت للكشف عن العلاقة بين القيادة الداعمة، والخصائص الوظيفية، وشعور العاملين بالاغتراب، والتعرف إلى مستوى شعور العاملين بالاغتراب عبر الثقافات المتنوعة، وسعت إلى اقتراح نموذج لظروف العمل يركز على الشعور بالاغتراب عبر الثقافات المتنوعة. وعبر دراسة ميدانية وصفية أجريت على (1933) عاملاً؛ انتهت الدراسة إلى وجود علاقة الارتباط معنوية بين القيادة الداعمة والشعور بالاغتراب. بينما تناولت دراسة خالد وآخرون (Khalid et al 2012) العلاقة بين القيادة الداعمة والضغوط الوظيفية، وسعت إلى تقصي العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، وتحديد الأثر المعدل للقيادة الداعمة في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي طبقت أدواتها على عينة قوامها (200) فرداً من العاملين في أربع مؤسسات تعليمية باكستانية؛ أفادت النتائج أن القيادة الداعمة تؤثر سلباً في الضغوط الوظيفية، وأن القيادة الداعمة تعدل العلاقة بين ضغوط الوظيفي والأداء الوظيفي. كما هدفت دراسة أموندسن ومارتينسن (S. Amundsen A. and Martinsen L., 2015) إلى لتمكين القادة كأساس لتحسين عمليات التشغيل وتحديد طبيعية الترابط المنطقي بين القيادة الداعمة للتمكين ومقومات القيادة الذاتية للمرؤوسين، من خلال منهج وصفي طبقت على عينة المسؤولين في مؤسسات التعليم بلغت (876) عضواً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة جوهرية إيجابية بين السلوكيات القيادية الداعمة للتمكين وتحقيق مقومات القيادة الذاتية ومنها التفويض، المشاركة والتركيز على الأهداف.

وهدف دراسة السعيد (Elsaid, 2018) التعرف إلى العلاقة بين القيادة الداعمة والشخصية المبادرة وسلوك الصوت للعاملين، ومن خلال المنهج الوصفي وتطبيق أداة الدراسة- الاستبانة-

على عينة بلغت (268) مرووسا و(56) رئيسا مباشرا من العاملين في ثلاث شركات مصرية تعمل في قطاع عامة؛ أفادت النتائج أن القيادة الداعمة تُؤثر إيجابيا ومعنويا في سلوكيات صوت العاملين، أن متغير الأمان النفسي يتوسط العلاقات السابقة. كما هدفت دراسة ويك (2004) Willke) تحديد درجة تأثير دافعية الإنجاز وفعالية المعلم في تحقيق استراتيجيات التعميم لدى عينة مكونة من (170) معلما ومعلمة من المدارس الأساسية 65 والثانوية ومن تخصصات مختلفة، وقد أظهرت الدراسة نتائج عديدة كان من بينها وجود تأثير موجب ودال إحصائيا للدافعية للإنجاز في قدرة المعلم على تحقيق استراتيجيات التعميم بفعالية، وأنها لا توجد فروق دالة إحصائية بين جنس المعلمون في الدافعية للإنجاز، في حين أظهر المعلمون من التخصصات العلمية مستوى أكبر من الدافعية للإنجاز مقارنة بالمعلمين في التخصصات الأدبية، كما أظهر المعلمون في المرحلة الثانوية مستوى أكبر من الدافعية للإنجاز من المعلمين في المرحلة الأساسية. وجاءت دراسة بوتوملي وآخرين (Bottomley, Gould, Willia, & Mostafa, 2016) بهدف معرفة تأثير القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي في المنظمات وعلاقتها بالدافعية نحو العمل في المنظمات الحكومية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأجريت على عينة (512) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية في المكسيك، وكان من أهم نتائج الدراسة بأن هناك تأثير دال إحصائي للقيادة التحويلية على الدافعية لدى المعلمين.

ورغم أهمية القيادة الداعمة للإبداع ودافعية الإنجاز للمدراء في المدارس الأردنية، إلا أن دراسة واقعها والعلاقة بينهما ما تزال مسألة بحثية لا تحظى بالاهتمام اللازم، ولا تنال الاهتمام الكافي، ولا تعطى ما تستحق من أهمية، مما كان ذلك من توجهات البحث نحو التعرف إلى العلاقة بين القيادة الداعمة للإبداع ودافعية الإنجاز لدى المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في العاصمة عمان.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تنبثق مشكلة الدراسة من عدة أبعاد ينظر إليها الباحث منها ما ينطلق من البعد النظري الفكري الذي ينادي إلى تشجيع الإبداع وإظهار الطاقات الكامنة لدى المعلمين العاملين في الميدان التربوي، الذي يحتاج إلى سلوك قيادي داعم لتلك الإبداعات والابتكارات في المدارس. حيث وضح السبيعي والهاجري (2020) أن القيادة الداعمة من العوامل المهمة التي تقود إلى رفع دافعية العاملين للإنجاز والابتكار وإظهار المقدرات الإبداعية والتميزة في العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة. بينما أشار محمودي (2019) أن القيادة الداعمة للإبداع لها أثر وانعكاس على قوة التحفيز ودعم المرؤوسين وإزالة الحواجز بين العاملين أنفسهم وبين الإدارة.

كما تنبثق مشكلة الدراسة أيضاً من خلال ملاحظة الباحث لعملة في المدارس لسلوكيات العاملين والقيادة التربويين في الميدان التربوي إلى وجود درجة ليس بالمستوى المطلوب في توجهات القادة التربويين وخاصة مديري المدارس نحو تحفيز المعلمين على الإبداع ودعمهم لتلك الإبداعات التي قد تظهر من إنجازات المعلمين. وهذا ما أكدته نتائج دراسة الخروصي وآخرون (2014) التي أشارت إلى وجود تباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة سلوكيات القيادة الداعمة ما بين المتوسطة والعالية. على الرغم أن هذا النوع من القيادة كما أشار الشمالان وآخرون (2021) بأنها العامل المهم في تحقيق الانسجام التنظيمي في المؤسسة.

وإن ما يبلور مشكلة الدراسة هي سلوكيات وممارسات المديرين كقيادة تربويين، التي لها انعكاسات واضحة على اهتمام المعلمين وسلوكياتهم كرضاهم الوظيفي والتزامهم في العمل الموكل إليه،

إضافة إلى زيادة دافعيتهم نحو الإنجاز بدرجة من الاتقان والدقة والإبداع، لهذا فإن السلوك القيادي الداعم من قبل المديرين للإنجاز المتميز والمبدع قد يكون له الأثر الكبير على رفع دافعية الإنجاز للعاملين والتنافس في التميز للعمل في المدرسة، باعتبار أن القيادة وأساليبها المتبعة من مديري المدارس لها أثر ودور مهم وانعكاس مباشر على أداء العمل وسلوك العاملين في المدرسة، وأن الدوافع التي تتشكل لدى المعلمين قد تكون لها علاقة كبيرة بأسلوب الإدارة ونمطه الذي يمارسه المدير. ومن تلك المنطلقات فقد تبلورت مشكلة الدراسة بالتعرف على العلاقة بين سلوك القيادة الداعمة للإبداع لدى المديرين ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

سعت الدراسة الاجابة عن الاسئلة البحثية الآتية:

- ما درجة ممارسة القيادة الداعمة للإبداع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
- هل يوجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حيال درجة ممارسة المديرين للقيادة الداعمة للإبداع وفقاً لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية)؟
- ما مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟
- هل يوجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حيال مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين وفقاً لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية)؟
- هل يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة ممارسة القيادة الداعمة للإبداع لدى المديرين في المدارس الثانوية ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين؟

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الداعمة للإبداع للمديرين وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين في عمان، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة ببعدين رئيسيين أحدهما نظرياً والآخر تطبيقياً، حيث تنبثق الأهمية النظرية للدراسة من خلال توضيح المفاهيم المستجدة في الميدان التربوي الإداري المتمثلة بالقيادة الداعمة للإبداع فضلاً عن المفاهيم ذات الارتباط بدافعية الإنجاز. مما قد يضيف ذلك أهمية أخرى تتمثل بسد النقص الموجود في الدراسات العربية المتعلقة بموضوعي الدراسة. إضافة إلى تزويد الباحثين والمهتمين بالدراسات المتعلقة بالإدارة والقيادة التربوية ببعض المؤشرات التي تدفعهم لإجراء دراسات مماثلة أو مشابه ذات متغيرات مختلفة. وقد تثرى تلك الدراسة المكتبات المحلية بالأدب النظري في مجال الإدارة والقيادة التربوية بمفاهيمها العصرية القابلة للبحث والدراسة.

بينما تتمثل الأهمية التطبيقية من حيث أنها تفيد الدراسة صانعي سياسة التعليم العام في الأردن في اتخاذ قرارات وسياسات تقويمية تعزيزية في ضوء نتائجها، وتزود المدراء في المدارس الأردنية بتغذية راجعة عن واقع القيادة الداعمة للإبداع ودافعية الإنجاز لدى المعلمين لاتخاذ الاجراءات

المناسبة بشأنه. كما قد تفيد من خلال نتائج الدراسة إلى تنظيم دورات تدريبية توجه المديرين إلى إتباع أسس ومنطلقات القيادة الداعمة في المدارس.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة الحالية مصطلحين رئيسيين يمكن توضيحها اصطلاحيا واجرائيا على النحو الآتي:

القيادة الداعمة للإبداع: وهي الممارسات القيادية التي تتمثل بشخصية المدير التي تجعله يقوم على خدمة ومساندة أفراد التنظيم وأشباع حاجاتهم المختلفة لكسب ثقتهم وولائهم، الذي يعكس بالتالي على سلوكيهم واعتقادهم بالقيادة والمؤسسة (فيروز، 2017).

وتعرف إجرائيا بما يتلائم مع متطلبات الدراسة الحالية بأنها تلك الممارسات التي يقوم بها المديرين من حيث وضع الخطط السليمة الداعمة للعمل والإنجاز المبدع، وتحفيز المعلمين والتأثير بهم والمقدرة على إصدار القرارات السليمة وحل المشكلات بطرق وأساليب مبدعة إضافة إلى مقدرته على الاتصال الداعم للإبداع والنظر إلى أهمية التدريب لتمكين المعلمين، والتي يمكن قياسها من خلال استجابات المعلمين حول الاداة التي اعدت لاغراض تحديد درجة القيادة الداعمة للمديرين.

دافعية الإنجاز: وتعرف بأنها الرغبة الملحة الكامنة في داخل الفرد التي تدفعه للوصول إلى مستوى مرتفع من الامتياز والتفوق، وتدفعه إلى تخطي العقبات والسيطرة على التحديات والتفوق على الذات (الجندي، 2010).

وتعرف إجرائيا بما يتلائم مع متطلبات الدراسة الحالية بأنها القوة الداخلية الكامنة لدى المعلمين التي تظهر من خلال ادائهم نحو إنجاز المهام الموكلة إليهم والتفوق والتميز فيها، التي قد تكون نتاج لطبيعة السلوكيات القيادية لمديري المدارس، والتي يمكن قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على الأداة التي اعدت لقياس مستوى دافعية الإنجاز.

حدود الدراسة ومحدداتها:

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة الداعمة للإبداع عند المديرين ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين.

الحد البشري: اقتصر في تطبيقها على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية.

الحد المكاني: اقتصر على المدارس الثانوية لمديرية التربية والتعليم في لواء ماركا في العاصمة عمان.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني والصيفي من عام 2021/2022م وأما محددات الدراسة، فتمثلت في درجة تقنين أداة جمع البيانات للدراسة، من حيث صدقها وثباتها، وموضوعية إجابات أفراد عينة الدراسة، ومدى تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، المتمثل بجمع المعلومات من جميع أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف وصف الظاهرة قيد الدراسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها، باعتبار أن هذا المنهج أكثر ملائمة لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة الكلي (1148) معلماً ومعلمة، تم رصدتهم من خلال الإحصائيات العامة لمديرية التربية والتعليم في لواء ماركا، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجنس في مديرية التربية والتعليم لواء ماركا.

المجموع	الجنس		مديرية التربية والتعليم لواء ماركا
	عدد المعلمين	عدد المعلمات	
1148	540	608	

عينة الدراسة:

اتبع الباحث في اختيار عينة الدراسة الطريقة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع أداة الدراسة على عينة بلغت (360) فرداً، بنسبة مئوية بلغت (31%) من مجتمع الدراسة الكلي، وقد تم استرجاع، واستصلاح (346) استبانة من الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، بنسبة مئوية بلغت (30%) من المجتمع الكلي، كان من بينهم (179) معلماً، و(167) معلمة وهي مثلت عينة التطبيق النهائية للدراسة، وهي تعد عينة ممثلة وفقاً لحجم المجتمع الكلي، ومتطلبات الدراسات المسحية، لاختيار وتحديد حجم العينة، والجدول (2) يصف توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	179	51.7
اناث	167	48.3
المجموع	346	100.0
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	202	58.4
دراسات عليا	144	41.6
المجموع	346	100.0
الخبرة العملية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	150	43.4
أكثر من 10 سنوات	196	56.6
المجموع	346	100.0

أداة الدراسة:

وفقاً لمنهجية الدراسة الحالية تم تطوير (استبانة) تكونت من جزئين، ارتبط الجزء الأول بالتعرف على درجة ممارسة القيادة الداعمة للإبداع، بينما ارتبط الجزء الثاني بتحديد مستوى دافعية الإنجاز، وقد اتبع الباحث في تطوير الاستبانة الآتي:

- تحديد مجالات الأداة، حيث تم تحديد خمس مجالات للقيادة الداعمة، التخطيط وتحديد الأهداف الإبداعية. التحفيز والتأثير الإبداعي، اتخاذ القرارات وحل المشكلات الداعمة للإبداع، الاتصال الداعم للإبداع. التدريب وتمكين العاملين
- صياغة عدد من الفقرات لكل مجال بناءً على الرجوع إلى أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، حيث تم صياغة (58) عبارات لقياس القيادة الداعمة للإبداع وفقاً لمجالاتها المحددة في الأداة، كما تم صياغة (20) فقرة لقياس مستوى دافعية الإنجاز، مما توصل الباحث إلى الاستبانة بصورتها الأولية.

إجراءات تصحيح وتفسير أداة الدراسة:

تم تحديد درجة القيادة الداعمة للإبداع وعلاقتها مستوى دافعية الإنجاز، وفق خمس مستويات، وذلك بقيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة على النحو الآتي:

الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة (5) درجات، والحد الأدنى لبدائل أداة الدراسة (1) درجة، وبطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى يساوي (4) درجات، ومن ثم تقسيم الفرق على (5)، فكان طول الفئة (0.80)، وعليه كانت المتوسطات لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة كما هو موضح في الجدول (3) التالي:

جدول (3): درجة التقدير لمتوسط الحسابي

الوسط الحسابي	درجة التقدير
1.80-1	منخفضة جداً
2.60-1.81	منخفضة
3.40-2.61	متوسطة
4.20-3.41	عالية
5-4.21	عالية جداً

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الأداة تم اعتماد طريقة الصدق الظاهري، وطريقة صدق الاتساق الداخلي، وذلك على النحو الآتي:

1- الصدق الظاهري: (صدق المحكمين)

إن الهدف من هذا الإجراء هو الحصول على اتفاق المحكمين على الفقرات، ومدى صلتها بموضوع البحث، والخاصية المراد قياسها، إذ أن الصدق الظاهري يمثل الطريقة المرجحة للتأكد من الصدق المنطقي للأداة، حيث تم عرض فقرات الأداة على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص، والذين لهم صلة بموضوع البحث، وذلك لتقدير مدى تمثيلها، وقياسها للصفة المراد قياسها.

وقد بلغ عدد المحكمين (12) محكماً من أصحاب الخبرة، والاختصاص، في مجال التربية، والإدارة التربوية، من أساتذة الجامعات الأردنية، وقد تم الطلب من الخبراء باستفتاء مدى انتماء العبارة للمجال، أو البعد الذي تقيسه، حيث تم الأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم اللازمة حول فقرات مجالات القيادة الداعمة للإبداع، ومستوى دافعية الإنجاز، وذلك بتعديل أو إعادة صياغة أو حذف بعض الفقرات، ونتيجة لهذه الإجراءات فقد تم اعتماد (50) فقرة تقيس درجة ممارسة القيادة

الداعمة للإبداع لدى المديرين، و(20) فقرة تقيس مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، وهي تمثل الاستبانة بصورتها النهائية.

2- صدق البناء الداخلي:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (30) فرداً من أفراد عينة الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات والأداة ككل، وفقاً لمجالات القيادة الداعمة للإبداع، والجدول (4) يوضح نتائج ذلك.

جدول (4): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات مجالات القيادة الداعمة للإبداع والدرجة الكلية للمجال.

التدريب وتمكين العاملين		الاتصال الداعم للإبداع		اتخاذ القرارات وحل المشكلات الداعمة للإبداع		التحفيز والتأثير الإبداعي		التخطيط وتحديد الاهداف الإبداعية	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.74**	-1	0.58**	-1	0.76**	-1	0.60**	-1	0.66**	-1
0.68**	-2	0.84**	-2	0.70**	-2	0.70**	-2	0.82**	-2
0.80**	-3	0.70**	-3	0.68**	-3	0.81**	-3	0.70**	-3
0.79**	-4	0.80**	-4	0.84**	-4	0.83**	-4	0.68**	-4
0.70**	-5	0.79**	-5	0.70**	-5	0.86**	-5	0.69**	-5
0.68**	-6	0.79**	-6	0.69**	-6	0.89**	-6	0.76**	-6
0.55**	-7	0.73**	-7	0.80**	-7	0.76**	-7	0.56**	-7
0.79**	-10	0.57**	-10	0.59**	-10	0.60**	-10	0.73**	-8
0.80**	-11	0.80**	-11	0.52**	-11	0.66**	-11	0.49**	-9
0.86**	-12	0.79**	-12	0.88**	-12	0.80**	-12	0.57**	-10

** دلالة عند مستوى (0.01)

يتبين من الجدول (4) أن معاملات اتساق العبارات لمجال التخطيط وتحديد الأهداف الإبداعية تراوحت ما بين (0.82-0.49) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، كما أن جميع معاملات اتساق لمجال التحفيز والتأثير الإبداعي جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) وقد تراوحت القيم ما بين (0.89-0.60) بينما تراحت قيم مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات الداعمة للإبداع ما بين (0.88-0.52)، أما قيم مجال الاتصال

الداعم للإبداع فقد ترأوت ما بين (0.57- 0.84)، وان قيم مجال التدريب وتمكين العاملين ما بين (0.55- 0.86).
كما قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للمجالات، وارتباطها بالأداة ككل، وفقاً لمعامل ارتباط "بيرسون"، ويوضح الجدول (5) نتائج ذلك.

جدول (5): معاملات الارتباط "الاتساق الداخلي" بين كل مجال من مجالات القيادة الداعمة للإبداع والدرجة الكلية للأداة.

معامل الارتباط "الاتساق الداخلي"	المجال
0.88 *** **	التخطيط وتحديد الأهداف الإبداعية.
0.80 *** **	التحفيز والتأثير الإبداعي
0.77 *** **	اتخاذ القرارات وحل المشكلات الداعمة للإبداع
0.79 *** **	الاتصال الداعم للإبداع.
0.84 *** **	التدريب وتمكين العاملين

*** ** دلالة عند مستوى (0.01)

يوضح الجدول (5) أن جميع مجالات القيادة الداعمة للإبداع جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، حيث ترأوت قيم معاملات الاتساق ما بين (0.77-0.88)، وذلك يشير إلى صدق مجالات وفقرات الأداة، وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة دافعية الإنجاز فقد تم حساب معاملات الارتباط لفقرات الأداة مع الأداة ككل، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات أداة مستوى دافعية الإنجاز والدرجة الكلية

دافعية الإنجاز					
رقم الفقرة	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	0.77 *** **	0.80 *** **	0.74 *** **	0.70 *** **	0.67 *** **
رقم الفقرة	6	7	8	9	10
معامل الارتباط	0.88 *** **	0.82 *** **	0.89 *** **	0.55 *** **	0.68 *** **
رقم الفقرة	11	12	13	14	15
معامل الارتباط	0.82 *** **	0.78 *** **	0.85 *** **	0.77 *** **	0.69 *** **
رقم الفقرة	16	17	18	19	20
معامل الارتباط	0.69 *** **	0.77 *** **	0.74 *** **	0.80 *** **	0.79 *** **

*** ** دلالة عند مستوى (0.01)

يبين الجدول (6) أن جميع فقرات أداة مستوى دافعية الإنجاز جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) حيث ترأوت القيم بين (0.55-0.89)، وذلك يشير إلى صدق فقرات الأداة، وقياسها للسمة التي وضع لقياسها.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات. واستخدام معامل ثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة، والجدول (7) يوضح نتائج ذلك.

جدول (7): معاملات الثبات لكل مجال من مجالات القيادة الداعمة للإبداع والمجالات مجتمعة ومستوى دافعية الإنجاز

معامل الارتباط	المجال
0.88	التخطيط وتحديد الاهداف الإبداعية.
0.85	التحفيز والتأثير الإبداعي
0.80	اتخاذ القرارات وحل المشكلات الداعمة للإبداع
0.86	الاتصال الداعم للإبداع.
0.81	التدريب وتمكين العاملين
0.84	المجالات مجتمعة
0.86	مستوى دافعية الإنجاز

يبين جدول (7) أن معامل الثبات لمجالات القيادة الداعمة للإبداع تراوحت ما بين (0.80-0.88)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.84)، بينما أشارت النتائج أن معامل الثبات لأداة دافعية الإنجاز بلغ (0.86).

متغيرات الدراسة:

- تتضمن الدراسة المتغيرات التالية:
- المتغيرات التابعة الرئيسية التالية: القيادة الداعمة للإبداع، ومستوى دافعية الإنجاز.
 - المتغيرات المستقلة: وتتمثل بالآتي:
 - الجنس: وله فئتان (ذكور) (إناث).
 - المؤهل العلمي: وله فئتان (بكالوريوس فما دون) (دراسات عليا).
 - الخبرة العملية: ولها فئتان (أقل من 10 سنوات) (أكثر من 10 سنوات)

إجراءات الدراسة:

- ولتحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى النتائج المطلوبة، تم إتباع الإجراءات الآتية:
- الحصول على خطاب رسمي لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة.
 - إعداد أداة الدراسة، وتطبيقها على العينة الاستطلاعية، للتحقق من الصدق، والثبات.
 - تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة الفعلية.
 - معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وفقاً لأسئلة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذه الجزء عرضاً لنتائج وتفسيرها وفقاً لترتيب أسئلة، بعد معالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه وفقاً لمتطلبات ومتغيرات الدراسة. وذلك على النحو الآتي:
أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة القيادة الداعمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
ولإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات مجالات القيادة الداعمة للإبداع، وللجمال بشكل عام، وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لواء ماركا، كما تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، والجدول (8 إلى 13) توضح ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال التخطيط وتحديد الأهداف الإبداعية.

الرقم في الاستبانة	الترتيب	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
4	1	يشجع المدير الإنجازات المبدعة للخطط والبرامج المدرسية	3.72	.93	عالية
1	2	يعتمد المدير مبدأ الأولويات في تنفيذ أهداف العمل في المدرسة	3.70	.92	عالية
3	3	ينفذ المدير الأعمال والمهام ضمن برنامج زمني دقيق ومحدد.	3.62	.94	عالية
2	4	يحرص المدير على التخطيط المسبق للأهداف المدرسية.	3.62	.89	عالية
8	5	يضع المدير الأهداف في ضوء فهم الجميع لرؤية ورسالة المدرسة.	3.57	.93	عالية
10	6	يتخطى المدير الممارسات والأهداف الروتينية التقليدية في العمل المدرسي	3.52	.96	عالية
5	7	يهيئ المدير المناخ التنظيمي الداعم لتنفيذ الأهداف المدرسية.	3.52	.93	عالية
9	8	يجعل المدير الإبداع جزءاً من ثقافة ورؤية المدرسة أمام المعلمين.	3.48	.98	عالية
7	9	يعتمد المدير هيكل تنظيمي مرن وداعم لتحقيق الأهداف والخطط.	3.36	1.04	متوسطة
6	10	يضع المدير أهدافاً تثير الإبداع والتميز بين المعلمين	3.22	1.09	متوسطة
		المجموع الكلي	3.53	.79	عالية

يبين الجدول (8) ترتيب الفقرات لمجال التخطيط وتحديد الأهداف الإبداعية وفقاً للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لواء ماركا ترتيباً تنازلياً، حيث توضح النتائج أن جميع الفقرات مثلت الدرجة العالية باستثناء فقرتين مثلت الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.72-3.22) وهي تمثل الدرجة ما بين المتوسطة والعالية. كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال التخطيط وتحديد الأهداف الإبداعية بلغ (3.53) وهو يمثل الدرجة العالية من أصل (5) درجات، وفقاً للتدرج الخماسي المعتمد في الدراسة.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً ل فقرات مجال التحفيز والتأثير الإبداعي.

الرقم في الاستبانة	الترتيب	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
6	1	ينظم المدير مسابقات تنافسية في العمل لتنمية الإبداع لدى المعلمين.	3.85	.86	عالية
1	2	يحظى المدير باحترام وتقدير الجميع في المدرسة في ضوء قيادته الحكيمة.	3.68	.94	عالية
7	3	يمارس المدير مبادى العدالة لإظهار القدرات المتميزة بين المعلمين.	3.65	.95	عالية
8	4	ينمي المدير في نفوس المعلمين بان هناك قيادة مدرسية داعمة للإبداعاتهم	3.65	.91	عالية
2	5	يعطي المدير دائما صورة ايجابية (مبدعة) عن مدرسته امام الآخرين.	3.65	.94	عالية
4	6	المقدرة القيادية للمدير تدفع المعلمين لرفع مستوى الاداء والإبداع.	3.62	.94	عالية
9	7	يكرم المدير ويدعم التجارب الإبداعية الفردية الناجحة في المدرسة.	3.60	.95	عالية
5	8	يملك المدير المقدرة على الاقتناع وزيادة حماس المعلمين للعمل.	3.50	.99	عالية
10	9	ينوع المدير بالحوافز الداعمة للإبداع عند المعلمين.	3.47	1.00	عالية
3	10	يعمل المعلمين على تنفيذ توجيهات المدير لانها بنظرهم صحيحة.	3.39	1.08	متوسطة
		المجموع الكلي	3.60	.79	عالية

يبين الجدول رقم (9) ترتيب الفقرات لمجال التحفيز والتأثير الإبداعي وفقاً للمتوسطات الحسابية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لواء ماركا ترتيباً تنازلياً، حيث تشير النتائج أن جميع الفقرات مثلت الدرجة العالية باستثناء فقرة واحدة مثلت الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.39- 3.85) وهي تمثل الدرجة ما بين المتوسطة والعالية. كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال التحفيز والتأثير الإبداعي بلغ (3.60) وهو يمثل الدرجة العالية من أصل (5) درجات، وفقاً للتدرج الخماسي المعتمد في الدراسة.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات الداعمة للإبداع.

الرقم في الاستبانة	الترتيب	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	يرتكز المدير على المعلومات الدقيقة في اتخاذ قراراته.	3.74	.90	عالية
9	2	يدون المدير الأخطاء في تنفيذ إجراءات القرار للاستفادة منها في المستقبل.	3.67	.94	عالية
6	3	يقيم المدير البدائل في حل المشكلات بمشاركة المعلمين.	3.66	.97	عالية
8	4	يحدد المدير إجراءات تنفيذ القرار بمشاركة المعلمين.	3.64	.92	عالية
2	5	يتخذ المدير القرارات بمشاركة المعلمين.	3.63	.87	عالية
4	6	يلجأ المدير إلى الحلول البديلة المرصدة لمعالجة المشكلات المدرسية.	3.63	.95	عالية
3	7	يرصد المدير الحلول البديلة لحل المشكلات المدرسية.	3.58	.95	عالية
5	8	يثق المدير بالقرارات التي تتخذها باجماع الاغلبية من المعلمين.	3.54	.97	عالية
7	9	يمتلك المدير المقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	3.46	1.04	عالية
10	10	يثق المعلمين بالقرارات التي يتخذها المدير	3.28	1.18	متوسطة
		المجموع الكلي	3.58	.81	عالية

يبين الجدول (10) ترتيب الفقرات لمجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات الداعمة للإبداع وفقاً للمتوسطات الحسابية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية لواء ماركا، حيث تشير النتائج أن جميع الفقرات مثلت الدرجة العالية باستثناء فقرة واحدة مثلت الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.28- 3.74) وهي تمثل الدرجة ما بين المتوسطة والعالية. كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات الداعمة للإبداع بلغ (3.58) وهو يمثل الدرجة العالية من أصل (5) درجات وفقاً للتدرج الخماسي المعتمد في الدراسة.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال الاتصال الداعم للإبداع..

الرقم في الاستبانة	الترتيب	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
10	1	يؤثق المدير العلاقات والاتصال مع القيادة واصحاب القرار التربوي.	3.72	.87	عالية
8	2	يتخذ المدير ميذا الوضوح والشفافية لتحقيق فعالية الاتصال بين المعلمين.	3.70	.89	عالية
7	3	يحفز المدير المعلمين على استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة.	3.69	.91	عالية
4	4	يشجع المدير المعلمين على التعاون في انجاز مهامهم الوظيفية لتبادل الخبرة بينهم	3.64	.96	عالية
3	5	يحث المدير على حسن الاستماع بين المعلمين للاستفادة من ارائهم.	3.61	.89	عالية
5	6	ينظم المدير فرق عمل بين المعلمين لتحقيق مستوى من التواصل بينهم	3.61	.96	عالية
6	7	يشجع المدير على الحوار البناء والتعبير عن الافكار بين المعلمين.	3.57	.94	عالية
2	8	يفعل المدير اساليب الاتصال والتواصل مع الاخرين	3.54	1.07	عالية
9	9	يعزز المدير باستمرار البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال (خدمة الانترنت)	3.48	1.03	عالية
1	10	يوفر المدير قنوات اتصال فعالة في المدرسة.	3.28	1.08	متوسطة
		المجموع الكلي	3.58	.79	عالية

يبين الجدول (11) ترتيب الفقرات لمجال الاتصال الداعم للإبداع وفقاً للمتوسطات الحسابية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية لواء ماركا ترتيباً تنازلياً، حيث تشير النتائج أن جميع الفقرات مثلت الدرجة العالية باستثناء فقرة واحدة مثلت الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.28-3.72) وهي تمثل الدرجة ما بين المتوسطة والعالية. كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الاتصال الداعم للإبداع بلغ (3.58) وهو يمثل الدرجة العالية من أصل (5) درجات وفقاً للتدرج الخماسي المعتمد في الدراسة.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال التدريب وتمكين العاملين.

الرقم في الاستبانة	الترتيب	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
7	1	يكلف المدير بعض المهام للمعلمين وفقاً لقدراتهم لتحقيق الإبداع لديهم	3.71	.86	عالية
4	2	يفوض المدير بعض المهام للمعلمين لتنمية روح المسؤولية لديهم.	3.69	.92	عالية
8	3	ينظم المدير لقاءات وحلقات نقاشية متخصصة بين المعلمين.	3.65	.87	عالية
5	4	يهتم المدير بتنفيذ المبادرات الإبداعية في تحسين العمل من المعلمين.	3.61	.93	عالية
3	5	يكلف المدير المعلمين في تقديم المقترحات لتغيير الأوضاع إيجابياً في المدرسة.	3.52	.96	عالية
9	6	يشجع المدير تبادل الزيارات لمشاهدة الحصص النموذجية بين المعلمين	3.51	.99	عالية
1	7	يكلف المدير المعلمين أعمالاً إضافية لظهور إبداعاتهم	3.34	1.07	متوسطة
2	8	يشجع المدير على تبادل المعلومات والمعارف بين المعلمين	3.32	1.11	متوسطة
10	9	يهتم المدير بتوفير الدعم المالي لبرامج التنمية المهنية للمعلمين.	3.24	1.03	متوسطة
6	10	يمنح المدير المعلمين صلاحيات اتخاذ القرار التي تتعلق بعملهم الوظيفي	2.99	1.09	متوسطة
		المجموع الكلي	3.46	.64824	عالية

يبين الجدول (12) ترتيب الفقرات لمجال التدريب وتمكين العاملين وفقاً للمتوسطات الحسابية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لواء ماركا، حيث بينت النتائج أن ست فقرات مثلت الدرجة العالية بينما مثلت الدرجة المتوسطة أربع فقرات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (2.99 - 3.71) وهي تمثل الدرجة ما بين المتوسطة والعالية. كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال التدريب وتمكين العاملين بلغ (3.46) وهو يمثل الدرجة العالية من أصل (5) درجات وفقاً للتدرج الخماسي المعتمد في الدراسة.

ولمعرفة ترتيب المجالات حسب استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات القيادة الداعمة للإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لواء ماركا، فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية الكلية لكل مجال، كما هو موضح في الجدول (13).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات القيادة الداعمة للإبداع لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لكل مجال والمجالات مجتمعة

ترتيب المجالات	المجالات	المتوسط بدلالة الدرجة	عدد الفقرات	المتوسط بدلالة الإجابة	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	التحفيز واثارة الإبداع	36.09	10	3.60	72.0 %	عالية
2	الاتصال الداعم للإبداع	35.88	10	3.58	71.6 %	عالية
3	اتخاذ القرارات وحل المشكلات الداعمة للإبداع	35.88	10	3.58	71.6 %	عالية
4	التخطيط وتحديد الاهداف الإبداعية	35.37	10	3.53	70.6 %	عالية
5	التدريب وتمكين العاملين	34.61	10	3.46	69.2 %	عالية
	المجموع	177.86	50	3.55	71.0 %	عالية

يوضح الجدول (13) ترتيب مجالات القيادة الداعمة للإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لواء ماركا، ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تشير النتائج إلى أن مجال التحفيز واثارة الإبداع جاء في الترتيب الأول، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.60) بنسبة مئوية بلغت (72.0%) وهو يمثل الدرجة العالية، بينما جاء مجال الاتصال الداعم للإبداع ومجال اتخاذ القرار وحل المشكلات الداعمة للإبداع في الترتيب الثاني، وحصل كل منهما على متوسط حسابي بلغ (3.58) بنسبة مئوية بلغت (71.6%) ويمثلا الدرجة العالية، كما جاء في الترتيب الرابع مجال التخطيط وتحديد الأهداف الإبداعية وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.53) بنسبة مئوية بلغت (70.6%) ويمثل الدرجة العالية، بينما حصل مجال التدريب وتمكين العاملين على الترتيب الخامس والأخير وبلغ متوسطه الحسابي (3.46) بنسبة مئوية بلغت (69.2%) ويمثل الدرجة العالية، كما تشير النتائج إلى أن مجالات القيادة الداعمة للإبداع مجتمعة جاءت تمثل الدرجة العالية، حيث حصلت على متوسط حسابي كلي بلغ (3.55) بنسبة مئوية بلغت (71.0%).

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن درجة ممارسة القيادة الداعمة للإبداع لدى المدراء في مديرية لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين جاءت في جميع المجالات بدرجة عالية، وإن المتوسط الحسابي بلغ (3.53) وانحرافه المعياري (0.79)، وقد يعزى ذلك لأهمية الممارسات القيادية الداعمة للإبداع التي من شأنها تحديث الأفكار وتطوير السبل والأساليب والإجراءات التنفيذية للمهام التي تقوم المدرسة والعاملين فيها على تأديتها وتحقيقها بكفاءة وفاعلية. كما أن التخطيط المبني على سبل إبداعية وابتكارية، وعملية التحفيز واثارة العاملين وحل المشكلات المدرسية واتخاذ القرارات بدرجة من الإبداع والرؤية المستقبلية يدعم سلوكيات العاملين نحو تحقيق الاهداف المطلوبة. وما يؤكد ذلك ما أشار إليه بن سلمة (2008) أن القيادة الداعمة من مهامها ومميزاتها تحقيق الرؤية المستقبلية للعمل والإنجاز، لهذا فإن المديرين كقادة تربويين قد يهتمون إلى تحقيق أبعاد القيادة الداعمة في المدارس بدرجة قد تكون واحدة من خلال تقديرات المعلمين، لأن ذلك من عوامل نجاح المدرسة في تحقيق خططها بدقة وابداع.

ويعزو الباحث ترتيب مجال التحفيز والتأثير الإبداعي في الترتيب الأول بالهدف المرجو من دعم القادة للإبداع وهو الحصول على أفضل النتائج التعليمية التي تكون ثمرة دعم القادة للإبداع عند

المعلمين، فضلا عن أن التحفيز وإثارة الدافعية والتأثير بالعاملين من خصائص القيادة الناجحة في مختلف أساليب القيادة وأنماطها ومنه القيادة الداعمة للإبداع، بينما جاء مجال الاتصال الداعم للإبداع ومجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات الداعمة للإبداع في الترتيب الثاني والثالث على التوالي، ويفسر الباحث تلك النتيجة من خلال ضرورة تحسين طرق التواصل بين القيادة الداعمة للإبداع والمعلمين تيسيرا لهم لحصول أفضل طرق التعاون واسهلها، وإلى ضرورة إيجاد طرق واساليب ابداعية لحل المشكلات التي تطرأ خلال العملية التعليمية واتخاذ القرارات السليمة. كما يقدر الباحث ترتيب مجال التخطيط وتحديد الأهداف الإبداعية في الترتيب الرابع إلى وجود خطة استراتيجية بعيدة المدى مناسبة تتكيف حسب الظروف والمعطيات لكسب الوقت وتقليل الجهد والتكاليف للوصول إلى أفضل المستويات في دعم الإبداع، تلك الفكرة ما هي الا من منظور الواقع الحقيقي الذي يجب ان يكون في مؤسسات التعليم وهي خطط استراتيجية مرسومة من قبل الإدارة العليا في وزارة التربية و التعليم، ولكن القادة التربوية الداعمين للإبداع يجب أن يعملوا وفق تلك الخطط والرؤى المستقبلية الموثقة إلى وضع خططهم وصياغة اهدافهم بما يتناسب من تلك الخطط الاستراتيجية العامة، وبما يتناسب مع تلك الرؤى الواقعية التي تدعو إلى دعم العمل وإجراءاتها وسبل تنفيذها، في حين جاء مجال التدريب وتمكين العاملين في الترتيب الخامس، ويفسر ذلك إلى أن التدريب ميدان واسع قد يكون قبل الخدمة وأثناءها، قد يكون للمدير دور متواضع في تدريب المعلمين لأنه يفترض أن المعلمين مؤهلين وفقا لاختصاصاتهم العلمية والأكاديمية بحصولهم على درجات علمية في ذلك.

ثانيا: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: هل يوجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حيال درجة ممارسة المديرين للقيادة الداعمة وفقا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار "ت" T-Test لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويتم عرض نتائج السؤال وفقاً للآتي:

1- وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (14): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة الداعمة للإبداع وفقاً لمتغير الجنس.

المجالات	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط وتحديد الاهداف الإبداعية	ذكور	179	3.4648	.77839	1.769	0.078
	إناث	167	3.6156	.80630		
التحفيز والتأثير الإبداعي	ذكور	179	3.5436	.78526	1.610	0.108
	إناث	167	3.6808	.80030		
اتخاذ القرارات وحل المشكلات الداعمة للإبداع	ذكور	179	3.5408	.79596	1.120	0.264
	إناث	167	3.6389	.83441		
الاتصال الداعم للإبداع	ذكور	179	3.5564	.79613	0.771	0.441
	إناث	167	3.6228	.80358		
التدريب وتمكين العاملين	ذكور	179	3.4318	.62624	0.891	0.373
	إناث	167	3.4940	.67142		
المجالات مجتمعة	ذكور	179	3.5075	.71091	1.319	0.188
	إناث	167	3.6104	.74083		

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية، ونتائج اختبار "ت" T-Test لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حول مجالات القيادة الداعمة للإبداع وفقاً لمتغير الجنس، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في كل مجال وعلى مستوى المجالات مجتمعة.

2-وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (15): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة الداعمة للإبداع وفقاً لمتغير المؤهل.

المجالات	متغير المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط وتحديد الاهداف الإبداعية	بكالوريوس	202	3.5946	.77973	1.584	0.114
	دراسات عليا	144	3.4576	.81056		
التحفيز التأثير الإبداعي	بكالوريوس	202	3.6668	.77795	1.584	0.114
	دراسات عليا	144	3.5299	.81284		
اتخاذ القرارات وحل المشكلات الداعمة للإبداع	بكالوريوس	202	3.6342	.79549	1.245	0.214
	دراسات عليا	144	3.5236	.84025		
الاتصال الداعم للإبداع	بكالوريوس	202	3.6198	.77125	0.864	0.388
	دراسات عليا	144	3.5444	.83773		
التدريب وتمكين العاملين	بكالوريوس	202	3.4782	.65390	0.556	0.579
	دراسات عليا	144	3.4389	.64180		
المجالات مجتمعة	بكالوريوس	202	3.5987	.71248	1.261	0.208
	دراسات عليا	144	3.4989	.74378		

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية، ونتائج اختبار "ت" T-Test لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حول مجالات القيادة الداعمة للإبداع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في كل مجال وعلى مستوى المجالات مجتمعة.

3 - وفقاً للخبرة العملية:

جدول (16): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة الداعمة للإبداع وفقاً لمتغير المؤهل.

المجالات	متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط وتحديد الاهداف الإبداعية	أقل من 10 سنوات	150	3.5300	.80174	0.155	0.877
	أكثر من 10 سنوات	196	3.5434	.79078		
التحفيز التأثير الإبداعي	أقل من 10 سنوات	150	3.6067	.77966	0.065	0.949
	أكثر من 10 سنوات	196	3.6122	.80744		
اتخاذ القرارات وحل المشكلات الداعمة للإبداع	أقل من 10 سنوات	150	3.5853	.80672	0.056	0.955
	أكثر من 10 سنوات	196	3.5903	.82341		
الاتصال الداعم للإبداع	أقل من 10 سنوات	150	3.5980	.78488	0.194	0.846
	أكثر من 10 سنوات	196	3.5811	.81203		
التدريب وتمكين العاملين	أقل من 10 سنوات	150	3.4747	.68308	0.321	0.748
	أكثر من 10 سنوات	196	3.4520	.62186		
المجالات مجتمعة	أقل من 10 سنوات	150	3.5589	.72889	0.040	0.969
	أكثر من 10 سنوات	196	3.5558	.72614		

يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية، ونتائج اختبار "ت" T-Test لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حول مجالات القيادة الداعمة للإبداع وفقاً لمتغير الخبرة العملية، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في كل مجال وعلى مستوى المجالات مجتمعة.

وقد تعزى تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات واصحاب الخبرة المختلفة والمؤهلات العلمية يرون بأن الدور القيادي للمدير المتمثل بدعمة للإبداع بدرجة واحدة وليس فيها تباين، نتيجة أن هناك مستويات إدارية أخرى قد يكون لها دور في تفعيل الإبداع ودعمة في المدارس، وقد يكون المدير محفزاً وداعماً بمستوى يراه المعلمين بدرجة واحدة، لكن هناك أمور مالية لتفعيل جوانب الإبداع في المدرسة قد لا يكون للمديرين فعالية فيها، لكن من ادوار الداعمة متابعة ما يجب فعله لدعم الإبداع لدى المعلمين والعاملين في المدرسة.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ما مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات دافعية الإنجاز، وللجمال بشكل عام، وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي

ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لواء ماركا، كما تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لفقرات دافعية الإنجاز.

الرقم في الاستبانة	الترتيب	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
13	1	أشعر برغبة كبيرة في التفوق والإبداع في العمل	3.82	.86	عالية
12	2	أرغب بالتحدي الإيجابي عند أداء مهمات العمل	3.78	.70	عالية
6	3	يمنحني العمل في المدرسة التخطيط للمستقبل	3.65	.99	عالية
14	4	أرغب في تحمل المسؤوليات في العمل	3.65	.90	عالية
8	5	ينقضي الوقت دون الشعور به لرغبتني في إنجاز أعمالي	3.64	.98	عالية
17	6	أشعر بدافعية كبيرة بعد فترة قصيرة من بداية العمل	3.63	.84	عالية
11	7	اهتم بإنجاز عملي على أكمل وجه	3.58	1.00	عالية
19	8	منحتني مدرستي قدراً كافياً من الاستقلال منذ عملي في المدرسة	3.57	.83	عالية
5	9	أتحمل الضغوطات والأعمال التي أواجهها	3.56	.91	عالية
7	10	أنجز الأعمال الموكلة إلي بدقة	3.56	1.21	عالية
20	11	أحاول مرات عديدة حتى أتقن عملي	3.54	.93	عالية
1	12	أعمل ساعات إضافية لاتمام العمل الموكل إلي	3.54	.88	عالية
10	13	أرفض الاستسلام بسهولة أمام الصعوبات التي تواجه عملي	3.51	1.11	عالية
18	14	أثق بمقدرتي على اتخاذ القرارات	3.49	.92	عالية
2	15	استثمر الوقت لكي إنجاز الأعمال التي تطلب مني	3.41	1.03	عالية
15	16	أرغب بمنافسة زملائي الذين هم في مستوى قدراتي وأعلى	3.38	.93	متوسطة
3	17	أتحمل مسؤولية أعمالي في المدرسة	3.36	1.17	متوسطة
9	18	أضع لِنفسي أثناء العمل مستوى عالٍ من تقييم الأداء	3.34	1.11	متوسطة
4	19	تسهم قدراتي وكفائاتي الوظيفية في نجاحي	3.32	.92	متوسطة
16	20	أفضل قضاء الوقت في تعلم ما ينمي قدراتي ومهاراتي	3.27	1.01	متوسطة
		المجموع الكلي	3.53	.81	عالية

يبين الجدول (17) ترتيب الفقرات لمستوى دافعية الإنجاز وفقاً للمتوسطات الحسابية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لواء ماركا، حيث توضح النتائج أن خمسة عشرة فقرة مثلت الدرجة العالية بينما مثلت الدرجة المتوسطة خمس فقرات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.27-3.82) وهي تمثل الدرجة ما بين المتوسطة والعالية. كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى دافعية

الإنجاز بلغ (3.53) وهو يمثل الدرجة المتوسطة من أصل (5) درجات وفقاً للتدرج الخماسي المعتمد في الدراسة.

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى ما هو بعد الإنجاز عند المعلمين من جوائز مثل جوائز الملكة رانيا للمعلم المتميز لمن هو بمستوى الإبداع، وذلك تحفيزاً لهم ودافعاً قوياً للمشاركة يداً بيد مع الإدارة أو القيادة الداعمة للإبداع للظهور بأعلى مستوى إبداعي، بالإضافة إلى نظام الرتب التي جرى عليه تعديلات حديثة في 2021م، والتقييم المتعدد المراحل الذي من أهم شروطه أن يكون المعلم مبدع وصاحب مبادرة إبداعية. وقد يفسر الباحث تلك النتيجة أيضاً من منطلق أن تلك الممارسات القيادية الداعمة للمديرين يرفع من مستوى دافعية الإنجاز.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشتها: هل يوجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حيال مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار "ت" T-Test لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويتم عرض نتائج السؤال وفقاً للآتي:

1- وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (18): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى دافعية الإنجاز وفقاً لمتغير الجنس.

المجال	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
دافعية الإنجاز	ذكور	179	3.5204	.81667	0.366	0.715
	إناث	167	3.5527	.82492		

يبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية، ونتائج اختبار "ت" T-Test لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حول مستوى دافعية الإنجاز وفقاً لمتغير الجنس، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

2- وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (19): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لمستوى دافعية الإنجاز وفقاً لمتغير المؤهل.

المجال	متغير المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
دافعية الإنجاز	بكالوريوس	202	3.4686	.82034	1.818	0.070
	دراسات عليا	144	3.6306	.81206		

يبين الجدول (19) المتوسطات الحسابية، ونتائج اختبار "ت" T-Test لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حول مستوى دافعية الإنجاز وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

3 - وفقاً للخبرة العملية:

جدول (20): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية الإنجاز وفقاً لمتغير الخبرة العملية.

المجال	متغير المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
دافعية الإنجاز	أقل من 10 سنوات	150	3.5720	.79804	0.715	0.475
	أكثر من 10 سنوات	196	3.5084	.83676		

يبين الجدول (20) المتوسطات الحسابية، ونتائج اختبار "ت" T-Test لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حول مستوى دافعية الإنجاز وفقاً لمتغير الخبرة العملية، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة. وقد يعزى ذلك إلى تشابه الظروف في بيئة العمل لديهم، والمناخ التنظيمي الذي يساعد على تحقيق مستوى عالٍ من دافعية الإنجاز لديهم على اختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، الخبرة العملية، وإضافة إلى طبيعة ونمط القيادة الداعمة للإبداع الذي يتبعه القادة التي تحدث في مجال عمل المؤسسي سواء ارتباط بالمعلمين وأهدافهم، وحاجاتهم أو بأهداف المؤسسة التعليمية ومتطلباته. ونتيجة لممارسات المديرين وفقاً لتنظيمات وقوانين وتشريعات تربوية موحدة، فضلاً عن طبيعة التعامل مع الآخرين التي بنيت في شخصياتهم من خلال العمل التربوي الذي يحتم عليهم وجود علاقات تعاونية بينهم، نجد أن المعلمين باختلاف جنسهم ومؤهلاتهم وخبراتهم يؤيدون تلك السلوكيات بدرجة واحدة ليس بينها تباين.

خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشتها: هل يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة ممارسة القيادة الداعمة للإبداع لدى المديرين المدارس الثانوية ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط Pearson لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك لتحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الداعمة للإبداع، ومستوى دافعية الإنجاز، والجدول (21) يوضح ذلك.

جدول (21) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات ممارسة القيادة الداعمة للإبداع ومستوى دافعية الإنجاز.

الرقم	المجالات	قيمة (R)	مستوى الدلالة
1	التخطيط وتحديد الاهداف الإبداعية	0.333	0.000
2	التحفيز والتأثير الإبداعي	0.331	0.000
3	اتخاذ القرارات وحل المشكلات الداعمة للإبداع	0.311	0.000
4	الاتصال الداعم للإبداع	0.328	0.000
5	التدريب وتمكين العاملين	0.673	0.000
	المجالات مجتمعة	0.407	0.000

يبين الجدول (21) قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مجالات ممارسة القيادة الداعمة للمديرين والمجالات، ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين في المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية لواء ماركا، وذلك وفقاً لمتوسط استجابات عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لواء ماركا، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الداعمة للإبداع، ومستوى دافعية الإنجاز وأن قيم معامل الارتباط لهذه المجالات جاءت دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية واضحة بينها وبين دافعية الإنجاز للمعلمين. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين جميع مجالات القيادة الداعمة للإبداع مجتمعة، وبين مستوى دافعية الإنجاز، ووفق قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha=0.01)$ وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

وقد تعزى تلك النتيجة إلى أن الدور القيادي الذي يمارسه مديري المدارس له انعكاس واضح وكبير على سلوكيات المعلمين - هذا ما تشير إليه معظم الأبعاد الفكرية في الإدارة- وإن نتائج الدراسة أشارت وأكدت تلك الأبعاد النظرية بأسلوب وبنائج بحث علمي، حيث أن للقيادة الداعمة للإبداع والممارسة لدى المديرين لها علاقة كبيرة وواضحة على مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، وقد يكون من الأمر الطبيعي أن شعور وإحساس أو معرفة المعلم بأن القيادة الممثلة بمدير المدرسة داعمة لانجازاته الإبداعية فإن ذلك يرفع من مستوى دافعيته للعمل واطهار طاقاته الكامنة والمتعددة القدرات.

وقد لا يغيب عن البال بأن الأبعاد التي يهتم بها المديرين كقادة يمثلون الدعم للإبداع في المدرسة ومنها المقدرة على التخطيط السليم واليات تحديد الأهداف التي يجب أن تنجز في المدرسة، وأبعاد التحفيز وأنواعه، فضلاً عن اتخاذ القرارات المناسبة والمقدرة على حل المشكلات التي تواجه

العاملين- المعلمين- في انجاز مهامهم الوظيفية. إضافة إلى دعم المدير وتواصله المستمر مع المعلمين، وقد يكون لدور المدير القيادي الداعم للإبداع من خلال معرفة وتقصي جوانب الضعف لدى المعلمين والعاملين واقتراح البرامج التدريبية والتطويرية للقدرات المهنية لهم، هذا بمجملة قد يكون له أثر وعلاقة كبيرة برفع دافعية الإنجاز لدى المعلمين. لهذا أشارت النتائج من خلال استجابات المعلمين إلى وجود علاقة ايجابية ودالة احصائيا بين درجة القيادة الداعمة للإبداع ومستوى دافعتهم للإنجاز.

التوصيات:

انبثقت عدة توصيات من خلال نتائج الدراسة يمكن توضيحها على النحو الآتي:

- اهتمام المديرين بمجال التدريب والتمكين للمعلمين والعاملين في المدرسة.
- دعوة بمديري المدارس الاستمرار في ممارسة القيادة الداعمة للإبداع لما لها من انعكاسات ايجابية على إنتاجيتهم، وإنتاجية العاملين معهم.
- رفع مستوى الممارسات لدى المديرين حول تحقيق الثقة في طرق وأساليب اتخاذ القرارات.
- اهتمام المديرين في وضع أهداف تثير دافعية المعلمين للعمل والإبداع في الإنجاز.
- اتباع المديرين لأسلوب المرونة وعدم التقيد بحرفية الأمور في تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف.

المصادر والمراجع العربية:

- أبو سمرة، محمود أحمد، الطيطي، محمد عبد الإله (2011): المناخ الجامعي في جامعات الضفة الغربية في فلسطين وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى طلبتها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ع (13) 881-813.
- بن سلمة، منصور. (2008). اتجاهات ومفاهيم وتطبيقات حديثة في التربية. سلسلة التثقيف التربوي، وزارة التربية والتعليم، الرياض.
- بوقصارة، منصور. (2008) الدافع للإنجاز، مركز الضبط، تقدير الذات والإنجاز الأكاديمي لدى تلاميذ الثانوية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة وهران السانية، وهران.
- الجندي، إيمان عبد المقصودة (2010). ضغوط الوالدية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى عينة من التلاميذ مرحلة التعليم الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
- الجميلي، مطر بن عبد المحسن (2008): الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة الماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حميض، أسماء (2020) أثر التدريس وحدتي فيزياء من خلال استراتيجية التفكير السابر بالمجموعات الالكترونية في تنمية دافعية الإنجاز والتحصيل لدى طالبات المرحلة الثانوية، المجلة العربية للتربية النوعية، 4(23):163-190.
- خليفة، عبد اللطيف محمد (2000) الدافعية للإنجاز، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر.
- الخروصي، أحمد بن محمد بن عبد الله، والفهدي، راشد بن سليمان بن حمدان. (2014). درجة توفر الممارسات الداعمة للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس بسلطنة عمان كما تحدها معايير مجلس القيادة التربوية الأمريكي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله، والهاجري، نوال بنت عبد الله. (2020). الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم العام في مدينة الدمام من وجهة نظر القيادات المدرسية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج21، ع4، 247 - 281.
- سعد بن ديبان الشمري (2006) درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن ص12
- سحوان، بوعلام. (2017). القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة). ط2، مجلة الدراسات.
- شعلان، منذر عباس2017: أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للأسمت الجنوبي في الكوفة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 22.

- الشمال، خالد بن عبد العزيز حمد، ونعمان، مرفت محمد السعيد مرسي. (2021). استكشاف العلاقة بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين. الإدارة العامة، س61، ع4، 891 - 932.
- صالح قحام، وبلهاتف (2020). دافعية الإنجاز لدى طلبة البكالوريا. رسالة دكتوراه سوريا، دمشق.
- عبد الله، مجدي أحمد محمد (2003) السلوك الاجتماعي وديناميكية محاولة تفسيرية، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- عبد دهليز، خالد وغالي محمد أحمد: أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في الإدارة والأعمال، المجلد 14، العدد 3، 2018، الأردن.
- العلوان، أحمد فلاح. (2009). علم النفس التربوية (ط.1). عمان: دار حامد.
- العبيدي، محمد. (2002) أسس سيكولوجيا الإدارة التعليمية والمدرسية د. ط. دار حامد للنشر والتوزيع.
- غباري، ثائر، (2015). الدافعية: النظرية والتطبيق. عمان: دار الميسر للنشر والتوزيع.
- فيروز، شين (2017) القيادة الادارية وتنمية المهارات، الطبعة الأولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- كلادة، طاهر محمود: تنمية الموارد البشرية، ط1، دارعالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص234-235.
- محمودي & جمال الدين. (2019). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، رسالة دكتوراه (غير منشورة) جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).
- المصري، طارق وفرح، على (2020) دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 28(3)، 260-289.
- ملحم، يحيى (2009) التمكين كمفهوم اداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- المطري، معصومة سهل: (2005) الصحة النفسية، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان.
- اليوسف، رامي محمود (2018). الدافعية للإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة الأردنية في ضوء عدد من المتغيرات. دراسات العلوم التربوية، 45(02)، 360-363.

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Banai, M., & Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42, 463-476.
- Bottomley, p., Mostafa, A.,M.,S., Gould-Williams,J. S., &Leon-Cazares, F.(2016)." The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviours ;The contingent role of public service motivation ". *British Journal of management*, 27(2) ,390-405.
- Elsaied- M. M, (2018). Supportive leadership proactive personality and employee voice behavior The mediating, role of psychological safety *American Journal of Business*. 1-18.
- Ewest,T. (2018). *Prosocial Leadership: Understanding the Development of Prosocial Behavior Within Leaders and Their Organizational Settings*. Springer.
- gopalan, v. et al. (2017) 'a review of the motivation theories in learning aip conference proceedings, 1891(october 2017). 1 0.1063/1.5005376.
- Hakimi, N., Van Knippenberg, D.,Giessner, (2010),Leader empowerin behavior: the leader's perspective, *British Journal of management*,Vol.21 No.3,701-716.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Harrell, A., & Simpson, B. (2015). The Dynamics of Prosocial Leadership: Power and Influence in Collective Action Groups. *Social Forces*, 94(3), 1283-1308. of the questionnaire of entrepreneurial success. *Journal of Business journal homepage*.,440-433 ,101
- House,R.J.(1971).A path -goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*,16, 321-339.
- Khalid, A., Murtaza, G., Mushtaq, R., Saqib, L. Z., Zafar, A., & Zafar, M. A. (2012). Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance. *Information Management & Business Review*, 4, 487-495.
- S.Amundsen &Martinsen L.,2015 linking empowering leadership to job satisfaction, work effort ,and creativity :the role of self-leadership and psychological empowerment *Journal of leadership &Organizational Studies* Vol.22(3)2015,pp.304-323.
- Schmidt B, Loerbroks., , A Herr. R., M, Wilson., M, Bosch J., A., &-Fischer. J,E.(2014),, Associations between supportive leadership and employees-self rated health in an occupational. *Sample International Journal of Behavioral Medicine*. 21 750-756.
- Srivastava, A., Bartol, K.&Locke, E., 2006.Empowering Leadership in management Team: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance, *Academy of management Journal* ,49:1239-1251.
- Tekleab, A. G., Sims, H. P., Jr., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and

- transformational leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies 14 185.201.
- Willke, R., m. (2004), "The effect of active learning on college students achievement ،motivation ،and self- efficacy in a human physiology course ،for non- majors". Dissertation Abstracts International ،V. (61), 11A. AA1999293.