

The degree of practicing the motivational leadership by the public school principals in the capital Amman governorate and its relationship to Enhance the creativity culture among teachers from their point of view

Jehan Mohamad Shawqi Shamasneh

Ministry of Education || Jordan

Abstract: The study aimed to identify the degree of practicing the motivational leadership by the public school principals in the capital Amman and its relationship to promoting a culture of creativity among teachers From their point of view. A descriptive correlative survey method was used. A questionnaire was designed as a study tool, consisting of (28) items, and divided into five domains. It was distributed to a random stratified sample consisted of (360) teachers of public schools in Kasbah Amman district, and the university in the capital Amman governorate. The results of the study concluded that the degree of public school principals in the capital, Amman, of motivational leadership from the teachers' point of view, obtained a total average (3.86 out of 5), meaning a (high) degree of practice. Morale with an average of (3.93) and finally the administrative motivation with an average of (3.67), all of them with a degree of practice (high), and that the level of creativity culture among teachers in public schools in the capital Amman, from their point of view, came with a total average (4.16 out of 5), i.e. at a level (high) and at the level of the two areas; The flexibility field got an average of (4.25) with a rating of (very high), then the originality field with an average of (4.08) and the degree of availability (high) for the culture of creativity. Schools for motivational leadership and promoting a culture of creativity among teachers, and based on the results, the researcher recommended the need to encourage school principals to find new motivational strategies and methods that contribute to promoting a culture of creativity among teachers.

Keywords: Practicing Degree - School Principals - the capital Amman - Motivational Leadership - Promoting a Culture of Creativity.

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم

جهان محمد شوقي شماسنة

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، حيث استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (28) عبارة، ومقسمة إلى خمسة مجالات تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية من (360) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية بلوئي قصبه عمان، والجامعة في محافظة العاصمة عمان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين قد حصلت على متوسط كلي (3.86 من 5) أي بدرجة ممارسة (مرتفعة)، وعلى مستوى المجالات حصل مجال التحفيز المهني على أعلى متوسط (3.98) ثم التحفيز المعنوي بمتوسط (3.93) وأخيراً

التحفيز الإداري بمتوسط (3.67) وجميعها بدرجة ممارسة (مرتفعة). وأن مستوى توافر ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم قد جاء بمتوسط كلي (4.16 من 5) أي بمستوى (مرتفعة) وعلى مستوى المجالين؛ حصل مجال المرونة على متوسط (4.25) بتقدير (مرتفعة جداً) ثم مجال الأصالة بمتوسط (4.08) ودرجة توفر (مرتفعة) لثقافة الإبداع، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بلغت (61). وتعكس علاقة متوسطة موجبة ودالة احصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحفيزية وتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين، واستناداً للنتائج أوصت الباحثة بضرورة تشجيع مديري المدارس على إيجاد استراتيجيات وأساليب تحفيزية جديدة تساهم في تعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة-مديري المدارس-العاصمة عمان-القيادة التحفيزية-تعزيز ثقافة الإبداع.

المقدمة.

يعد المعلم المحور الرئيسي في العملية التعليمية، إذ يرتبط نجاحها وتقدمها بشكل كبير به، وهو الذي يقوم على إكساب الطلبة المعارف والمفاهيم والمعلومات الجديدة، لذلك فإن الاهتمام بالمعلم وتقديم الدعم له، ومساندته، ومساعدته على استثمار طاقاته وقدراته تعد قضية جوهرية بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق تقدم المدرسة وتميزها، ولتحقيق ذلك لا بد من وجود قيادات مدرسية مؤهلة تتبنى الأساليب القيادية التي تؤثر بفاعلية وإيجابية على أداء المعلمين، وتوجههم بالشكل الصحيح لإنجاز المهام الموكلة اليهم بما يضمن الأداء المتميز (Calvo & Topa, 2019).

ويعد التحفيز أحد أهم أساليب القيادة الناجحة لتشجيع المعلمين، وتقديم أفضل ما لديهم، وتأدية مهامهم بكفاءة عالية، كما يساهم التحفيز في شحن همم المعلمين وتوجيه سلوكهم نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف، فالتحفيز فلسفة تقوم على إثارة السلوك، وإشباع الحاجات المعنوية والمادية وتوفير بيئة مدرسية محفزة وداعمة للمعلمين، بالشكل الذي ينمي لديهم الدافع القوي والرغبة للاجتهد وتوظيف مهاراتهم وخبراتهم وطاقاتهم لإنجاز العمل، إذ تؤثر الأساليب والاستراتيجيات التحفيزية التي يتبعها مدير المدرسة تأثيراً كبيراً على أداء المعلمين بشكل سلبى أو إيجابى وفقاً للنهج الذي يتبناه، مما ينعكس على جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة (Onjoro, Arogo & Embeywa, 2015).

وتكمن أهمية القيادة التحفيزية كما أشار إليها كل من لوبيز وجروبيستروم (Lopez & Grubbström, 2018) في تحفيز المعلمين ودعمهم وحثهم على تأدية مهامهم وواجباتهم التعليمية والتربوية وتوفير بيئة مدرسية تقوم على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك بين جميع المعلمين وغرس روح الولاء والانتماء والالتزام لديهم، وتشجيعهم على تبني أفكاراً جديدة، والتعامل مع التحديات والمشكلات التي تواجههم بمرونة عالية، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وحثهم على تحسين مهاراتهم التدريسية، وغرس القيم الحميدة والسلوكيات الإيجابية لديهم، وإشراكهم في عملية صنع القرار، وتقديم الحوافز والمكافآت لهم، وتقليل العقوبات المفروضة عليهم (Ahmad, Abbas, Latif & Rasheed, 2014).

ويؤدي التحفيز دوراً جوهرياً في تعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين والوصول إلى الابتكار والتجديد في الأفكار والأساليب والطرق المستخدمة لأداء المهام وانجازها، وتطوير الاستراتيجيات التدريسية، ومواكبة المستجدات والتطورات في الميدان التعليمي والتربوي، وحفز المهارات والقدرات الإبداعية لدى المعلمين، بحيث يصبح السعي إلى التجديد والابتكار الغاية المنشودة في المدرسة (بزبوا أبو الحاج، 2019).

ويساهم توافر ثقافة الإبداع لدى المعلمين في تحسين مستواهم المهني، حيث يصبحون أكثر قدرة على استخدام الموارد والأدوات التعليمية وتطويرها وتوظيفها بأفضل الطرق الممكنة، واستخدام الوسائل التعليمية المبتكرة الخارجة عن النمط التقليدي، مما يزيد من إنتاجيتهم ومهارتهم في إدارة الموقف التعليمي داخل الغرفة

الصفية، وتحقيق التواصل الفعال مع الطلبة، وبالتالي تحسين مستواهم التعليمي والثقافي (Wibowo & Saptono, 2018).

مشكلة الدراسة:

يعد تحفيز المعلمين في المدارس من القضايا الضرورية التي أصبحت لا غنى عنها في ظل التطور المتسارع في النظم التعليمية، وذلك انطلاقاً من دور المعلم الذي يشكل المحور الرئيسي فيها، وارتباط أدائه بشكل كبير بمستوى توافر التحفيز من قبل قائد المدرسة، إذ إن هنالك العديد من المدارس التي تعاني من غياب القائد التحفيزي، الذي لا يشجع ويحفز المعلمين بالشكل الكافي، ولا يساعدهم على تطوير مهاراتهم واستثمار قدراتهم، كما أن ضعف التقدير والاحترام المتبادل والثقة، والثناء، يشعر المعلم بالإحباط ويقلل من دافعيته نحو العمل، ويجعله يقوم بأدواره بطرق روتينية وتقليدية، ويصبح أقل ترابطاً وانسجاماً مع زملائه المعلمين، ومع البيئة المدرسية، بالشكل الذي قد ينعكس سلباً على أداء المدرسة ككل وتراجعها وعدم إحداث التطور المرغوب في العملية التعليمية (Asogwa, Onah & Gideon, 2020).

وتكمن مشكلة الدراسة بأنه لا يزال العديد من مديري المدارس يتبعون الأنماط التقليدية في إدارة المدارس ويتبعون المركزية في اتخاذ القرارات، ولا يوظفون الأنماط القيادية الحديثة التي تقوم على توجيه طاقات المعلمين وتحفيزهم وتشجيعهم لأداء العمل بطرق إبداعية وابتكارية، وتعد القيادة التحفيزية إحدى الأنماط القيادية الفاعلة التي تسهم في تحسين أداء المعلمين وتميزهم. وأشارت نتائج العديد من الدراسات إلى ضعف ممارسة القيادة التحفيزية من قبل مديري المدارس الحكومية في الأردن، حيث لم تكن بدرجة مرتفعة، مثل دراسة خطاب وبطاح (2021) التي أشارت نتائجها بأن درجة التحفيز الإداري من قبل مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن قد جاءت متوسطة، ودراسة قواقوزة (2019) التي أظهرت نتائجها بأن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة جرش لتحفيز المعلمين قد جاءت متوسطة، وبالتالي قد ينعكس ذلك على تراجع ثقافة الإبداع لدى المعلمين، وابتكار أساليب تدريسية جديدة، وتوليد أفكار إبداعية تدفع المدرسة نحو التميز، ومن خلال عمل الباحثة كمساعدة في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم، لاحظت وجود ضعف لدى مديرات المدارس في تحفيز المعلمات وتعزيزهن، وتقديم الدعم والتشجيع لهن، واستخدام عبارات الثناء والشكر والمدح، والتميز بين المعلمات والتحفيز للبعض منهن.

أسئلة الدراسة

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى توافر ثقافة الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالعاصمة عمان من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية ومستوى توافر ثقافة الإبداع لدى المعلمين؟

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين.

- 2- التعرف على مستوى توافر ثقافة الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالعاصمة عمان من وجهة نظرهم.
- 3- الكشف عما إذا كان هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية ومستوى توافر ثقافة الإبداع لدى المعلمين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية بجانبها النظري والعملي، على النحو الآتي:

- الأهمية النظرية
 - ندرة الدراسات والأبحاث التي ربطت بين موضوعي القيادة التحفيزية وثقافة الإبداع، إذ تعد هذه الدراسة إضافة نوعية جديدة على حد علم الباحثة.
 - إثراء المكتبة الأردنية بشكل خاص، والمكتبة العربية بشكل عام بدراسة تفتح آفاقاً أمام الباحثين والتربويين لإجراء دراسات أخرى مماثلة.
- الأهمية التطبيقية:
 - يؤمل أن تفيد الدراسة الحالية وزارة التربية والتعليم في وضع برامج تدريبية تستهدف إعداد مديري المدارس وإطلاعهم على الاستراتيجيات والأساليب التحفيزية التي تعزز ثقافة الإبداع لدى المعلمين.
 - من المتوقع أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس باطلاعهم على أهمية انتهاج نمط القيادة التحفيزية وأبرز صفات القائد التحفيزي من أجل تطبيقها داخل المدرسة.
 - يؤمل أن تفيد هذه الدراسة المعلمين من خلال تعزيز نمط القيادة التحفيزية لدى مديري المدارس بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على تعزيز ثقافة الإبداع لديهم.
 - يؤمل الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في إعداد دراسات ذات صلة بالقيادة التحفيزية وربطها بمتغيرات أخرى في مجتمعات مختلفة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة القيادة التحفيزية وعلاقتها بثقافة الإبداع.
- الحدود البشرية: المعلمين في المدارس الحكومية.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية بالعاصمة عمان.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021/2020.

مصطلحات الدراسة:

تم تعريف مصطلحات الدراسة اصطلاحياً وإجرائياً على النحو الآتي:

- القيادة التحفيزية: عرف كل من فيرزا وآخرون (Firza et al, 2019:190) القيادة التحفيزية بأنها "نمط قيادي تحفيزي يقوم من خلاله القائد ببحث الأفراد العاملين وتشجيعهم وغرس الدافعية لديهم، وتعزيز روح الولاء والانتماء تجاه العمل، وذلك بواسطة مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب التحفيزية المتمثلة بالتحفيز المعنوي والمادي والإداري والمهني".

- وتعرف القيادة التحفيزية بأنها: "نمط من أنماط القيادة التي يتبعها القائد والتي تتميز بتوجه القائد نحو تحفيز ودفع العاملين على تنفيذ كافة مهامهم وواجباتهم المنوطة بهم على أكمل وجه، ودفعهم إلى تحسين أدائهم وتطويره من خلال الأساليب الابتكارية المستحدثة، وتحريك قدراتهم الكامنة وتسخيرها في سبيل زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظومة التعليمية" (الفاقي، 2011: 6).
- وعرف أحمد وآخرون (Ahmad et al, 2014: 13) القيادة التحفيزية بأنها: "الأساليب والآليات التي يتبعها القائد لرفع الروح المعنوية للمعلمين والعاملين على حد سواء من خلال تمكينهم بالمعرفة والخبرات الضرورية التي تساعد في تفجير طاقاتهم، وبذل جهود أكبر تنعكس بشكل إيجابي على المنظومة التعليمية ككل".
- وعرفها (Bipath & Nkabinde, 2018: 3) بأنها: "قدرة القائد على إيجاد الانتماء والولاء وحب العمل والالتزام به لدى جميع العاملين في المؤسسة، وقدرته على تعزيز مهاراتهم وقدراتهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتحفيزهم لتطوير خبراتهم والاستفادة منها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة".
- وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس الحكومية بالعاصمة عمان لتحفيز المعلمين وتشجيعهم على استثمار قدراتهم ومواهبهم وطاقاتهم وتوفير بيئة مدرسية يسودها الاحترام والثقة والتعاون والتقدير، وهو ما تم قياسه من خلال استجابة المعلمين على عبارات الاستبانة ذات الصلة بالقيادة التحفيزية".
- ثقافة الإبداع: عرف الفاخوري (2018: 139) ثقافة الإبداع بأنها: "ثقافة مرتبطة بقدرة الأفراد على توليد أفكار جديدة غير مسبوقة، والقدرة على التعامل مع التغييرات والتطورات بمرونة عالية، وحل المشكلات بأساليب مبتكرة، وتمتع الأفراد بالأصالة والطلاقة والمرونة".
- ويعرف (Alawawdeh, 2016: 98) ثقافة الإبداع بأنها قدرة المعلمين على ابتكار أفكار ونظريات ورؤى وأشياء جديدة لحل المشكلات التي تواجههم أو المنظمات بطريقة استثنائية ومستجدة تواكب متطلبات العصر والتكنولوجيا الناشئة فيه.
- وتعرف الباحثة ثقافة الإبداع إجرائياً بأنها: "مدى إدراك معلمي المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للابتكار وإنتاج الأفكار الإبداعية الجديدة غير التقليدية المناسبة للموقف التعليمي، ومواكبة كل ما هو جديد في العملية التعليمية والمرونة في مواجهة التحديات والتغييرات، وهو ما تم قياسه من خلال استجابة المعلمين على عبارات الاستبانة ذات الصلة بثقافة الإبداع".

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري.

أهمية القيادة التحفيزية:

تعد القيادة التحفيزية إحدى أهم الأساليب والآليات في القيادة المدرسية لكونها تساهم في تمكين المعلمين والعاملين في المدرسة وتهيئتهم ليصبحوا قادة مستقبلين، كما تكمن أهمية القيادة التحفيزية في أنها توفر بيئة تنافسية، تشجع المعلمين على بذل مجهودات أكبر، وابتكار أساليب وطرق جديدة تساهم في رفع كفاءة المخرجات التعليمية، فضلاً عن ذلك يسعى القائد التحفيزي إلى الهام التابعين للقيام بمهامهم بطريقة إبداعية تتفوق على المعايير والتوقعات، بهدف رفع أدائهم لمستويات أعلى وجعلهم ينتمون إلى المؤسسة التعليمية التي يعملون بها (محمد وآخرون، 2017).

وتعد القيادة التحفيزية من أهم الأنماط القيادية القادرة على تحسين المخرجات في المؤسسات التعليمية، إذ يلعب التحفيز دورًا مهمًا في المدرسة لأنه يزيد من إنتاجية المعلمين والعاملين فيها ويساهم في تحقيق الأهداف بطريقة فعالة، فضلاً عن ذلك؛ يساعد القائد التحفيزي على تغيير سلوك المعلمين بشكل إيجابي من خلال منحهم البيئة التعليمية المستقرة والتي تراعي احتياجاتهم ومتطلباتهم النفسية والمادية والعاطفية، كما يساهم تحفيز المعلمين في تحسين مهاراتهم وخبراتهم بشكل يؤثر مباشرةً على تحصيل الطالب الأمر الذي ينعكس على كفاءة المدرسة ككل (الناطور، 2011).

ولأهمية التحفيز فقد أصبحت مسألة تحفيز المعلمين وضمان الجودة مسألة نقاش واهتمام في النظم والمعايير التعليمية، لكونه يعد مفتاحاً لضمان الجودة والمعايير العالية في النظام التعليمي، ومن المسلم به أن أي دولة تطمح إلى الحفاظ على معايير عالية في الجودة أو تحقيق ضمان الجودة في نظامها التعليمي يجب أن تأخذ المعلمين واحتياجاتهم التحفيزية بأقصى درجات الجدية، إذ لها دور كبير في نتائج التدريس والتعلم إما إيجاباً أو سلباً لأنها تحدد جودة تقديم التعليم فضلاً عن جودة تنفيذ المناهج والسياسات التعليمية (Calvo & Topa, 2019).

صفات القائد التحفيزي:

يعد القادة المحفزون ذوو دوافع ذاتية، إذ يعون تماماً أهمية التحسين الشخصي والمهني المستمر للموظفين والمعلمين في المدرسة، يبحثون دائماً بنشاط عن أفكار جديدة من خلال مصادر مختلفة، مثل الكتب والندوات والمؤتمرات والمنشورات المهنية أو التواصل وتبادل الأفكار مع الآخرين، كما يعد القادة التحفيزيون ملتزمون ليس بأعمالهم الإدارية فقط، ولكن أيضاً تجاه الأشخاص الذين يعملون معهم، فعندما يرى المعلمون والعاملون أن القائد يعمل بجد لتحقيق نتيجة ناجحة، يكونون أكثر التزاماً بالوظيفة (Getange, 2016).

ويتميز القادة المحفزون بقدرتهم على التواصل، وإيصال رؤيتهم وتوقعاتهم بشكل فعال إلى بقية أعضاء الفريق، كما يمكنهم استخدام الكلمات للإلهام والتأثير، وهم أيضاً مستمعون خبراء، ولديهم موهبة التقاط الفروق الدقيقة في اللغة المنطوقة ولغة الجسد، إذ إنهم يستمعون بعناية إلى ما يقال لمعرفة ما يمكن أن يكون معاني خفية (Lopez & Grubbström, 2018).

أهمية ثقافة الإبداع:

تعد ثقافة الإبداع لدى المعلمين أداة مهمة في تحسين مخرجات المؤسسات التعليمية وتجويدها، وتطوير مهارات وخبرات المعلمين لكونه يشحذ همهم بشكل مستمر، ويدفعهم إلى تحسين ممارساتهم التعليمية، واستخدام الاستراتيجيات التدريسية الجديدة والمستحدثة التي من شأنها رفع المستوى التعليمي للطلبة بشكل مستمر، إذ يساعد الإبداع على اكتشاف وصلل مهارات وقدرات الأفراد القائمين على العملية التعليمية، وزيادة جودتها ومرونتها. إضافة إلى أهميته الكبيرة في تعزيز الثقة والحافز في نفوس الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية، وتوجيهها نحو تطوير أساليب تدريسية جديدة تخدم العملية التعليمية وترفع من كفاءتها (Sutanto, 2017).

وينظر إلى الإبداع على أنه سبيل التجديد والتطوير، إذ على المعلمين في المدارس أن يكونوا أشخاصاً مبدعين وخلقين، حتى يكون عاملاً رئيساً في نجاح المدرسة بأكملها، وقد غدت ظاهرة الإبداع واحدة من الظواهر التي نالت اهتمام جل المجتمعات المتقدمة، حتى تستطيع المدارس أن تواكب متطلبات الحضارة، وأن تكون ذات موقع مرموق ومعروف على الخريطة التعليمية، الأمر الذي دفع العديد من الجهات، أفراداً كانوا أم مؤسسات، إلى السعي لتوظيف الإبداع كجزء لا يتجزأ من اجنداتهم (داود، 2020).

ممارسات قائد المدرسة في تعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين:

يساهم مدير المدرسة من خلال موقعه كقائد للعملية التعليمية والتربوية العديد من الممارسات التي من شأنها أن تحسن جودة الأداء المدرسي وتساهم في تطور المدرسة ودفعها نحو التميز والارتقاء بذاتها وبمعلميها وطلبتها، ومن هذه الممارسات ما يأتي (الزيدي، 2019):

1. تقدير المساهمات الإبداعية والمبتكرة للمتعلمين والاحتفاء بها
 2. إدارة الوقت بشكل فعال، وتوفير فرصاً للاستكشاف والإبداع في عرض الحصص الصفية
 3. تطوير قواعد السلوك والإجراءات الصفية التي تقدر وتعزز الإبداع
 4. تشجيع المخاطرة المعقولة، على سبيل المثال، قيام المعلمين بتجربة شيء جديد في دروسهم.
- إن من الصعوبة البالغة على المعلم أن يكون مبدعاً إذا كان يتبع منهجاً محدداً ويعطي مساحة ضئيلة أو معدومة لمداخلته الإبداعية في ممارسات التدريس الخاصة به، إذ تعتبر المناهج والكتب المدرسية مواد مهمة للغاية لدعم المعلم مساعدته على هيكلة التعلم ودعمه، ولكنها تحتاج إلى فسخ المجال أمام الإبداع المهني للمعلم، ويمكن للمعلمين دعم الإبداع والابتكار من خلال نمذجة العادات الإبداعية إذ لا شيء أكثر أهمية من المعلم الذي يجسد العادات والسلوكيات والتفكير الذي يريد من الطلاب إظهاره، والتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وتشجيع الطلبة على المجازفة المعقولة في الفصل الدراسي، إذ يعد تشجيع المعلم على المخاطرة في عمله أمراً مهماً لبناء ثقافته الإبداعية، من المهم أن يتم ذلك في بيئة داعمة من الإدارة وصناع القرار التربويين (Yossef & Rakha, 2017).

ثانياً- الدراسات السابقة:

فيما يلي عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة مرتبطة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

- أجرت الضمور وآخرون (2021) دراسة هدفت للتعرف على الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية في لواء قصبة المفرق من وجهة نظر مديريها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (55) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية في لواء قصبة المفرق، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في المدارس الحكومية في لواء قصبة المفرق قد جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الإدارة بالتحفيز والأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية في لواء قصبة المفرق من وجهة نظر مديريها.
- كما قام أجميل (2020) بدراسة هدفت للتعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مدارس الوسط العربي داخل الخط الأخضر وعلاقته بتنمية الإبداع لدى المعلمين فيها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة بمعلمي ومعلمات مدارس مدن وقرى الوسط العربي داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (405) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع لدى معلمي مدارس الوسط العربي داخل الخط الأخضر قد جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة الالكترونية في مدارس الوسط العربي داخل الخط الأخضر وتنمية الإبداع لدى المعلمين.

- وقامت أبو سنيينة (2020) بدراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لكل من لواء قصبة عمان، ولواء القويسمة، ولواء الجامعة، حيث تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان جاءت مرتفعة، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.
- وأجرى كل من شودري وآخرون (Chaudhry et al, 2020) دراسة هدفت للكشف عن دور الاستراتيجيات التحفيزية للمديرين وأداء معلمي المدارس الابتدائية على أساس مؤهلاتهم الأكاديمية، أجريت الدراسة في باكستان، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (627) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية العاملين في 60 مدرسة حكومية في منطقة شيخوبورا، حيث تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن من الاستراتيجيات التحفيزية التي استخدمها المديرين لتحسين أداء المعلمين التقدير، والثناء، وتقييم الأداء، والمكافآت النقدية، وتقديم الجوائز والهدايا، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود دور فاعل للاستراتيجيات التحفيزية في تحسين أداء معلمي المدارس الابتدائية بمختلف مؤهلاتهم الأكاديمية.
- كما أجرت قزامل (2019) دراسة هدفت للتعرف على العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الدرزية داخل الخط الأخضر- في فلسطين المحتلة- وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (306) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الدرزية داخل الخط الأخضر، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الدرزية داخل الخط الأخضر قد جاء مرتفعاً على جميع المجالات المتمثلة في (الأصالة، والمرونة، والطلاقة الفكرية، والتفاصيل، والحساسية للمشكلات).
- وأجرى تيري وآخرون (Terry et al., 2019) دراسة هدفت للتعرف على تأثير المناخ المدرسي التنظيمي على إبداع المعلم في المدارس العليا في مقاطعة شمال سولاويزي بإندونيسيا، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثلت العينة بمديري المدارس الثانوية في مانادو، شمال سولاويزي، حيث بلغ عددهم (84) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية للمناخ المدرسي على إبداع المعلمين، حيث يؤثر المناخ المدرسي الجيد والمستقر على تحسين مستوى الإبداع لدى المعلمين وبالتالي تحقيق تفاعل فعال تعليمي جيد.
- وقام غتانج (Getange, 2016) بدراسة هدفت للتعرف على أثر الاستراتيجيات التحفيزية المستخدمة من قبل مديري المدارس على إنتاجية المعلمين في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كيسي، في كينيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالمقابلات والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (30) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كيسي، ومن (400) طالب وطالبة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كيسي قد استخدموا استراتيجيات مختلفة لتحفيز المعلمين تمثلت بالتواصل الإيجابي الفعال، والمدح والثناء، وتقديم المكافآت المالية والمعنوية، كما أشارت

النتائج إلى وجود أثر دال احصائياً للاستراتيجيات التحفيزية التي استخدمها المديرين على إنتاجية المعلمين، حيث تحسنت إنتاجية المعلمين بنسبة (49%).

- قام فيدان وأوزتورك (Fidan & Oztürk, 2015) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الإبداع لدى المعلمين ومستوى الدافع الذاتي لديهم ومستوى تهيئة مناخ مدرسي ملائم للابتكار في المدارس الحكومية والخاصة في العاصمة التركية أنقرة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة عشوائية، بلغ عددهم (382) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة التي تزيد عن 21 عاماً كانوا أكثر إبداعاً وابتكاراً من المعلمين ذوي الخبرة الأقل، كما أشارت النتائج إلى أن المناخ المدرسي في هذه المدارس لم يكن ضمن المستوى المطلوب لتحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع والابتكار، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الإبداع لدى المعلمين ومستوى الدافع الذاتي لديهم ومستوى تهيئة مناخ مدرسي ملائم للابتكار.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة تبين ما يلي:

- 1- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة أبو سنيينة (2020) من حيث منهجية الدراسة المستخدمة والمتمثلة بالمنهج الوصفي الارتباطي، في حين أنها اختلفت مع دراسة أجميل (2020) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.
- 2- تشابهت الدراسة الحالية مع كل من دراسة قزامل (2019)، ودراسة الضمور وآخرون (2021)، ودراسة أبو سنيينة (2020) في اختيار أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، بينما اختلفت مع دراسة وقام غتانج (Getange, 2016) التي استخدمت الاستبانة والمقابلات كأداة للدراسة.
- 3- تشابهت الدراسة الحالية من حيث اختيار العينة والمتمثلة بمعلمي ومعلمات المدارس مع دراسة فيدان وأوزتورك (Fidan & Oztürk, 2015)، ودراسة قزامل (2019)، ودراسة أبو سنيينة (2020)، ودراسة أجميل (2020)، بينما اختلفت مع دراسة تيري وآخرون (Terry et al., 2019) التي تمثلت عينتها بمديري المدارس.
- 4- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عرض الأدب النظري، واختيار عينة الدراسة، وتحديد المنهجية المناسبة، وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، كما استفادت من الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.
- 5- تميزت الدراسة الحالية بدراستها للعلاقة بين القيادة التحفيزية وتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين وهو لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، باعتباره أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات بهدف تحليل البيانات الأولية من خلال توزيع أدوات الدراسة على عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية بالعاصمة عمان والبالغ عددهم (22977) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2021/2020 وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة على مرحلتين المرحلة الأولى اختيرت عينة عشوائية عنقودية من لواءين من الألوية التسعة التابعة للعاصمة عمان، وكانت الألوية المختارة (لواء قصبة عمان، لواء الجامعة)، حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات في كلا اللواءين (6324)، حيث بلغ عدد المعلمين في لواء قصبة عمان (4212)، وفي لواء الجامعة (2112)، أما المرحلة الثانية فقد اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من المعلمين والمعلمات بالعاصمة عمان وبلغ حجم العينة الكلي (360) وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejice and Morgan, 1970). والجدول (1) يبين وصف عينة الدراسة إذ تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف عينة الدراسة:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	40	11.1
	أنثى	320	88.9
المؤهل العلمي	بكالوريوس	262	72.8
	دراسات عليا	98	27.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	8.1
	5-10 سنوات	54	15.0
	أكثر من 10 سنوات	277	76.9

يتضح من الجدول (1) أن نسبة الذكور من عينة الدراسة (11.1%) في حين بلغت نسبة الإناث من عينة الدراسة (88.9%). كما ويتضح أن نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (72.8%)، وبلغت نسبة الذين يحملون شهادة الدراسات العليا (27.2%)، وأن نسبة من سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بلغت (8.1%)، في حين بلغت نسبة من سنوات خبرتهم (5 سنوات-10 سنوات) من عينة الدراسة (15.0%)، في حين بلغت نسبة من سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) من عينة الدراسة (76.9%).

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، حيث احتوت على المتغيرات الديمغرافية للعينة، ممثلة في (الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، والمجالات التالية:

المحور الأول: القيادة التحفيزية واشتمل على (3) ومجالات، و(17) عبارة موزعة على النحو التالي:

- المجال الأول: التحفيز المعنوي، ويشتمل على (6) عبارات.
- المجال الثاني: التحفيز الإداري، ويشتمل على (5) عبارات.
- المجال الثالث: التحفيز المهني، ويشتمل على (6) عبارات.

- المحور الثاني: ثقافة الإبداع لدى المعلمين واشتمل على (2) مجالين، و(11) عبارة موزعة على النحو التالي:
- المجال الأول: الأصالة، ويشتمل على (6) عبارات.
 - المجال الثاني: المرونة، ويشتمل على (5) عبارات.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وذلك من خلال عرضها على (8) من المحكمين والمتخصصين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية. بحيث تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (28) عبارة.

ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، حيث تم تقييم تماسك الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من عبارة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات المقياس، إضافة للثبات.

الجدول (2): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة الدراسة (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجال	عدد العبارات	قيمة (α) ألفا
1	التحفيز المعنوي	6	0.813
2	التحفيز الإداري	5	0.806
3	التحفيز المادي	6	0.928
4	الأصالة	6	0.783
5	المرونة	5	0.923

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول (2) بتميز الأداة بمعامل ثبات قادر على تحقيق أغراض الدراسة. حيث بلغ أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة (0.928) فيما بلغت أدنى قيمة للثبات (0.783). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج عند تطبيق الاستبانة حيث تعتبر قيم معامل الثبات ($\text{Alpha} > 0.60$) مناسبة من أجل تطبيق الاستبانة على الدراسة.

معيار الحكم على النتائج:

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات الخاصة بكل عبارة من أبعاد الدراسة من الاستبانة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: دائماً (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، قليلاً (2) درجتان، نادراً (1) درجة واحدة.

الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس/عدد الفئات=

$1.33=3/4=3/1-5$ طول الفئة وبهذا تصبح الفئات على النحو الآتي:

الوسط الحسابي من (1-2.33) يقابله درجة منخفضة.

الوسط الحسابي من (2.34-3.67) يقابله درجة متوسطة.

الوسط الحسابي من (3.68-5) يقابله درجة مرتفعة.

المعالجات الإحصائية:

بعد أن تمت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، حيث تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها، وبالتحديد فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- للإجابة على السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.
- 2- للإجابة على السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية ومستوى توافر ثقافة الإبداع لدى المعلمين.

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين، ويظهر الجدول (3) ذلك. الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
3	التحفيز المهني	3.98	0.94	1	مرتفعة
1	التحفيز المعنوي	3.93	0.89	2	مرتفعة
2	التحفيز الإداري	3.67	0.85	3	مرتفعة
	درجة التحفيز	3.86	0.82		مرتفعة

يتبين من الجدول (3) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.86) بانحراف معياري (0.82)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.67-3.98) ما بدرجة مرتفعة في حين جاء مجال "التحفيز المهني" على متوسط حسابي (3.98) بانحراف معياري (0.94) على المرتبة الأولى، فيما حصل مجال "التحفيز الإداري" على متوسط حسابي (3.67) بانحراف معياري (0.85) على المرتبة الأخيرة. وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على توظيف كافة أشكال التحفيز وتشجيع المعلمين على القيام بمهامهم ومساندتهم وتقديم الدعم لهم والاهتمام برغباتهم والعمل على تلبية احتياجاتهم، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى وعي المديرين بأهمية التحفيز ودوره في تحسين أداء المعلمين وزيادة دافعيتهم نحو العمل، مما ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو سنيينة (2020) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان جاءت مرتفعة، كما اتفقت مع نتائج دراسة الضمور وآخرون (2021) التي أظهرت نتائجها أن رجة استخدام الإدارة بالتحفيز في المدارس الحكومية في لواء قصبة المفرق قد جاءت مرتفعة. أما بالنسبة لعبارات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول- التحفيز المعنوي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بمجال التحفيز المعنوي كما هو مبين في الجدول (4).

الجدول (4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بمجال التحفيز المعنوي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	يثني مدير المدرسة على الجهود التي يبذلها المعلمون أثناء العمل.	4.05	0.94	1	مرتفعة
4	ينمي مدير المدرسة لدى المعلمين روح الحماس والانتماء للعمل.	4.00	0.98	2	مرتفعة
2	يشجع مدير المدرسة المعلمين على إقامة علاقات إيجابية فيما بينهم والعمل بروح الفريق الواحد.	3.99	1.02	3	مرتفعة
1	يحرص مدير المدرسة على تكريم المعلمين المتميزين.	3.9	1.02	4	مرتفعة
6	يحرص مدير المدرسة على سماع احتياجات المعلمين وتلبيتها.	3.83	1.1	5	مرتفعة
3	يغرس مدير المدرسة لدى المعلمين الثقة بالنفس.	3.82	1.08	6	مرتفعة
	المتوسط الكلي للتحفيز المعنوي	3.93	0.89		مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.82- 4.05) كما جاء المتوسط الحسابي العام لمجال التحفيز المعنوي (3.93)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية التحفيز المعنوي وأثره الكبير في رفع الروح المعنوية للمعلمين وشحن طاقاتهم الإيجابية وخلق بيئة مدرسية مريحة بالشكل الذي يترك أثر إيجابي في نفوسهم ويزيد ولائهم للمدرسة ويدفعهم للقيام بمهامهم بفاعلية وكفاءة عالية، كما قد يعزى ذلك إلى سعي مديري المدارس للحصول على مستويات أداء متميزة وإحراز التقدم للمدرسة بتحفيز المعلمين معنوياً. وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة شودي وآخرون (Chaudhry et al, 2020) التي أظهرت وجود دور فاعل للاستراتيجيات التحفيزية في تحسين أداء المعلمين. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة غتانج (Getange, 2016) التي أظهرت نتائجها أن من الاستراتيجيات الفاعلة في تحفيز المعلمين التواصل الإيجابي الفعال، والمدح والثناء، وتقديم المكافآت المعنوية

المجال الثاني- التحفيز الإداري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بمجال التحفيز الإداري كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بمجال التحفيز الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
8	يطلع مدير المدرسة المعلمين على المستجدات والقرارات التربوية باستمرار.	4.19	0.86	1	مرتفعة
9	يكلف مدير المدرسة المعلمين القيام بمهام إدارية وقيادية.	3.68	1.07	2	مرتفعة
11	يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات والتحديات الإدارية.	3.53	1.09	3	متوسطة
7	يحرص مدير المدرسة على جعل المعلمين جزءاً من عملية صنع القرار.	3.46	1.02	4	متوسطة
10	يفوض مدير المدرسة بعضاً من صلاحياته الإدارية للمعلمين.	3.34	1.12	5	متوسطة
	المتوسط الكلي للتحفيز الإداري	3.67	0.85		مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.34- 4.19) كما جاء المتوسط الحسابي العام (3.67). وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص المديرين على جعل المعلمين جزءاً هاماً من العملية الإدارية وإشراكهم في صنع القرارات وتفويضهم الصلاحيات من خلال اتباع المديرين لأنماط القيادة الديمقراطية التي تحفز المعلمين على التوسع بأدوارهم لتشمل مهمات إدارية مما يشعرهم بأنهم محط ثقة وقدوة ومسؤولية، بالإضافة إلى توجه المديرين نحو جعل المعلمين قادة قادرين على أداء المهام الإدارية في حال غياب أو انشغال مدير المدرسة بالشكل الذي يعتمد به على المعلمين لأداء المهام الإدارية.

المجال الثالث- التحفيز المهني:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بمجال التحفيز المهني كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بمجال التحفيز المهني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
12	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية داخل المدرسة وخارجها.	4.2	0.94	1	مرتفعة
14	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام أساليب التدريس الحديثة.	4.09	1.02	2	مرتفعة
15	يدعم مدير المدرسة أساليب العمل الجديدة لدى المعلمين.	4.02	1.01	3	مرتفعة
13	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الإبداعية لدى المعلمين ويدعمها.	3.94	1.01	4	مرتفعة
16	يحفز مدير المدرسة المعلمين على التنمية المهنية الذاتية وفق قدراتهم واحتياجاتهم.	3.89	1.08	5	مرتفعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
17	ينظم مدير المدرسة الندوات وورش العمل ويشجع المعلمين على حضورها.	3.74	1.2	6	مرتفعة
	المتوسط الكلي للتحفيز المهني	3.98	0.94		مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.74- 4.20) كما جاء المتوسط الحسابي العام (3.98). وقد يعزى ذلك إلى وعي المديرين بأهمية أعداد المعلمين مهنيًا وتطوير مهاراتهم واكتسابهم الخبرات المختلفة لمواكبة المستجدات التربوية والتعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء المدرسي وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة، كما يعزى ذلك إلى تشجيع مديري المدارس المعلمين التعرف إلى كل ما هو جديد في المجال التعليمي والتربوي من أساليب واستراتيجيات ومهارات تدريسية للارتقاء بمستوى أدائهم وتطوير قدراتهم بما يتناسب مع هذا التجديد.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى توافر ثقافة الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالعاصمة عمان من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى توافر ثقافة الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالعاصمة عمان من وجهة نظرهم، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات مستوى توافر ثقافة الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالعاصمة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	مستوى التوافر
2	المرونة	4.25	0.58	1	مرتفع
1	الأصالة	4.08	0.64	2	مرتفع
	درجة التوافر لثقافة الإبداع	4.16	0.57		مرتفع

يتبين من الجدول (7) أن مستوى توافر ثقافة الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالعاصمة عمان من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري (0.57)، في حين حصل مجال "المرونة" على متوسط حسابي (4.25) بانحراف معياري (0.58) على المرتبة الأولى، فيما حصل مجال "الأصالة" على متوسط حسابي (4.08) بانحراف معياري (0.64) بدرجة مرتفعة أيضاً. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قدرة المعلمين على توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية والابتعاد عن أساليب العمل التقليدية والروتينية واتباع أساليب عمل جديدة تتسم بالحدثة والابتكار بما يتماشى مع التطورات المتتالية في العملية التعليمية ومواكبة التغييرات بسلاسة، والقدرة على حل المشكلات والتحديات التي تواجههم بمرونة عالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أجميل (2020) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع لدى معلمي مدارس الوسط العربي داخل الخط الأخضر قد جاء مرتفعاً. أما بالنسبة لعبارات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول- الأصالة:

تم حساب المتوسطات والانحرافات لجميع العبارات المتعلقة بمجال الأصالة كما هو مبين في الجدول (8).

الجدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بمجال الأصالة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الإبداع
23	أحاول الخروج عن المألوف في إدارة الموقف التعليمي في الغرفة الصفية.	4.18	0.72	1	مرتفع
22	أطور مهاراتي الإبداعية من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد في العملية التعليمية.	4.17	0.75	2	مرتفع
21	أقوم بإثارة الحوار الإبداعي مع زملائي المعلمين.	04.1	0.79	3	مرتفع
19	ابتعد عن الأساليب التدريسية التقليدية والروتينية.	4.06	0.73	4	مرتفع
20	استخدم الوسائل التعليمية المبتكرة والإبداعية.	4.00	0.77	5	مرتفع
18	أقدم أفكاراً ومقترحات جديدة لتطوير العملية التعليمية.	3.96	0.88	6	مرتفع
	المتوسط الكلي للأصالة	4.08	0.64		مرتفع

تظهر نتائج الجدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.96- 4.18) كما جاء المتوسط الحسابي العام (4.08). وقد يعزى ذلك إلى توظيف المعلمين للاستراتيجيات والأساليب التعليمية المبتكرة والجديدة وتوليد الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير العملية التعليمية وتقدمها وتجويدها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قزامل (2019) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الأصالة لدى معلمي المدارس الثانوية الدرزية داخل الخط الأخضر قد جاء مرتفعاً.

المجال الثاني- المرونة:

تم حساب المتوسطات والانحرافات لجميع العبارات المتعلقة بمجال المرونة كما هو مبين في الجدول (9).
الجدول (9): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بمجال المرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الإبداع
28	أستطيع مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترضني بسلاسة ومرونة.	4.29	0.69	1	مرتفع
25	أحرص على الاستفادة من التغذية الراجعة والملاحظات المقدمة من قبل زملائي المعلمين، أو المشرفين أو مدير المدرسة.	4.28	0.66	2	مرتفع
26	أقبل النقد البناء الذي يحسن من أدائي ويدفعني لتقديم الأفضل.	4.27	0.69	3	مرتفع
27	أحرص على مواكبة التغييرات والتطورات في العملية التعليمية.	4.25	0.67	4	مرتفع
24	أقوم بتجريب الأفكار الجديدة وأبنى الإيجابي منها.	4.14	0.73	5	مرتفع
	المتوسط الكلي للمرونة	4.25	0.58		مرتفع

تظهر نتائج الجدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.4-4.29) كما جاء المتوسط الحسابي العام (4.25). وقد يعزى ذلك إلى قدرة المعلمين على التعامل مع التغييرات المستمرة في المجال التعليمي ومواكبة التطورات ومواجهة المشكلات والقدرة على حلها، والسعي إلى تحسين أدائهم باستمرار وتطبيق الأفكار الجديدة.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية ومستوى توافر ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل مجال من مجالات القيادة التحفيزية ومجالات توافر ثقافة الإبداع كما هو مبين في الجدول (10).

الجدول (10): معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لارتباط كل مجال من مجالات القيادة التحفيزية ومجالات توافر ثقافة الإبداع / (العدد=360) ومستوى الدلالة (0.000)

المجال	المعاملات	الأصالة	المرونة	ثقافة الإبداع
التحفيز المعنوي	معامل الارتباط	.527**	.500**	.609**
التحفيز الإداري	معامل الارتباط	.483**	.414**	.502**
التحفيز المهني	معامل الارتباط	.545**	.494**	.601**
القيادة التحفيزية	معامل الارتباط	.527**	.500**	.609**

(العدد=360) ومستوى الدلالة (0.000)

يبين الجدول أعلاه مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة حيث تبين أن أعلى ارتباط بين المتغيرات كان بين المتغيرين (القيادة التحفيزية) و(ثقافة الإبداع) إذ بلغت (0.609). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين جميع المجالات إذ كانت مستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائية. وتعزى هذه النتيجة إلى وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسة القيادة التحفيزية من قبل المديرين يساهم بشكل فاعل في تكوين توجهات إيجابية لدى المعلمين بحيث يشعرون بأنهم أعضاء فاعلين في المدرسة وأنهم جزء من العملية الإدارية والقيادية من خلال الاهتمام برغباتهم وحاجاتهم وتشجيعهم ودعمهم وتوفير الحوافز لهم، وتوفير بيئة مدرسية مناسبة تمنحهم الفرصة للإبداع والابتكار وتقديم أفضل ما لديهم من ممارسات وأفكار جديدة وخلقة تساهم في تجويد العملية التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تيري وآخرون (Terry et al., 2019) التي أظهرت نتائجها أن المناخ المدرسي الجيد والمستقر يساهم في تحسين مستوى الإبداع لدى المعلمين وبالتالي تحقيق تفاعل فعال تعليمي جيد، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة شودري، منور وستار (Chaudhry, Munawar & Sittar, 2020) التي أشارت نتائجها إلى أن هناك دور فاعل للاستراتيجيات التحفيزية في تحسين أداء معلمي المدارس.

التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة توصي الباحثة وتقدم ما يلي:

1- تشجيع مديري المدارس على تعزيز التحفيز الإداري لدى المعلمين من خلال إشراكهم في حل المشكلات والتحديات الإدارية، وجعلهم جزء من عملية صنع القرار، وتفويضهم الصلاحيات الإدارية.

- 2- أن يحرص مديرو المدارس على التحفيز المعنوي من خلال تلبية احتياجات المعلمين والاهتمام برغباتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.
- 3- ضرورة عقد مديري المدارس الندوات والورشات وتشجيع المعلمين على حضورها لتعزيز النمو المهني لديهم وفق احتياجاتهم وقراتهم.
- 4- تشجيع مديري المدارس على إيجاد استراتيجيات وأساليب تحفيزية جديدة تسهم في تعزيز الإبداع لدى المعلمين.
- 5- عقد ورش العمل والمؤتمرات من قبل وزارة التربية والتعليم فيما يخص طرق توظيف التحفيز في القيادة المدرسية وبيان أهميته وانعكاساته على تعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التحفيزية وربطها بمتغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي للمعلمين، أو التميز الوظيفي.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو سنينة، رانية (2020). القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أجميل، وهيب (2020). واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مدارس الوسط العربي داخل الخط الأخضر وعلاقته بتنمية الإبداع لدى المعلمين فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- بزي، محمد؛ أبو الحاج، مجدي (2019). درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم، دراسات العلوم التربوية، 46(2)، 655-682.
- خطاب، إيفنت؛ وبطّاح، أحمد (2021). آليات تربوية مقترحة لتفعيل التحفيز الإداري في المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنماذج الفاعلية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، 6(1)، 1-25.
- داود، محمد (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري. ط1، عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الزبيدي، سامي (2019). درجة ممارسة إدارة التغير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية، 67(6)، 460-498.
- الضمور، هند؛ وبصبوص، شيرين؛ والليمون، كوثر (2021) الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية في لواء قصبه المفرق من وجهة نظر مديريها، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(1)، 382-409.
- الفاخوري، سالم (2018). سيكولوجية الإبداع. ط1، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الفقي، إبراهيم (2011). قوة التحفيز. ط1، القاهرة: ثمرات للنشر والتوزيع.
- قزامل، روزلين (2019). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الدزنية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- قواقوزة، هيام (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة جرش في تحفيز المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.

- محمد، محمد؛ والعصيمي، خالد؛ وبرعي، ناهد (2017). التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بكفر الشيخ، 2(1)، 14-58.
- الناطور، فايز (2011). التحفيز ومهارات تطوير الذات. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم (2021). تقرير وإحصاءات، الرابط الإلكتروني التالي: <https://moe.gov.jo/ar/reports>.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Abdul-Aal, A. M. A., & saleh Alshammri, F. (2018). The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools a Field Study in Sohag City. *Global Journal of Management and Business Research*. 18 (13), 16-23.
- Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. *Journal of management policies and practices*, 2(2), 11- 25.
- Alawawdeh, S. (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters. *Journal of Education and Practice*, 7(11), 98-105.
- Asogwa, V. C., Onah, O., & Gideon, N. M. (2020). Administrative Strategies for Motivating Teachers and Students of Agricultural Science towards Academic Performance in Senior Secondary Schools in Abia State, Nigeria. *International Journal*, 6(2), 364-370.
- Bipath, K., & Nkabinde, M. (2018). The motivational roles of heads of department in learners' performance and quality of schooling in South Africa. *South African Journal of Childhood Education*, 8(1), 1-8.
- Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and Motivational Climate: The Relationship with Objectives, Commitment, and Satisfaction in Base Soccer Players. *Behavioral Sciences*, 9(3), 1- 29.
- Chaudhry, A. Q., Munawar, S., & Sittar, K. (2020). Role of Principals' Motivational Strategies and Performance of Elementary Schools Teachers Regarding their Academic Qualification. *Journal of Elementary Education*, 29(2), 109-120.
- Fidan, T., & Oztürk, I. (2015). The relationship of the creativity of public and private school teachers to their intrinsic motivation and the school climate for innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 905-914.
- Firza, Y. M., Musa, H., & Joko, A. (2019). The effect of leadership style, motivation and Discipline of work on the performance of employee of bank XYZ in the JATIWARINGIN area, *RJOAS*. 3(87), 188-195.
- Getange, K. N. (2016). Motivational strategies and teachers productivity: lessons of experience from public secondary schools in Kisii County, Kenya. *IOSR Journal of Research Method, in Education*, 6(4), 33-38.

- Lopez, C. I., & Grubbström, E. (2018). Motivational factors and Leadership preferences of the Millennial generation: Unlocking the potential of our future leader, Master Thesis, Blekinge Institute of Technology, Sweden.
- Onjoro, V., Arogo, R. B., & Embeywa, H. E. (2015). Leadership Motivation and Mentoring Can Improve Efficiency of a Classroom Teacher and Workers in Institutions. *Journal of Education and Practice*, 6(15), 1-14.
- Sutanto, E. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 128-135.
- Terry, H., Umbase, R. S., Pelealu, A. E., Burdam, Y., & Dasfordate, A. (2018). Teacher creativity and school climate, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 226, 708-710.
- Wibowo, A., & Saptono, A. (2018). DOES TEACHERS' CREATIVITY IMPACT ON VOCATIONAL STUDENTS' ENTREPRENEURIAL INTENTION?. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(3), 1-12.
- Yossef, S. & Rakha, A. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 113-122.