نمط القيادة الديمقراطي المدرسي وعلاقته بالتفكير المنتج لدى المرشد التربوي من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين

The Democratic School Leadership styles and Its Relationship to Productive Thinking among Educational Counselors from the Perspectives of Principals, Counselors, and Teachers in public Schools in the Southern West Bank , Palestine

إعداد

عبد السلام حسين جرادات

Abed Alsalam Hussin Jaradat

دكتوراه تخصص علوم التربية- جامعة تونس

مدير مدرسة حمزة بن عبد المطلب الأساسية للبنين – سعير- محافظة الخليل- فلسطين

Doi: 10.21608/jasep.2025.435273

استلام البحث : ٢ / ٢ /٢٠٢٥

قبول النشـــر: ١٣ / ٤ / ٢٠٢٥

جرادات، عبد السلام حسين (٢٠٢٥). نمط القيادة الديمقراطي المدرسي وعلاقته بالتفكير المنتج لدى المرشد التربوي من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،٩(٥٠)، ٣٨٥ – ٤٣٨.

http://jasep.journals.ekb.eg

نمط القيادة الديمقراطي المدرسي وعلاقته بالتفكير المنتج لدى المرشد التربوي من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) وعلاقته بالتفكير المنتج لدى المرشد التربوي من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، على عينة من (٢٦٦) مديراً ومديرة، و(١٥٧) مرشداً ومرشدة، و(٤١٢) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية، وقد استخدمت مقياس أنماط القيادة (بن معتوق، ٢٠٢١) ومقياس التفكير المنتج (المشاقبة، ٢٠٢١) كأدوات دراسة. وأظهرت النتائج انتشار نمط القيادة الديمقراطي لدى مديري المدارس، الذي جاء بدرجة مرتفعة، وأن مهارات التفكير المنتج الأكثر شيوعاً لدى المرشدين من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس (الاستنتاج والتفسير)، أمَّا ترتيب المهارات من وجهة نظر مرشدي المدارس، جاءت (التفسير ثم الاستنتاج)، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومهارات التفكير المنتج. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ $\alpha \leq$ في درجة نمط القيادة الديمقراطي لصالح الذكور، وفي سنوات الخدمة لصالح (١٠) سنوات فأكثر، ووجود فروق دالة في مستوى مهارات التفكير المنتج وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير فأعلى.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الديمقراطية، التفكير المنتج، المدارس الحكومية جنوب الضفة الغربية.

Abstract:

The study aimed to identify school leadership styles—particularly the democratic style—and its relationship with productive thinking among educational counselors, from the perspectives of principals, counselors, and teachers working in public schools in the southern West Bank, Palestine. The study employed a descriptive correlational approach and was conducted on a randomly selected sample consisting of 266 principals, 157 counselors, and 412 teachers. The study instruments included the Leadership Styles Scale (Ben Maatouq, 2021) and the Productive Thinking Scale (Al-Mashaqbeh, 2021).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

The results indicated a high prevalence of the democratic leadership style among school principals. They also showed that the most common productive thinking skills among counselors—according to principals and teachers—were inference and interpretation. From the counselors' perspective, however, the order was interpretation followed by inference.The findings further revealed a positive and direct correlation between the democratic leadership style and productive thinking skills. Additionally, the study found statistically significant differences at the 0.05 level in the degree of democratic leadership in favor of male participants, as well as significant differences based on years of service, favoring those with 10 years or more of experience. Moreover, there were significant differences in the level of productive thinking skills according to academic qualification, in favor of those holding a master's degree or higher.

Keywords: Leadership, Democratic Leadership, Productive Thinking, Public Schools, Southern West Bank

مقدمة:

يُشكل التفكير عاملًا مهمًا في تطور حياة الإنسان، لاسيما أنه يسهم في تعزيز قدرته على التخطيط لمستقبله وتحقيق أهدافه بنجاح (الأسمر، ٢٠١٦).

ويعد التفكير المنتج أحد أنماط التفكير التي تساعد الإنسان على فهم واقعه وتنمية قدرته على اتخاذ قرارات مناسبة لمختلف التحديات والأحداث، ويعتمد هذا التفكير على مهارة الفرد في تحليل الواقع، وتشخيص المشكلات وأسبابها، ووضع الحلول الفعالة لها (عطية، ٢٠١٥).

يُعتبر التفكير المنتج من أهم الأدوات في المنهجية العلمية، حيث يجمع بين التفكير الإبداعي والتفكير الناقد لتحقيق الأهداف وحل المشكلات بفاعلية وإيجابية، وتكمن قوته في الدمج بين هذين النمطين، (Hurson, ٢٠٠٨)، بحيث يعتمد التفكير الإبداعي على الابتكار في توليد العديد من البدائل والخيارات، بينما يرتكز التفكير الناقد على تحليل تلك الخيارات وتقييمها لاختيار الأنسب منها (Think, X, ٢٠١٢) والتفكير المنتج هو العامل الرئيسي وراء كل عملية تغيير وتقدم، حيث يشجع على توليد أفكار جديدة ومتطورة (أبو حاصل، ٢٠٢١)، ويرى (رضوان، ٢٠١٦) أنه من

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الضروري التركيز على التفكير المنتج والاهتمام به، نظراً لأثره الكبير في تعزيز قدرات الأفراد على التعامل مع المواقف الحياتية المتجددة.

ولترسيخ التفكير المنتج داخل المدرسة لابد أن يقوم مدير المدرسة بالتأثير في سلوك الأشخاص المحيطين وتوفير ما يلزم (العلاق، ٢٠١٠)، كونه المسؤول عن إدارة جميع المجالات المدرسية والموارد البشرية والمالية، ويعد العنصر الرئيس في قيادة المدرسة (مسعود، ٢٠١٢).

حيث يعتبر مدير المدرسة قائد تربوي وقدوة يؤثر ويرعى عملية التعليم والبذل والعطاء لإحداث التغيير المطلوب في المدرسة وفي البيئة المحيطة (الفريجات، ٢٠١٦)، مما يمثل نقلة نوعية من نمط الإدارة إلى نمط القيادة (Kythreotis, et al., ٢٠١٠).

وتعتبر القيادة المدرسية أولوية في أجندات سياسة التعليم على المستوى الدولي، لما لها من دور هام وأساسي في تحسين النتائج المدرسية من خلال التأثير على دوافع وقدرات المعلمين، والتأثير على مناخ المدرسة وبيئتها، ولتحسين الكفاءة والمساواة في التعليم (Beatriz, Deborah, & Hunter, ٢٠٠٨)، وهي حجر الأساس والأداة القوية التي تساعد المدرسة على تحقيق رؤيتها ومستقبلها المنشود (Hallinger, ٢٠١١).

وأن نجاح جميع العاملين الذين يخضعون لإشراف القائد من معلمين ومرشدين وطلبة، يتطلب مديراً قيادياً وفعالاً (Kafele, ٢٠٢٠)، بصفته المحرك الأساسي والمعتمد في إدراكهم لمصلحة العمل، ومصلحة العاملين الذي يعتبر فيه الإرشاد التربوي شريكاً فعالاً في تحسين العملية التربوية ككل (حسان والعجمي، ٢٠١٠).

ويكون صنع القرار المدرسي تحت دور النمط القيادي (الغامدي،٢٠٢٠)، مما يبين التطويرات التربوية والمجالات والأوامر التي تساعد على فهم النمط القيادي الذي يتبعه المدير في نجاح المدرسة وتحقيق رسالتها (الشلبي، ٢٠١٧)، حيث تعتمد فعالية المدير على طبيعة النمط القيادي الذي يمارسه أثناء العمل، فقد يتصف سلوكه بالتسلط والإجبار، أو قد يكون ديمقراطياً متعاوناً في الرأي والعمل (عابدين، ٢٠٠١).

مشكلة الدراسة:

بالنظر إلى حقل التربية والتعليم فقد لوحظ أن هناك فجوة وظيفية بين عمل بعض المديرين والمرشدين التربويين، وأن هناك تفاوتاً في طبيعة عمل المرشدين التربويين من حيث: إبداعاتهم، وحلهم للمشكلات، وعلاقاتهم داخل المدرسة وخارجها.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

وتتمثل تلك الفجوة الوظيفية في مهمات المرشد التربوي بين الواقع والمأمول من حيث الفاعلية ونتائج العملية الإرشادية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة المدرسية كمنظمٍ للعلاقات داخل المدرسة (البلاوي، ٢٠١٦).

وفي إحدى الدراسات تبين أن تلك الفجوة جاءت لأمرين، أولاً: لتذمر بعض المديرين من أداء المرشد التربوي داخل المدرسة نتيجةً لعدم فهمه لدوره الوظيفي، وعدم فاعلية عمله داخل المدرسة، وثانياً: لعدم فهم المديرين لدور المرشد التربوي (السلامة، ٢٠٠٣).

كما بينت دراسة (الباوي، ٢٠٠٧) أن هناك ضعفاً وتقصيراً من جانب المرشدين التربويين في أداء مهماتهم وهذا يعود إلى قلة معرفتهم وفهمهم للمهارات الحياتية والتعليمية من جهة، ومن جهة أخرى ردة الفعل السلوكية التي يجب عليهم اتباعها.

كما أن المرشد التربوي يتعرض إلى بعض المشكلات والمعيقات التي تعيق عمله داخل المدرسة وتمنعه من القيام بدوره كما هو مطلوب، كالمعيقات المتعلقة بالإدارة المدرسية التقليدية والتي تعيق عمله كمرشد داخل المدرسة (عمرو، ٢٠١٣).

كما أن لنمط القيادة الممارس من قبل مدير المدرسة مع العاملين داخل المدرسة، وعدم التعاون فيما بينهم له الأثر السلبي على عملهم وخصوصا عمل المرشد التربوي، حيث يحاول هذا النمط جعل المرشد صورة بلا صوت في المدرسة (جاسم، ٢٠١١)

من هنا ظهرت الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة، لمعرفة علاقة الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي) بالتفكير المنتج لدى المرشد التربوي في المدرسة، من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين، وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) وعلاقته بالتفكير المنتج لدى المرشد التربوي من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الاتية:

١. ما مدى شيوع نمط القيادة الديمقراطي المدرسي من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين؟

٢. ما مهارات التفكير المنتج الأكثر شيوعاً لدى المرشدين من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين؟

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

٣. هل تختلف أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟
٤. هل تختلف مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟
٥. هل توجد علاقة بين أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) ومهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين؟
وللإجابة على أسئلة الدراسة تمّ التوصل إلى فرضيات الدراسة وكانت على الآتي:

فرضيات الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في درجة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) بالمدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في فلسطين وفقاً لمتغير الجنس.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في درجة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) بالمدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في درجة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) بالمدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في فلسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في مستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في فلسطين وفقاً لمتغير الجنس.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في مستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في مستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في فلسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
٧. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) ومهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في فلسطين.

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة بـ:

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

١. التعرف إلى مدى شيوع نمط القيادة الديمقراطي في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين.
٢. الوقوف على مهارات التفكير المنتج لدى المرشد التربوي في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين؟
٣. الكشف عن الفروق في تصورات المديرين والمرشدين والمعلمين نحو أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).
٤. الكشف عن مهارات التفكير المنتج لدى المرشد التربوي في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)
٥. الكشف عن علاقة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) بالتفكير المنتج لدى المرشد التربوي من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: وتتمثل بما ستقدمه الدراسة من معرفة إلى المكتبة العربية فيما يتعلق بأنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) وعلاقته بالتفكير المنتج لدى المرشد التربوي، والتعرف على ميزات التفكير المنتج وخصائصه وعلاقته بالتطور والابداع، كما وتنبع أهمية هذا البحث في زيادة تمكين دور القائد المدرسي في دعم العمل الإرشادي؛ لما له من أهمية في تحقيق الأهداف التربوية التعليمية.

الأهمية التطبيقية: تسهم الدراسة في فتح المجال أَمام مديري المدارس والمرشدين والمعلمين الاطلاع على المهارات الخاصة بالقائد لتطبيقها داخل المدرسة، وللكشف عن النتائج الإبداعية لدى المرشدين، ووضع الرؤية السليمة من قبل مدير المرسة والمرشد التربوي لتحقيق العمل الإيجابي من تلك الرؤية، والتي تنعكس إيجابا على العملية التعليمية التربوية وعلى الطلبة.

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت على نمط القيادة الديمقراطي المدرسي وعلاقته ومهارات التفكير المنتج لدى المرشد التربوي من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي مدارس الحكومة بجنوب الضفة الغربية في فلسطين.
٢. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفترة ٢٠٢٠/٢٠٢٣
٣. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

٤. الحدود المكانية: المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين؛ والمتمثلة في مدارس بيت لحم، وشمال الخليل، والخليل، وجنوب الخليل، ومدارس يطا.

مصطلحات الدراسة:

١. القيادة: " ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد بوصفه لُبّ المجموعة بالتعاون معهم؛ ليدفعهم لتحقيق الأهداف المشتركة المتفق عليها مسبقا في إطار الممكن والمتاح "(يامنة ونوال وخيرالدين، ٢٠١٩: ٥٠).

٢. القيادة الديمقراطية: "هي القيادة التي تسمح بالمشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي تعمل معها، ويتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي مع المشاركة الفاعلة للجميع" (الديراوي وأبو غبن، ٢٠٢١: ٥٤).

٣. التفكير المنتج: تطبيق عملي يساعد الأفراد في الفهم والتخطيط بطريقة واضحة وفعاله وهو يجمع بين مهارات التفكير الإبداعي والناقد لإنتاج أفكار جديدة (٤٥: Hurson,٢٠٠٨).

ويعرف التفكير المنتج إجرائياً: بالدرجة التي يعطيها مقياس التفكير المنتج المستخدم في الدراسة الحالية من وجهة نظر المستجيبين.

٤. المدارس الحكومية جنوب الضفة الغربية: وتعرف إجرائياً بأنها جميع المدارس التي تتبع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتخضع لإدارة مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل ومحافظة بيت لحم.

الإطار النظري:

المحور الأول القيادة:

تعد الإدارة المدرسية بما تضمه من كادرين إداري وأكاديمي طاقماً متكاملاً يشكلون وحدةً عضويةً واحدةً من المشاركة وتحمل المسؤولية، ويعد مدير المدرسة رأس الهرم في هذا الطاقم، وهو العامل الحاسم في نجاح المدرسة وتأديتها وظيفتها، فمتى صلح المدير صلحت المدرسة (آدم، ٢٠١٤)، من هنا ظهر المفهوم الحديث للمدرسة والإدارة المدرسية في ظل الإصلاح المدرسي وتحول دور المدير من مسؤول إداري إلى قائد تعليمي (Leithwood & Montgomery, ١٩٨٢).

والقيادة التربوية للقائد المدرسي تجاوزت عملية توفير الظروف المناسبة والإمكانيات البشرية والمادية، إلى عملية تحقيق أهداف كبرى وغايات بعيدة المدى من جوانب الإبداع والتطور، وما يلزم ذلك من عناصر التخطيط والتوجيه والمتابعة والتحفيز والتقويم (حمادات، ٢٠٠٦).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

تعريف القيادة:

كما تمّ تعريف القيادة بأَنها ما يستمده رجل الإدارة التعليمية من خلال مكانته بين العاملين معه، التي تجعل له تأثيرا ونفوذا عليهم، تضفي عليه صفة القيادة، لا تعتمد على سلطة القانون وقواعد التنظيم، فليس كل إداري قائداً (حامد، ٢٠٠٩: ٢١٣).

إلا أنَّ هنالك تعريفات تحوي تعقيدات كثيرة تشيد في مضمونها إلى هالة القائد الفردي كما أُشير إليها في تعريف (Reeves, ٢٠٢٠ :٢٧) على أَنها هندسة التحسين الفردي والتنظيمي.

أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة في أَنها الحلقة التي تصل بين أَفراد المؤسسة وبين خططها المستقبلية، وهي القالب التي يندرج فيه معظم المعلومات والأساليب والاستراتيجيات، وزيادة دعم الجوانب الإيجابية في المؤسسة، وخفض مواطن السلبية والضعف، وحل الخلافات، ومواجهة التحديات، وقيادة العمل بشكل سليم، وزيادة الاهتمام بالأفراد داخل المؤسسة، والعمل على تدريبهم، وتنمية قدراتهم لما يمثله القائد من قدوة حسنة لهم، ومجاراة المتغيرات الحاصلة وتسخيرها لخدمة المؤسسة، وتسيير تحقيق الأهداف للمؤسسة (العلاق، ٢٠١٩؛ العيشي، ٢٠١٧؛ ادم ومحمد، ٢٠٢٠).

عناصر القيادة:

حتى تمارس القيادة المدرسية داخل المدرسة، فلا بدَّ لها من عناصر يجب أَن تكتمل مع بعضها البعض، وأَول عناصر القيادة هو القائد، وهو من يتصف بصفات وسمات ومهارات تمكنه من قيادة المجموعة لتحقيق الأهداف، وثاني العناصر هم أَفراد المجموعة، وهم الفئة العاملة، ولديهم معرفة ومعلومات وخبرات تسهم وتساعد في تحقيق الأهداف، أَما العنصر الثالث فهو الموقف أو الحدث الذي ينبع من أَحداث العمل والمواقف الأَدائية التي يمارسها الجميع داخل المدرسة أَو المؤسسة (ربيع، ٢٠٠٨).

ويرى (الشلبي، ٢٠١٧) أَن عنصر البيئة التي تعيش فيها المنظمة لها دور أيضا في القيادة. وأضاف (السعود وحسنين، ٢٠١٦) إلى العناصر السابقة عنصر الهدف أو الغاية المراد تحقيقها من قبل المؤسسة والعاملين فيها من خلال تأثير القائد فيهم.

واجبات القيادة:

لقد ذكر (العلاق، ٢٠١٩) أن من واجبات القيادة هي تحويل الأهداف إلى إجراءات وإنجازات، وتشجيع الأَفراد وحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة، والمرونة في التعامل مع المتغيرات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة، والتخطيط للمستقبل،

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

وتقديم المساعدة والمساندة لعناصر عملية الإدارة، والعمل على إعداد الجيل الجديد، والقوة الفكرية والجرأة في طرح الأفكار الجديدة وتبنيها في صالح المؤسسة.

كما ذكر (العمري، ٢٠١١) تقريب وجهات النظر بين الأفراد داخل المؤسسة، وبيان الهدف المشترك العام المراد تحقيقه، وإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم بما لا يضر المصلحة العامة.

كما يتم من خلال القيادة توضيح المواقف والأمور المجهولة والغامضة للعاملين، وبيان مواطن القوة والضعف للعاملين من خلال خبرة القائد وقدراته العقلية (البارودي، ٢٠١٥).

مصادر تأثير القيادة:

يجب أَن يمتلك القائد بعض مصادر القوة أَو السلطة التي تساعده في التأثير على الآخرين، ومنها: السلطة الرسمية والتي تنبع من السلطة القانونية، ويعود محورها إلى المكانة الأساسية التي يمثلها الفرد في المؤسسة، وقوة المكافاة التي يعتمد بها الفرد على القيام بالعمل مقابل شيء مادي أو غير مادي من قبل المدير، وقوة الإكراه وفيها يمارس الفرد العمل من باب الخوف من العقاب نتيجة الإخفاق والقصور، وقوة التأثير وهي متلازمة مع القائد نفسه وتنبع من قوة فنية من خلال خبرة الفرد وأَدائه المهني اللافت عن غيره، وقوة الإعجاب النابعة من حب وإعجاب العاملين بالقائد وبسماته الخاصة (الويشي، ٢٠١٣؛ هاريسون، ٢٠٠٩).

صفات وخصائص القائد المدرسي:

يتطلب العمل في الجانب التربوي توفر بعض الصفات والخصائص المهمة التي تكون سبباً رئيساً في النجاح، ولا بُدَّ من توافرها في القائد التربوي كما ذكرها (حامد، ٢٠٠٩؛ عطوي، ٢٠٠٨؛ السني وآخرون، ٢٠١٧)، وتتمثل في: الشخصية القوية المؤثرة، والاهتمام بالمظهر الخاص وبمظهر المدرسة، والرؤية العميقة في المجال التربوي وفهم طبيعة العمل، والخبرة المهنية، والخصائص الجسمية والعقلية والنفسية السليمة، والتفاؤل، والأَخلاق الحميدة والأمانة والتواضع، والتعاون، والمراجعة الذاتية، والاهتمام برسالة المدرسة، والإبداع الفكري، والابتكار، والقدرة على التواصل، وسعة الصدر، والثقافة الموسعة، والشعور بالآخرين، والحكمة في التصرف في المواقف المتنوعة، والنباهة، والشخصية الجذابة، والجرأة، والنشاط، وتحمل ضغط العمل، وتقبل النقد البناء، والإلمام بالقوانين المنظمة للعمل، والقدرة على اكتشاف الأخطاء والعمل على حلها.

مهارات القائد المدرسي:

ولقد أشار كلاً من (Kouzes & Posner, ٢٠١٩؛ حسان والعجمي، ٢٠١٠) إلى تصنيف صفات القائد ضمن مهارات خاصة تمّ تقسيمها الى (**مهارات**

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

فكرية، وهي القدرات التي يمتلكها القائد من حيث مدى توقع حدوث التحديات والصعوبات والعقبات التي تقف أمام العمل والإبداع، وامتلاك القائد المقدرة على التفسير والتحليل والربط ما بين أسباب المشكلات والنتائج، و**مهارات إنسانية**، وهي مدى امتلاك القائد سعة الصدر وتقبل الجميع والتعامل الفردي بما يتوافق مع سلوكيات وقيم ومشاعر والتأثير الإيجابي، وتنمية روح التعاون والتقارب الاجتماعي بين الجميع، و**مهارات فنية**، وهي ما يمتلكه القائد من معارف ومعلومات تمكنه من فهم ما يقوم به أثناء العمل وما هو مطلوب من الجميع، و**مهارات ذاتية**، وتضم الخصائص والمميزات الفكرية والعمليات الذهنية والإبداع والاستقرار النفسي، و**المهارات الادراكية والتصورية** وتشير إلى امتلاك القائد للمقدرة على ربط الأمور ببعضها البعض، والربط ما بين أجزاء العمل والأهداف المطلوبة وفهم العلاقة الداخلية بين الموظف والمدرسة، والعلاقة الخارجية بين المدرسة والمجتمع، **مهارات التوازن**، وهي قدرة القائد على توفير فرص للأفراد لتجاوز مستويات أدائهم السابقة، ووضع معايير مناسبة لمستوى كل فرد وكل مهمة).

النمط الديمقراطي (التشاوري):

تستند القيادة الديمقراطية في نظرتها الى المرؤوسين من منطلق نظرية (Y) لماكري جور، والتي تفيد أن الفرد العادي يمارس العمل مثل أي نشاط اعتيادي، ويحقق إنجاز الأهداف من خلال عملية الضبط والتوجيه الذاتي، ويمتلك شعور تحمل المسؤولية باستمرار (الفرح، ٢٠١٠).

ويعبر عن النمط الديمقراطي بالنمط التشاركي، ويتبع القائد في هذا النمط سياسة احترام الاخرين واشراكهم في وضع الخطط ورسم السياسات العريضة للعمل، ويرتكز مبدأ العمل على أساس العلاقات الإيجابية وتبادل الاحترام، ويترتب على ذلك انتشار أجواء الحرية والطمأنينة، ويقل النقد والمشاحنة بين العاملين (الشحنة، ٢٠٢٠؛ الغريب والصويلح والمهري، ٢٠٢٠).

يمتاز القائد الديمقراطي أن لديه وقت للاستماع ومشاركة الأفكار مع الآخرين، ويكون أكثر مرونة في العمل ولديه استجابة لاحتياجات الأفراد، ولديه قدرة على تشجيع وتحفيز المعلمين للمشاركة في صنع القرار، يصل إلى حالة متساوية مع التابعين من العمل والاحترام (jay, ٢٠١٤).

ويعمل مدير المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة مع ضمان عدم المساس بحزم مشاعر الموظفين، وهذا النوع من أسلوب القيادة يعطي مجالاً لابتكار الموظفين وتطويرهم، ويكون موجه نحو العلاقة (Mshella & Olukayode, ٢٠٢١)؛ حيث يحرص هذا النمط على سيادة العلاقات الإنسانية الإيجابية في المدرسة، وعلى إيجاد

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

علاقات إيجابية بين المجتمع والمدرسة، لأن ذلك يؤدي إلى سد الحاجات ونشر التعاون وحل المشكلات (يامنة ونوال وخيرالدين، ٢٠١٩؛ السني وآخرون، ٢٠١٧).

وحتى ينجح عمل النمط الديمقراطي الإداري من المهم جداً أن يتصف العاملين في المدرسة بالوعي التام وبأهمية الانتماء التعاوني والمسؤولية تجاه المدرسة، لأن ذلك يقود الى إبراز المواهب والإبداعات التي تساعد الإدارة على تحقيق الأهداف ومواجهة التحديات (وهب وعبدالله، ٢٠١٩).

ومن خصائص هذا النمط أن العاملين يتحملون جزءاً من المسؤولية وفي نفس الوقت يمتلكون المقدرة على الإبداع والتخطيط، ويشتركون بعملية وضع الأهداف، و ويتيح لهم المجال في الكشف عن ميولهم وحاجاتهم ومهاراتهم وتنميتها ورعايتها، كما يتيح للعاملين وللطلبة المشاركة في تحديد إطار السياسة العامة والبرامج المطلوبة في المدرسة، ويسهم أيضا في تنمية الرغبة والرضى الوظيفي لديهم، ويعمل القائد الإداري من خلال هذا النمط على أساس مبدأ العدل والمساواة بين كافة العاملين في المدرسة فيما يتعلق ببرامج العمل والمهمات والأنشطة والتكليفات الإدارية، ويساعد هذا المعلمين وكافة العاملين على تبادل الخبرات والبحث والتجريب، ويشترك المدير وكافة العاملين في المدرسة على نشر سياسة المدرسة واستراتيجياتها للمجتمع الخارجي وللمؤسسات بهدف تبادل الخبرات، ومواجهة التحديات، وتقديم الدعم للمدرسة، وهنا يتبع المدير أيضا أسلوب المعالجة بهدف العلاج وليس بهدف التصيّد وانزال العقوبات على الآخرين (عطوي، ٢٠١٤؛ جمال الدين وجابر وحامد، ٢٠١٤).

في هذا النمط يسمح القائد بالنقد الذاتي، ويكون المناخ مفتوحاً وتظهر فيه السياسات المحددة، ويشعر العاملين بأهميتهم أثناء العمل (بطّاح والطعاني، ٢٠١٦).

كما يركز هذا النمط على الطالب بصفة أساسية كمحور للعملية التعليمية، ودور القائد هنا إدارة الموارد المادية والبشرية بما يخدم الطلبة (مالكي، ٢٠١٥).

ونتيجة لهيمنة هذا النمط، ينتشر التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد، وتختفي مظاهر الوشاية أو التسلق والتملق بين الأفراد تجاه القائد، وتقل موجات النقد بين الأفراد العاملين، وتزداد الأفكار البناءة والطروحات الحديثة، ويتم مناقشة الاقتراحات والأفكار من خلال أجواء إيجابية تسودها الاحترام والثقة، وتنتشر الابتكارات والإبداعات من أجل تنمية العمل (حسان والعجمي، ٢٠٠٧).

كما أن الأهداف في هذا النمط تكون واضحة، والجميع يتحملون المسؤولية، ويعملون من منطلق الانتماء والولاء، ويكون العمل متكامل وغير متداخل (أبو العلا، ٢٠١٣).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ويعد النمط القيادي الديمقراطي من أفضل الأنماط القيادية، وأفضلها تناغما مع الحاجات الإنسانية، حيث ينصب تركيز هذا النمط على توفير الحاجات الأساسية للعاملين والطلبة ويدعم العمل الاجتماعي باتجاه الأمن باتخاذ القرار والتخطيط والنتائج، مما يتيح لجميع العاملين التطور والإبداع والابتكار (قصيبات، ٢٠١٠).

وهذا النمط مفيد لأعضاء الفريق من خلال إعطائهم مساحة للتعاون والتشاور على الرغم من انخفاض مستوى أدائهم (Jamal, ٢٠١٤).

في ظل الثورة العلمية والانتشار الكبير للمعلومات، يعد تطبيق هذا النمط الأكثر جدوى لبناء الإنسان الصالح الذي يتحمل المسؤولية، ويصل إلى الأهداف المطلوبة (الغامدي، ٢٠١٨).

إلا أنَّه من مساوئ هذا النمط أنَّه يحتاج إلى وقت من أجل اتخاذ القرار بعد التشاور مع العاملين، وهذا لا يناسب الحالات الحرجة والأزمات، وينشئ عدم توافق بين المدير والعاملين في بعض الأمور والمقترحات مما يتبع البعض الوسائل الملتوية باسم الديمقراطية لكسب المواقف، وهناك بعض الأفكار الخاطئة المتعلقة بالقيادة الديمقراطية بخصوص قيام القائد بالتشاور واخذ الآراء بكل صغيرة وكبيرة، ويشير العاملون هنا إلى ضعف سلطة الإداري (أل ناجي، ٢٠١٦).

المحور الثاني الإرشاد التربوي:

لقد تزايدت الحاجة للإرشاد والتوجيه نتيجة التغيرات الأسرية فيما يخص بناءها ووظائفها، والتغيرات الاجتماعية المتسارعة، والتطور التكنولوجي والعلمي، والتغيرات في مجالات التعليم، وانتقال السكان من الأرياف إلى المدن، والتغيرات الصناعية، وتغيرات حياة الشخص من مرحلة عمرية إلى أخرى، والاضطرابات النفسية والإحباط والفراغ النفسي (الداهري، ٢٠١٦).

كما وجاءت للعناية بالأشخاص الأسوياء خصوصا على الصعيد المدرسي والمحافظة على الطلبة الأسوياء والاهتمام بهم، والحاجة إلى تنمية قدرات الأفراد وحسن إدارة الذات لديهم (الزعبي، ٢٠١٥).

وتمّ اعتماد عملية الإرشاد التربوي داخل مدارس السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٦م، وتمّ حينها تعيين مرشدين في المدارس الأساسية والثانوية، وخضعوا لدورات ارشادية لزيادة تمكينهم من القيام بالمهام المطلوبة منهم، من أجل تعزيز العملية التعليمية بالتعاون مع مدير المدرسة والمعلمين (مصلح، ٢٠١٤).

حيث يكمن دور المرشد التربوي في الاهتمام بتعديل سلوك الأفراد من جميع الجوانب النفسية والاجتماعية والأكاديمية، ورعاية المتفوقين ومتدني التحصيل وذوي الحاجات الخاصة، وفي ظل التطور المعرفي والتكنولوجي، ظهرت الحاجة الكبيرة

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

إلى المرشد التربوي كمختص مسؤول عن التوجيه والإرشاد المدرسي، مما يساهم بنجاح رسالة المدرسة ورؤيتها (إبراهيمي وصلحاوي، ٢٠١٥).

وبات المرشد التربوي من العناصر الفاعلة والمهمة في العملية التعليمية التربوية، ولا نستطيع التخلي عنه لما له من دور كبير في بناء وصقل شخصية الفرد الاجتماعية والمعرفية والوجدانية والأخلاقية (عبد الرزاق، ٢٠٢١).

المرشد التربوي:

لقد عرفته (غنيم، ٢٠١٨: ١٥) أنه شخص متخصص مهني متفرع يعمل على اكتشاف قدراته وفهمها واستخدامها وتوظيف إمكاناته بالتعاون مع الأطراف الداعمة والمساندة (المدير، المعلم، المدرسة، الأهل، المجتمع المحلي) ليقابل احتياجات الطلبة الإرشادية ويسعى لتحقيقها.

وعرّفه (أبو أسعد، ٢٠١٦: ٢٤) أنه أنسان حاصل على مستوى أكاديمي متخصص في إحدى مواضيع الإرشاد التربوي والاجتماعي، ويقوم بخدمات نفسية وتربوية واجتماعية وعلمية، ويساهم في مساعدة الطلبة على تحقيق التوافق في حياته ومواجهة التحديات والمشكلات واتخاذ الحلول المناسبة لذلك، ومتابعتهم داخل وخارج المدرسة.

أهداف الإرشاد التربوي:

تهدف عملية الإرشاد التربوي إلى مساعدة الفرد على تحقيق التوافق النفسي، وتحقيق التوافق الأكاديمي، وحل المشكلات (الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٣).

كما يهدف إلى تحقيق الذات؛ أي تمكين قدرة الفرد على توجيه حياته بنفسه، ورسم أهدافها وفق المعايير الاجتماعية السائدة، وتحقيق النضج النفسي والنمو الشامل (أبو أسعد، ٢٠١٦).

كما يساعد المسترشد على توجيه نموه وتنمية طاقاته؛ أي توجيه نموه نحو المسارات الصحيحة، من خلال إزالة العقبات التي تقف في طريق نموه، أو مساعدته على التوصل إلى اكتشافات جديدة للنمو والإبداع (الزعبي، ٢٠١٥).

ويهدف إلى وضع الخطط والبرامج الإرشادية (التوجيهية الوقائية، والنمائية، والعلاجية)، وتطبيقها على الأفراد بما يتوافق مع فئاتهم العمرية والمراحل الدراسية في المدرسة (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية) (جعفر، ٢٠٠٩).

واجبات ومهمات المرشد التربوي:

يعقد الاجتماعات مع المعلمين ويوضح الدور الذي يقوم به، ويقدم لهم الدعم والمساندة لحل بعض المشكلات المتنوعة التي تعترضهم أثناء العمل داخل المدرسة (غنيم، ٢٠١٨).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ويبادر بمساعدة المعلمين في بناء وتطوير برنامج تقويمي بالمدرسة، وإرشادهم إلى أفضل الطرق التي تزيد من فهمهم للطلاب وتعمل على تحسين وسائلهم في كيفية التعامل معهم (الداهري، ٢٠١٦).

كما يقع على عاتق المرشد العمل على توفير الأجواء المناسبة للمسترشدين وإتاحة الفرص لهم للتعبير عما بداخلهم بطرق متنوعة، والكشف عن دوافعهم والأسباب التي تقف خلف سلوكياتهم وتحليلها وتفسيرها بناءً على أسس علمية وتربوية (عطية، ٢٠١٣).

ويقدم المرشد المدرسي العون والمساعدة للطلبة في اختيار التخصص المناسب، وحل الخلافات مع الأقران وطرح الأساليب الفعالة للدراسة، وحل مشكلة التسرب، ومواجهة ضعف دافعية التعلم (أبو غزال، ٢٠١٥).

المحور الثالث التفكير المنتج:

التفكير المنتج:

لقد ظهر مفهوم التفكير المنتج لأول مرة لدى عالم النفس الألماني أوتو سيلز Otto Salz في أوائل الثلاثينات، ولكن عمل سيلز انقطع عام ١٩٩٣، ولم يتم ترجمة العديد من أعماله إلى الإنجليزية (عبد المنعم، ٢٠٢١).

يعد التفكير المنتج من المفاتيح الهامة لتحقيق الأهداف التربوية لعمليتي التعلم والتعليم، ولضمان التطور المعرفي الفعال الذي يساعد الفرد على تحقيق أقصى طاقاته العقلية فيما يضمن التكيف السليم في مجالات التعلم والحياة العامة (العتوم والجراح وبشارة، ٢٠١٥).

كما يشكل التفكير المنتج جزءاً من البناء المعرفي للأفراد، لاسيما أنّ الحياة بطبيعتها تضم مجموعة من المواقف وعلى الإنسان مواجهتها من خلال خبراته السابقة المكتسبة؛ لأجل إحداث التغييرات وتحقيق الأهداف المنشودة، وربط العمل المنفذ مع ما تمّ إنتاجه، وبالتالي الوصول الى حل المشكلات بصورة وظيفية (الزيات، ٢٠٠٩)

ويشير التفكير المنتج إلى التفكير الذي طوره Marzano & McTighe وThinkX بثلاث فئات هي: التعلم المنظم ذاتياً، والتفكير الناقد، والتفكير الإبداعي، وفئة التنظيم الذاتي هي: إدراك الأفكار الخاصة، ووضع الخطة بشكل فعال، وإدراك واستخدام المعلومات المطلوبة، والتغذية الراجعة وتقييم فعالية كل خطوة، والتفكير الناقد يشمل تكوناً دقيقًا وتبحث عن الدقة والوضوح والبحث عن التصريح، والانفتاح، والابتعاد عن الاندفاعية، والعمل عند ضمان (المعتقدات في نفسه والحساسية تجاه القدرة)، ويتضمن التفكير الإبداعي أن يكون قادرًا على جعله مهمًا على الرغم من وضوح الإجابة، والقيام بأشياء تزيد من قدراته ومعرفته إلى أقصى حد، واستخدام

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

وتحسين معيار التقييم الذي توصل له، وبهذا فإن استخدام التفكير المنتج بشكل فعال يقود الأفراد إلى التحكم في سلوكهم (Murtianto, et all, ٢٠١٩).

تعريف التفكير المنتج:

ويعرف ليبمان (Lipman, ١٩٩٨) التفكير المنتج بأنه التفكير الجيد الذي يضم فيما بين مكوناته التفكير الناقد والتفكير الإبداعي، بحيث يكافئ اندماج كلا النمطين من التفكير، ويتضمن التفكير الناقد عملية المحاكمة المنطقية، في حين يتضمن التفكير الإبداعي عملية المحاكمة العقلية الإبداعية.

ويشير نيومان (Newmann, ١٩٩١) أن التفكير المنتج هو القدرة الواسعة على استخدام العمليات العقلية، ويرتبط ذلك عند قيام الفرد بعملية التفسير والتحليل للمعلومات ومعالجتها للإجابة عن سؤال، وتقديم حل لمشكلة غير مألوفة سابقا.

خطوات التفكير المنتج:

قام هيرسين (Hurson, ٢٠٠٨) بشرح خطوات التفكير المنتج الست والتي تمثلت بالخطوات التفصيلية الآتية:

الخطوة الأولى: عملية الإحساس بالمشكلة، وماذا يحدث من المحيط؟ ويتخلل هذه الخطوة خمسة محاور هامة هي:

١. ما هي المشكلة؟ ويتم فيها رصد مجموعة من المشكلات والوصول الى المشكلة الرئيسة المهمة المراد العمل على حلها.
٢. ما تأثير المشكلة؟ وهنا يتم رصد عمق أثر المشكلة على المحيط.
٣. ما هي المعلومات المتوفرة عن جوانب المشكلة جميعها؟
٤. من هم عناصر المشكلة المشتركين فيها؟
٥. ما هي الرؤية؟ ماذا سينتج عن حل المشكلة مستقبلاً بطريقة حديثة غير مألوفة سابقاً.

الخطوة الثانية: ما هو النجاح المطلوب؟ ورصد معايير النجاح. ويتم خلال هذه الخطوة وضع رؤية مستقبلية ناجحة عن حل المشكلة، بحيث يتم متابعة ذلك من خلال التخيل النشط ومعرفة الحالة التي ستنتج بعد حل المشكلة، عن طريق استخدام أداة يطلق عليها "Drive"، يتم فيها تحديد ما يلي:

١. ماذا تريد أن تفعل، ما هو الحل؟
٢. القيود: ما هي القيود التي تقف امام تنفيذ الحل؟
٣. الاستثمار: ما هي الأدوات والمواد التي يتم استثمارها خلال الحل؟
٤. القيم: ما هي القيم التي سيتم اعتمادها في هذا الحل؟
٥. النتائج الرئيسة: ما هي النتائج الرئيسة التي ستنتج عن هذا الحل؟

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الخطوة الثالثة: ما السؤال المهم؟ الوقوف عند المشكلة الحقيقية، ويتم خلال هذه الخطوة صياغة المشكلة إلى سؤال يمكن الإجابة عنه، والتوصل إلى إنجاز ذلك بالنقاش المنطقي للأفكار واستنتاج التساؤلات المتنوعة، وثم تجميع الأسئلة، واختيار السؤال الرئيس الأكثر واقعية.

الخطوة الرابعة: ما هي الحلول الممكنة؟ ويتم خلال هذه الخطوة اتباع عملية العصف الذهني لتوليد عدد متنوع من الأفكار، ووضع حلول متعددة وممكنة للمشكلة، ويتم التوصل إلى الحل الأمثل والأفضل.

الخطوة الخامسة: ما هو الحل الأمثل؟ يتم استخدام أداة يطلق عليها "POWER"، لتطوير وتفعيل الحل المختار من خلال البحث عما يلي:

١. رصد الإيجابيات: ما هو الجيد عن الفكرة؟
٢. رصد السلبيات: ما هو السيء عن ذلك؟
٣. رصد الإضافات: ما هو المفيد ذكره لكم؟
٤. رصد التعزيزات: كيف يكون تطوير هذا الحل بطريقة أفضل؟
٥. رصد التداخلات: كيف يمكن ضبط وتصحيح العناصر السيئة في الحل؟

الخطوة السادسة: كيف يمكن تنظيم الموارد؟ وهذا يتطلب إعداد خطة العمل، ويتم خلال هذه الخطوة الأخيرة ترجمة الحلول التي تمّ اختيارها في خطة العمل حيث تشمل ما يلي:

١. إعداد قوائم بالحلول المقترحة.
٢. تحديد جدول زمني مضبوط لكل مرحلة.
٣. إنشاء قوائم بالأفراد الذين سيشاركون في تنفيذ الحل المقترح.
٤. تحديد النقاط والأمور التي تتطلب مزيداً من العمل لتطويرها.

نظريات التفكير المنتج:

جاء تفسير التفكير المنتج تحت نوعين من النظريات وضمن الاتجاه المعرفي، وهما: الاتجاهات التطورية، والاتجاهات الإجرائية.

الاتجاهات النظرية التطورية:

ويمثل هذه الاتجاهات كلا من بياجيه وبلوم وفيجوتسكي واوزوبل، حيث قدموا افتراضات يمكن استخدامها لتحديد السمات الخاصة بالتفكير المنتج وهي (العتوم والجراح وبشارة، ٢٠١٥).

الافتراض الأول: يصبح التفكير أكثر تجريدا مع التطور، حيث إن التفكير المنتج هو تفكير تجريدي، والذي يرتبط بالإدراك، بحيث إن التفكير المرتبط بشدة الإدراك يعد تفكيرا اقل رتبة من التفكير المنتج، اما التفكير الأقل ارتباطا بالإدراك هو تفكير منتج.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الافتراض الثاني: يصبح التفكير أكثر منطقية مع التطور، فالتفكير المنطقي يتطلب تصنيف الأشياء بطريقة تجعل من الممكن وضع استدلالات واستنتاجات والتأكد من صحتها.

وقد توصل بياجيه إلى استنتاج فيما يخص التفكير المنتج مفاده أن التفكير المنتج يتم في مرحلة العمليات المجردة بحيث يقوم الفرد بتوسيع الجوانب المنطقية (piaget, ١٩٦٤).

وقد اتفق فيجوتسكي مع بياجيه بأن هنالك تطوراً من الأشكال الدنيا للتفكير إلى الأشكال العليا من التفكير من خلال عملية النمو والتطور، حيث أن هناك انتقال للتحكم من البيئة إلى الفرد (من التنظيم الخارجي إلى التنظيم الذاتي)، بالإضافة إلى أن النشاط المعرفي الذي يتمثل في التفكير المنتج له أصل اجتماعي إنساني يمر من جيل إلى جيل من خلال التفاعلات بين الأشخاص الأكثر كفاءة والأشخاص الأقل كفاءة (Vygotsky, ١٩٧٨).

أما بلوم فهو يرى أن الأفراد لن يتمكنوا من الوصول إلى التفكير المنتج قبل أن يتمكنوا من معرفة المعلومات وفهمها بدرجة كافية، وبالتالي فإن تصنيف بلوم يجعل التفكير المنتج يمر بمستويين، الأول يضم المعرفة والفهم للمعلومات، أما المستوى الثاني: فهو يمر بالتحليل والتركيب والتقييم (james, ١٩٩٦).

الاتجاهات الإجرائية:

تفترض هذه النظريات أن الأفراد يركزون على حل المشكلات بذكاء وبشكل غير اعتيادي بشرط أن يشتمل الحل على التحليل والتفسير والتقويم للخروج بالنتائج المرضية، بمعنى أن التفكير عالي الرتبة يحدث بشرط توفر مهارات، ومثال ذلك اتجاه استيرنبرغ في تعليم الطلاب كيف يفكرون بطريقة جيدة (التفكير المنتج)، حيث يمكن تطوير هذا التفكير لدى كبار السن ويمكن تطويره لدى الأطفال (١٩٨٥ ,sternperg).

فيما يأتي اتجاه ليبمان الذي قدم أفكاره الهامة حول التفكير المنتج، والذي يهدف إلى المحاكمة العقلية من خلال إدخال الفلسفة إلى حياة الأفراد، ويتضمن المنحى التركيز على تدريب المنطق والتفكير المنطقي وتفعيل المدخلات المعرفية والخبرات التعليمية على صورة قضايا تؤدي إلى تحقيق صفة المرونة الذهنية (lipman, ١٩٩٨).

أهمية التفكير المنتج:

تكمن أهمية التفكير المنتج والحث المستمر على الاهتمام به من قبل الاتجاهات التربوية الحديثة في أنه يستل قوته وفعاليته من مجمل قوة العقل وعملية

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

العصف الذهني الذي يمارسه، ويصل بالمتعلم إلى تحقيق الأهداف المطلوبة (Furtak, & Ruiz-primo, ٢٠١٥).

حيث يقود الفرد إلى التوصل للفكرة المطلوبة من مجمل الأفكار التي تبادرت له، ويمكّنه من ابتكار أفكار جديدة، أو إضافة ميزات على أفكار سابقة (أبو عزيز، ٢٠٢٠).

ويتيح التفكير المنتج المجال أمام الأفراد على التوسع العلمي والمعرفي، وتوظيفه يجعل المتعلم أكثر فهماً وعمقاً للمعرفة بصورة نشطة، ويساهم في حل العديد من المشكلات التي تواجه الفرد (رزوقي ونبيل وظمياء، ٢٠١٨؛ الشهراني، والقرني، ٢٠٢١)، وتظهر أهمية التفكير المنتج وأثره الإيجابي أيضاً على العملية التربوية والتعليمية في أنه يجمع بين أكثر من نوع من أنواع التفكير المؤثرة والفعالة (عبد المنعم، ٢٠٢١).

مهارات التفكير المنتج:

أشار فان ريوسن وبوس (Van Rusen & Bos, ١٩٩٠) أن مهارات التفكير المنتج هي الملاحظة، والوصف، والتنظيم. أما بوقرو (Pogrow, ١٩٩٧) فقد أشار إلى أن مهارات التفكير المنتج هي تنظيم المعلومات، والعقل المفتوح (الانفتاحية الذهنية)، والمناقشات والحوارات السقراطية.

فالتفكير المنتج يهتم بإيجاد ارتباطات جديدة أو طرق جديدة، ويتطلب تحقيق ذلك سلسلة من المهارات والقدرات، بما في ذلك الأصالة والمرونة والطلاقة والخيال والتوسع، ضمن سياق إجرائي (Jawad, ٢٠٢٢). ولقد بينت (الأسمر، ٢٠١٦) أن مهارات التفكير المنتج تتكون من المهارات التالية (الاستنتاج، والتنبؤ بالافتراضات، وتقويم المناقشات، والتفسير، والطلاقة، والمرونة، والأصالة).

خصائص التفكير المنتج:

يعمل التفكير المنتج على تطوير الرؤية المستقبلية برسالة مؤداها التعمق في صلب المشكلات بشكل يجعل الفرد قادراً على تجنبها في المستقبل أو مواجهتها بشكل أكثر عقلانية وتعتبر هذه الخاصية من أهم خصائص التفكير المنتج (الديات، ٢٠٢١).

وبحسب ارواندا ولايوجوزي (Aranda, Lie, & Guzey, ٢٠٢٠) فإن من خصائص التفكير المنتج أنه يمكن الأفراد من الاستقلالية والتخيل وحرية التعبير، وذلك يساهم في تنمية شخصياتهم وتلبية حاجاتهم.

ويعمل التفكير المنتج على تغيير نمط تفكير الفرد من النمط المعرفي الثابت إلى سلوكيات إبداعية مستمرة، والتفكير المعمق فيما يتعلق بجميع المعارف والمفاهيم، واستكشاف نواقص الأشياء والمشكلات والسعي الدائم إلى التطوير (يوسف، ٢٠١٨).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ويؤدي إلى تحفيز المهارات الذهنية، وابتكار أفكار حديثة وصياغتها بأسلوب وشكل يتناسب مع الموقف، ويتيح المجال لحرية الاستبصار الداخلي من أجل وضع الأفكار والحلول الجديدة، ويتصف بأنه منظم ومنسق يستند إلى مجموعة من المبادئ والمعايير ويمتاز على الحرص باستنتاج الحلول بعيداً عن الذاتية (رزوقي ونبيل وظمياء، ٢٠١٦؛ أسود، ٢٠٢١).

ومن الأمور التي يركز عليها التفكير المنتج هي الإبداع والموهبة، ويتصف هنا التفكير المنتج بعدة معايير وخصائص منها الدقة، والوضوح، والأهمية، والضبط، والعمق، والاتساع (عبدالكريم، ٢٠١٥).

الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي):

هدفت دراسة **الديحاني والعازمي (٢٠٢١)** التعرف إلى أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر المتغيرات الآتية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)، واتبع في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) معلم ومعلمة، واستخدم أداة قياس مكونة من استبيان من تطوير الباحثين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن انتشار الأنماط القيادة التربوية كان على الترتيب (النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي التسلطي، والنمط القيادي الفوضوي)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دالة في نمط القيادة الديمقراطي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل لصالح البكالوريوس، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتوجد علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والقدرة على حل المشكلات المدرسية.

ولقد أجرى **الشمري (٢٠٢١)** دراسة هدفت التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام بمدينة حائل وعددهم (٩٣٩٠) معلما، اختير منه عينة دراسة عشوائية مكونة من (٢٩٦) معلما، واستخدم أداة قياس مكونة من استبيان.

وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس هو النمط الديمقراطي كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة في النمط الديمقراطي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح (١٠ سنوات فأكثر)، في حين لا توجد فروق دالة في النمط الديمقراطي تعزى لمتغيري المرحلة التعليمية، أو التخصص.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

وتناولت دراسة **القرعان (٢٠٢٠)** التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبة إربد وعلاقتها بدرجة الإبداع الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها، والكشف عن درجة الإبداع الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء قصبة إربد، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، على عينة دراسة مكونة من (٣٣٥) معلماً ومعلمة، واستخدمت أداة قياس مكونة من استبيان من تطوير الباحثة.

وأظهرت نتائج الدراسة انتشار الأنماط القيادية كالاتي (النمط الديمقراطي، ثم النمط الأوتوقراطي، ثم النمط التسيبي)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في النمط الديمقراطي ولصالح البكالوريوس، ووجود فروق ذات دالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (أكثر من ٥ سنوات) في النمط الديمقراطي.

وأجرى **الديحاني (٢٠١٩)** دراسة هدفت التعرف إلى أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة الفروانية بدولة الكويت وعلاقتها بمستوى السلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، واتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، على عينة مكونة من (٥٠٠) معلم ومعلمة، واستخدم أداة قياس مكونة من استبيان.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية جاءت على الترتيب (نمط القيادة الحر، ونمط القيادة الاستبدادي) وكانت بدرجة مرتفعة، وجاء نمط القيادة الديمقراطي بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة في مجالات أنماط القيادة تعزى لمتغير الجنس، وجاءت لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق دالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة ٥-أقل، من ١٠ سنوات، و١٠ سنوات فأكثر.

وتناولت دراسة **الفريحات والقضاة (٢٠١٨)** التعرف إلى أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، على عينة دراسة مكونة من (٣٢٩) معلماً ومعلمة، واستخدم أداة قياس مكونة من استبيان.

وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة في النمط القيادي الديمقراطي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح (١١ سنة فأكثر).

لقد قام كلا من **بارفين واخرون (Parveen all, ٢٠٢٢)** بعمل دراسة هدفت التعرف إلى التحقيق في علاقة وتأثير أنماط القيادة الرئيسية على الأداء الوظيفي للمعلم في المدارس الثانوية العامة في مدينة فيصل أباد، البنجاب، باكستان،

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، على عينة دراسة مكونة من (١٠٢) مديرا، و(٥١٢) معلما، واستخدم أداة قياس مكونة من استبيان.

وأظهرت نتائج الدراسة انتشار أسلوب القيادة الأوتوقراطية إلى حد كبير، مما كان له تأثير قوي وإيجابي على أداء المعلم الوظيفي، في حين أن تأثير أسلوب القيادة التسيبي كان غير مفيد.

وأجرى كل من **فاروق ودلشاد وقادر (Farooq, Dilshad, & Qadir, ٢٠٢٢)** دراسة هدفت التعرف إلى تأثير أنماط القيادة على أداء المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس القطاع العام في منطقة خوشاب، اختير منه عينة دراسة مكونة من (٣٠) مديراً، و(٢٠٠) معلم، واستخدم أداة قياس مكونة من استبيان.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى انتشار نمط القيادة الديمقراطي، كما أظهرت النتائج تأثيرًا كبيرًا لنمط القيادة الديمقراطية على أداء المعلمين فيما يتعلق بالمؤهلات والخبرة على مستوى المدرسة.

الدراسات التي تناولت التفكير المنتج:

هدفت دراسة **خلف ومزعل (٢٠٢٣)** التعرف إلى مدى امتلاك معلمي علم الأحياء في المرحلة المتوسطة للتفكير المنتج، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي علم الأحياء في المدارس المتوسطة بمديرية تربية القادسية جميعهم، اختير منه عينة دراسة مكونة من (١٥٠) معلماً ومعلمة، واستخدم أداة قياس مكونة من اختبار التفكير المنتج.

أظهرت نتائج الدراسة إلى امتلاك معلمي علم الأحياء في المدارس المتوسطة للتفكير المنتج، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ووجود فروق دالة تبعاً لسنوات الخبرة ولصالح فئة (٥-١٠ سنوات).

وقام **شقورة (٢٠١٤)** بعمل دراسة هدفت التعرف إلى السلوك الإيجابي وعلاقته بالتفكير المنتج لدى طلبة الكليات التقنية في محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٦٦٤) طالباً وطالبة، اختير منه عينة دراسة مكونة من (٣٨٨) طالباً وطالبة، واستخدم أداة قياس استبيان من اعداد الباحث، واختبار كاليفورنيا لمهارات التفكير الناقد (تعريب عجوة والبنا، ٢٠٠٠)، واختبار التفكير الابتكاري (تعريب مجدي حبيب، ٢٠٠١).

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى السلوك الإيجابي لدى أفراد عينة الدراسة جيد، ومستوى توفر التفكير الناقد يقع عند وزن نسبي (٣٥.٥%)، ومستوى التفكير الابتكاري يقع عند وزن نسبي (٢٤.٣%)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

دالة بين مهارة التحليل والمجال النفسي، ووجود علاقة موجبة بين مهارة الأصالة والمجال الاجتماعي، وتوجد فروق ذات دالة في التفكير الناقد بأبعاده تبعاً لمتغير الجنس، لصالح الإناث، وتوجد فروق ذات دلالة في ابعاد الطلاقة والمرونة لصالح الإناث، ولا توجد فروق مع الأصالة.

وهدفت دراسة كلا من **كاكوز وعبود وناصر (Kakoz, & Abbood & Nasser, ٢٠٢٢)** التعرف إلى الدافع المعرفي وعلاقته بالتفكير المنتج لدى الطالب-المعلم في كلية التربية للعلوم البحتة /قسم الكيمياء، واتبع البحث المنهج الوصفي، على عينة دراسة مكونة من (٢٠٠) طالب وطالبة من المرحلة الرابعة في قسم الكيمياء / ابن الهيثم، حيث تمّ اختيارهم عشوائياً، بواقع (١٠٩) ذكور، و(٩٢) إناث، واستخدم أداة قياس مكونة من مقياس التحفيز المعرفي المكون من اعداد الباحثين.

واظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة في الدافع المعرفي للطالب والمعلم، وتوجد فروق دالة في متغير الجنس لصالح الإناث، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة تبعاً لمتغير الجنس في اختبار التفكير المنتج، وهناك علاقة بين الدافع المعرفي والتفكير الإنتاجي.

ولقد أجرى **بوسيوك (Bosiok, ٢٠١٣)** دراسة هدفت التعرف إلى كيف تؤثر أنماط القيادة على إبداع الموظفين، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، على عينة دراسة مكونة من (١٤٠) قائد من كلا الجنسين في مؤسسات مختلفة كانت المدارس إحداها، واستخدم الباحث فيها أداة مقياس استبانة **نورثاوس (Northouse, ٢٠١١)**.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط كبير بين الأبعاد الكامنة لبناء الإبداع وأساليب القيادة (الديمقراطية)، ولم يكن للجنس أي تأثير في التعبير عن أساليب القيادة والإبداع.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة عدم وجود دراسات تناولت موضوع نمط القيادة الديمقراطي المدرسي وعلاقته بالتفكير المنتج لدى المرشد التربوي من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين، في البيئة العربية والمحلية وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة، التي تناولت مواضيع القيادة ومهارات التفكير المنتج والابداعي والناقد. ومن خلال الدراسات التي تناولت أنماط القيادة، فقد تناولت متغيرات مختلفة مثل (على الأداء الوظيفي للمعلمين، والدافعية والإنتاجية والإبداع، وحل المشكلات، والسلوك الأخلاقي)

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

أما بالنسبة الدراسات التي تناولت التفكير المنتج فقد ارتبطت مع متغيرات (الدافع المعرفي، السلوك الإيجابي، إبداع الموظفين)، ويتضح من خلال عرض الدراسات أن القيادة الديمقراطية تميزت بأثرها الإيجابي كدراسة فاروقودلشاد وقادر (Farooq, Dilshad, & Qadir, ٢٠٢٢) والديحاني والعازمي (٢٠٢١) والقرعان (٢٠٢٠)، وهذا ما دعم أهمية البحث في موضوع الدراسة الحالي وعلاقته بالتفكير المنتج. إذا ما أضفنا إلى ذلك أن موضوع هذه الدراسة الحالية لم يتم تناوله في البيئة العربية والمحلية، ولم يتم تناول العلاقة بين متغيراتها، وهذا ما برر إجراء هذه الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

تمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدّراسة؛ لاستقصاء المشكلة، والتّعرّف إلى تفاصيلها، والوقوف على حقيقتها التّربويّة والعلميّة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الّدراسة من جميع مديري ومرشدي ومعلّمي المدارس الحكوميّة بجنوب الضّفةّ الغربيةّ في دولة فلسطين والبالغ عددهم (١٢٧٨٠) فرداً موزعين كما يأتي: (٧٧٤) مديراً ومديرةً، و(٤٢٦) مرشداً ومرشدةً، و(١١٥٨٠) معلماً ومعلمةً.

عيّنة الدّراسة: تكونت عينة الدراسة من (٨٣٥) مفردة، موزعين على (٢٦٦) مديراً ومديرة، و(١٥٧) مرشداً ومرشدة، و(٤١٢) معلماً ومعلمة، والجدول رقم (١) يبين خصائص العينة الديمغرافية.

جدول (١): خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات		ذكر		أنثى		الكلي	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦٣	٠.٠٩	٧٦	٠.١١	١٣٩	٠.٢٠
	من ٥-١٠ سنوات	٦٧	٠.٠٩	١٠٤	٠.١١	١٧١	٠.٢١
	أكثر من ١٠ سنوات	١٨٧	٠.٢٧	٣٣٨	٠.٣٣	٥٢٥	٠.٥٩
	المجموع	**٣١٧**	**٠.٤٥**	**٥١٨**	**٠.٥٥**	**٨٣٥**	**١٠٠%**
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	٢٥٠	٠.٣٦	٤٣٦	٠.٤٨	٦٨٦	٠.٨٤
	ماجستير فأعلى	٦٧	٠.٠٩	٨٢	٠.٠٧	١٤٩	٠.١٦
	المجموع	**٣١٧**	**٠.٤٥**	**٥١٨**	**٠.٥٥**	**٨٣٥**	**١٠٠%**

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، التي تم تطويرها بالاستعانة بالأدب النظري وبعض الدّراسات السّابقة والتي تمثل في مقياس أنماط القيادة المدرسية (بن معتوق، ٢٠٢١)، ومقياس مهارات التفكير المنتج (المشاقبة، ٢٠٢١).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

صدق أداة الدراسة:

الصّدق الظّاهري:

لقد تمّ عرض الأداة على عدد من المختصين في المجال التربوي، من بعض الجامعات والمؤسّسات التّربويّة، والبالغ عددهم (٩) محكّمين، للتّحقّق من صدقها الظاهري.

صدق الاتّساق الدّاخليّ لأداة أنماط القيادة المدرسية:

تمّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المجال والجدول رقم (٢) يبين ذلك. وإيجاد معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المجالات والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الأداة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٢): معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المجال والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي)

النمط الديمقراطي	
الفقرة	**قيمة (ر)**
أتمتع بعلاقات إيجابية مع جميع العاملين داخل المدرسة.	.٥٥٢**
أستمع لجميع آراء العاملين داخل المدرسة.	.٦١٩**
أقيّم العاملين داخل المدرسة بمهنية واضحة.	.٥٢٣**
أنظم برنامج الحصص بين جميع العاملين داخل المدرسة حسب النصاب القانوني.	.٥٢٠**
أتيح الفرصة للنقاش والحوار للعاملين داخل المدرسة.	.٦٦٧**
أشارك العاملين داخل المدرسة بوضع الخطط التعليمية.	.٥٥٣**
أنشر التعليمات المطلوبة داخل المدرسة قبل البدء بتطبيقها.	.٥٩٤**
أقدم الحوافز المتنوعة للعاملين داخل المدرسة.	.٤٩٤**
أشارك العاملين داخل المدرسة بعملية صنع القرار.	.٥٨٣**
أبادر في حل الخلافات وتقريب وجهات النظر بين العاملين داخل المدرسة.	.٥٦٣**
أفوّض العاملين الأكفاء بمتابعة المهمات داخل المدرسة.	.٥٠٥**
أتحمل مسؤولية حدوث الأخطاء داخل المدرسة.	.٤٦٥**

**** دال عند مستوى ٠.٠١ * دال عند مستوى ٠.٠٥**

يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة أنماط القيادة (النمط الديمقراطي) كانت دالة إحصائياً، ممّا يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي وأنها تشترك معاً في قياس ما وضعت لقياسه.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الثبات:

تـمّ حسـاب ثبـات أداة الدراسـة مـن خـلال حسـاب معادلـة كرونبـاخ ألفـا (Cronbach Alpha) لمحاور الأداة والدرجة الكلية وكذلك التجزئة النصفية كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والتجزئة النصفية لثبات أداة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي)

النمط	عدد الفقرات	التجزئة النصفية	قيمة Alpha
النمط الديمقراطي	١٣	٠.٧٧	٠.٨٠
الدرجة الكلية	٣٤	٠.٧١	٠.٧٥

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت مقبولة للنمط الديمقراطي، حيث كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا (٠.٨٠)، وهذا يعتبر معامل ثبات جيد، وجاء معامل الثبات باستخدام التّجزئة النّصفيّة ما بين (٠.٧٧)، والكلّي للأداة (٠.٧١) وهذا يعبّر عن ثبات جيد للأداة.

أداة التفكير المنتج:

تمّ التحقق من صدق وثبات الأداة كما هو موضح أدناه:

صدق الاتساق الداخلي لأداة التفكير المنتج:

تمّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي بإيجاد معاملات ارتباط بيرسون بالطرق الآتية:

إيجاد معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للأداة والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الأداة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لأداة التفكير المنتج والدرجات الكلية للمجالات

	الاستنتاج	التنبؤ	المناقشات	التفسير	الاستنباط	الطلاقة	المرونة	الأصالة
التنبؤ	.٧١٤**							
المناقشات	.٦١٠**	.٦٩٩**						
التفسير	.٦٩٨**	.٧٢٧**	.٦٧٤**					
الاستنباط	.٦٧٦**	.٧٠٦**	.٦٦٧**	.٧٧٥**				
الطلاقة	.٦٦٨**	.٧١٢**	.٦٤٣**	.٧٢٠**	.٧٧٥**			
المرونة	.٦٦٨**	.٧١٢**	.٦٤٣**	.٧٢٠**	.٧٧٥**	.٩١٠**		
الأصالة	.٥٤٦**	.٥٦٣**	.٥٣٨**	.٥٨٠**	.٦٠٠**	.٦٢٥**	.٦٢٥**	
الدرجةالكلية	.٨٢١**	.٨٦٠**	.٨٠٣**	.٨٦٨**	.٨٧٢**	.٨٧٣**	.٨٧٣**	.٧٧٥**

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

يتضح من خلال الجدول السابق ارتباط الدرجات الكلية لمجالات أداة التفكير المنتج مع الدرجة الكلية للأداة، وكانت جميعها دالة إحصائياً.

إيجاد معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المجالات والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الأداة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٥): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المجالات والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات التفكير المنتج

الاستنتاج			الاستنباط		
الفقرة	الكلية	البُعد	الفقرة	الكلية	البُعد
B١	.٤٩٣**	.٦٧٠**	B١٣	.٧٢٧**	.٨٣٤**
B٢	.٥٠٧**	.٧٤٣**	B١٤	.٦٤٨**	.٨٤٣**
B٣	.٥٩١**	.٧٧١**	B١٥	.٦٣٥**	.٧٩٢**
التنبؤ			الطلاقة		
الفقرة	الكلية	البُعد	الفقرة	الكلية	البُعد
B٤	.٦٢٩**	.٦٨٣**	B١٦	.٥٩٢**	.٧٦٦**
B٥	.٥٨٨**	.٨١١**	B١٧	.٥٤٨**	.٧٩٠**
B٦	.٥٧٥**	.٨١٧**	B١٨	.٦٦٩**	.٧٦٩**
المناقشات			المرونة		
الفقرة	الكلية	البُعد	الفقرة	الكلية	البُعد
B٧	.٤٨١**	.٧٦١**	B١٩	.٦٠٩**	.٤٥٨**
B٨	.٥٧٦**	.٦٧٤**	B٢٠	.٥٧٦**	.٣٦٥**
B٩	.٤١٤**	.٧٦٨**	B٢١	.٥١٨**	.٣٣٣**
التفسير			الإصالة		
الفقرة	الكلية	البُعد	الفقرة	الكلية	البُعد
B١٠	.٥٤٤**	.٧٥٢**	B٢٢	.٤٠١**	.٧٣٩**
B١١	.٥٨٣**	.٨١٩**	B٢٣	.٥٣٤**	.٧٨٠**
B١٢	.٦١٩**	.٧٩٥**	B٢٤	.٦٥٤**	.٦٥٢**

**** دال عند مستوى ٠.٠١**

*** دال عند مستوى ٠.٠٥**

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة التفكير المنتج مع الدرجة الكلية للأداة، وكذلك ارتباطها مع الدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له كانت دالة إحصائياً، ممّا يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي وأنها تشترك معاً في قياس ما وضعت لقياسه.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الثبات

تـمّ حسـاب ثبـات أداة الدراسـة مـن خـلال حسـاب معادلـة كرونبـاخ ألفـا (Cronbach Alpha) لمحـاور الأداة والدرجـة الكليـة كمـا هـو موضـح فـي الجـدول الآتي:

جدول (٦): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة التفكير المنتج

النمط	عدد الفقرات	قيمة Alpha
الاستنتاج	٣	٠.٨٠
التنبؤ	٣	٠.٨٠
المناقشات	٣	٠.٧٨
التفسير	٣	٠.٨٣
الاستنباط	٣	٠.٨١
الطلاقة	٣	٠.٨٢
المرونة	٣	٠.٨١
الأصالة	٣	٠.٧٨
الدرجة الكلية	٢٤	٠.٨٧

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت مقبولة لكل المجالات وتراوحت ما بين (٠,٧٨ – ٠,٨٣)، وكذلك كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للأداة ككلّ (٠.٨٧)، وهذا يعد معامل ثبات جيد للأداة وللمجالات يسمح بإجراء الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى شيوع نمط القيادة الديمقراطي المدرسي من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نمط القيادة الديمقراطي المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين، والجدول رقم (٨) يبين ذلك.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للنمط الديمقراطي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	أنظم برنامج الحصص بين جميع العاملين داخل المدرسة حسب النصاب القانوني.	٤.٥١	٠.٦١	كبيرة
٢	أتمتع بعلاقات إيجابية مع العاملين داخل المدرسة جميعا.	٤.٤٦	٠.٥٧	كبيرة

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

٣	أبادر في حل الخلافات وتقريب وجهات النظر بين العاملين داخل المدرسة.	٤.٤٠	٠.٥٣	كبيرة
٤	أقيّم العاملين داخل المدرسة بمهنية واضحة.	٤.٣٩	٠.٦١	كبيرة
٥	أتيح الفرصة للنقاش والحوار للعاملين داخل المدرسة.	٤.٣٧	٠.٥٥	كبيرة
٦	أستمع لجميع آراء العاملين داخل المدرسة.	٤.٣٣	٠.٦٨	كبيرة
٧	أحرص على تحقيق عملية الإبداع لدى العاملين داخل المدرسة.	٤.٣٢	٠.٦٠	كبيرة
٨	أنشر التعليمات المطلوبة داخل المدرسة قبل البدء بتطبيقها.	٤.٢١	٠.٦٠	كبيرة
٩	أشارك العاملين داخل المدرسة بوضع الخطط التعليمية.	٤.١٥	٠.٦٣	كبيرة
١٠	أشارك العاملين داخل المدرسة بعملية صنع القرار.	٤.١٢	٠.٥٩	كبيرة
١١	أقدم الحوافز المتنوعة للعاملين داخل المدرسة.	٤.٠٥	٠.٦٤	كبيرة
١٢	أفوّض العاملين الأكفاء بمتابعة المهمات داخل المدرسة.	٣.٩٢	٠.٧٥	كبيرة
١٣	أتحمل مسؤولية حدوث الأخطاء داخل المدرسة.	٣.٨٨	٠.٨٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	**٤.٢٤**	**٠.٦٣**	**كبيرة**

من خلال الجدول السابق تبين أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس بمتوسط حسابي (٤.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٦٣).

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نمط القيادة الديمقراطي المدرسي من وجهة نظر مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين، والجدول رقم (٩) يبين ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للنمط الديمقراطي من وجهة نظر مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	ينظم المدير برنامج الحصص بين جميع العاملين داخل المدرسة حسب النصاب القانوني.	٤.٢٢	٠.٦٤	كبيرة
٥	يتيح الفرصة للنقاش والحوار للعاملين داخل المدرسة.	٣.٩٧	٠.٨٥	كبيرة
٤	يقيّم العاملين داخل المدرسة بمهنية واضحة.	٣.٩٠	٠.٨٣	كبيرة
٩	يشارك العاملين داخل المدرسة بوضع الخطط التعليمية.	٣.٩٠	٠.٨٨	كبيرة
٢	يتمتع بعلاقات إيجابية مع جميع العاملين داخل المدرسة.	٣.٨٩	٠.٩٣	كبيرة
٨	ينشر المدير التعليمات المطلوبة داخل المدرسة قبل البدء بتطبيقها.	٣.٨٥	٠.٨٢	كبيرة
٣	يبادر المدير في حل الخلافات وتقريب وجهات النظر بين العاملين داخل المدرسة.	٣.٧٦	١.٠٣	كبيرة
٧	يحرص على تحقيق عملية الإبداع لدى العاملين داخل المدرسة.	٣.٧٥	٠.٩١	كبيرة

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

٦	يستمع المدير لجميع آراء العاملين داخل المدرسة.	٣.٧٣	١.٠٦	كبيرة
١٢	يفوّض العاملين الأكفاء بمتابعة المهمات داخل المدرسة.	٣.٦٩	٠.٨١	كبيرة
١٠	يشارك العاملين داخل المدرسة بعملية صنع القرار.	٣.٦٢	٠.٨٦	متوسطة
١٣	يتحمل مسؤولية حدوث الأخطاء داخل المدرسة.	٣.٤٨	٠.٩٧	متوسطة
١١	يقدم الحوافز المتنوعة للعاملين داخل المدرسة.	٣.٢٩	٠.٩٦	متوسطة
	الدرجة الكلية	**٣.٧٧**	**٠.٨٩**	**كبيرة**

تشير المعطيات من خلال الجدول السابق أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين من وجهة نظر مرشدي المدارس بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، وانحراف معياري (٠.٨٩).

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نمط القيادة الديمقراطي المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين، والجدول رقم (١٠) يبين ذلك.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للنمط الديمقراطي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	ينظم المدير برنامج الحصص بين العاملين داخل المدرسة جميعا حسب النصاب القانوني.	٤.١٠	٠.٨٤	كبيرة
٢	يتمتع بعلاقات إيجابية مع جميع العاملين داخل المدرسة.	٤.٠٦	٠.٨٩	كبيرة
٣	يبادر المدير في حل الخلافات وتقريب وجهات النظر بين العاملين داخل المدرسة.	٣.٩٥	٠.٨٨	كبيرة
٥	يتيح الفرصة للنقاش والحوار للعاملين داخل المدرسة.	٣.٩٤	٠.٩١	كبيرة
٧	يحرص على تحقيق عملية الإبداع لدى العاملين داخل المدرسة.	٣.٨٩	٠.٨٦	كبيرة
٤	يقيّم العاملين داخل المدرسة بمهنية واضحة.	٣.٨٦	٠.٨٨	كبيرة
٨	ينشر المدير التعليمات المطلوبة داخل المدرسة قبل البدء بتطبيقها.	٣.٨٦	٠.٨٢	كبيرة
٦	يستمع المدير لآراء العاملين داخل المدرسة جميعاً.	٣.٨٥	٠.٩٧	كبيرة
١٢	يفوّض العاملين الأكفاء بمتابعة المهمات داخل المدرسة.	٣.٧٩	٠.٨٥	كبيرة
٩	يشارك العاملين داخل المدرسة بوضع الخطط التعليمية.	٣.٧٢	٠.٨٨	كبيرة
١٣	يتحمل مسؤولية حدوث الأخطاء داخل المدرسة.	٣.٦٥	٠.٩٤	متوسطة
١٠	يشارك العاملون داخل المدرسة بعملية صنع القرار.	٣.٦٣	٠.٩٠	متوسطة
١١	يقدم الحوافز المتنوعة للعاملين داخل المدرسة.	٣.٤٣	١.٠٠	متوسطة
	الدرجة الكلية	**٣.٨٣**	**٠.٨٩**	**كبيرة**

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

من خلال الجدول السابق تبين أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين من وجهة نظر معلمي المدارس بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، وانحراف معياري (٠.٨٩).

أشارت نتائج الإجابة عن السؤال الأول أن شيوع نمط القيادة الديمقراطي المدرسي من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس، جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٤).

وتعزى النتيجة إلى قدرة مديري المدارس على إتاحة الفرصة للنقاش والحوار للعاملين داخل المدرسة وتفويضهم بمتابعة المهمات، وتقييمهم للعاملين بمهنية واضحة، ويبادرون في حل الخلافات، ويشاركونهم وضع الخطط التعليمية داخل المدرسة، ويقدمون الحوافز للعاملين، كما يستمع مديري المدارس لآراء العاملين ويتحملون حدوث الأخطاء داخل المدرسة، ويتمتعون بعلاقات إيجابية مع جميع العاملين، ويحرصون على تحقيق عملية الابداع داخل المدرسة.

ولذلك يعتبر المرشدون مديري المدارس ديمقراطيين؛ لأنهم يركزون على دعم العمل الجماعي في اتخاذ القرار والتخطيط والتطبيق، ويعملون من منطلق الانتماء الوظيفي والعمل بشكل تكاملي، وهذا ما بينه (أبو العلا، ٢٠١٣).

وهذا ما تحدث عنه (عطوي، ٢٠١٤) في أن خصائص الأفراد في النمط الديمقراطي يشتركون في عملية وضع الأهداف، ويتيحون للعاملين تحديد إطار السياسة العامة والبرامج المطلوبة في المدارس، ويحققون مبدأ العدل والمساواة بين العاملين في المدرسة كافة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من فاروق ودلشاد وقادر (٢٠٢٢ Farooq, Dilshad, & Qadir,)، والديحاني والعازمي (٢٠٢١)، والشمري (٢٠٢١)، والقرعان (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها انتشار النمط القيادي الديمقراطي.

وقد اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة كل من (Parveen et all, ٢٠٢٢) التي أظهرت نتائج دراستهم أن القيادة الأوتوقراطية كانت أكثر ممارسة من قبل مديري المدارس، ودراسة الديحاني (٢٠١٩) التي أظهرت أن نمط القيادة التسيبي جاء أكثر انتشاراً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مهارات التفكير المنتج الأكثر شيوعاً لدى المرشدين من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين؟

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لمهارات التفكير المنتج من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمهارات التفكير المنتج من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين.

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	**التفسير**	٣.٧٩	٠.٧٧	كبيرة
٢	**الاستنتاج**	٣.٧٨	٠.٧٦	كبيرة
٣	**الاستنباط**	٣.٦٧	٠.٧٦	كبيرة
٤	**الطلاقة**	٣.٦٣	٠.٧٩	متوسطة
٥	**التنبؤ بالافتراضات**	٣.٦٣	٠.٨٢	متوسطة
٦	**المرونة**	٣.٥٤	٠.٨٣	متوسطة
٧	**تقويم المناقشات**	٣.٥١	٠.٨٥	متوسطة
٨	**الأصالة**	٣.٣٣	٠.٩٠	متوسطة
	الدرجة الكلية	**٣.٦١**	**٠.٨١**	**متوسطة**

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية لمهارات التفكير المنتج من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين.

المدراء				المرشدون			المعلمون		
الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الدرجة	البُعد	المتوسط الحسابي	الدرجة	البُعد	المتوسط الحسابي	الدرجة
١	الاستنتاج	٣.٦٩	كبيرة	التفسير	٤.٠٨	كبيرة	الاستنتاج	٣.٦٧	كبيرة
٢	التفسير	٣.٦٧	كبيرة	الاستنتاج	٣.٩٨	كبيرة	التفسير	٣.٦٢	متوسطة
٣	المناقشات	٣.٥٨	متوسطة	الطلاقة	٣.٩٤	كبيرة	الاستنباط	٣.٥٤	متوسطة
٤	الاستنباط	٣.٥٧	متوسطة	الاستنباط	٣.٩٠	كبيرة	المناقشات	٣.٥١	متوسطة
٥	التنبؤ	٣.٥٦	متوسطة	التنبؤ	٣.٨٣	كبيرة	التنبؤ	٣.٤٩	متوسطة
٦	الطلاقة	٣.٥٠	متوسطة	المرونة	٣.٧٧	كبيرة	الطلاقة	٣.٤٥	متوسطة
٧	المرونة	٣.٤٤	متوسطة	الأصالة	٣.٥٣	متوسطة	المرونة	٣.٤٠	متوسطة
٨	الأصالة	٣.٢٢	متوسطة	المناقشات	٣.٤٣	متوسطة	الأصالة	٣.٢٥	متوسطة
	الكلية	**٣.٥٣**	**متوسطة**	**الكلية**	**٣.٨١**	**كبيرة**	**الكلية**	**٣.٤٩**	**متوسطة**

أشارت النتائج في الجدول (١١) إلى أن المتوسطات الحسابية لمهارات التفكير المنتج لدى المرشد التربوي من وجهة نظر الفئات المستهدفة بالدراسة (المديرون، والمرشدون، والمعلمون)، جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

(٣.٦١)،ومرتبة تنازلياً بحسب المجالات الآتية: مهارة التفسير بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وبدرجة كبيرة، ثم مهارة الاستنتاج بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، وبدرجة كبيرة، وبالمركز الثالث مهارة الاستنباط بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، وبدرجة كبيرة، يليها مهارة الطلاقة بمتوسط حسابي (٣.٦٣)، وبدرجة متوسطة، وبالمركز الخامس مهارة التنبؤ بالافتراضات بمتوسط حسابي (٣.٦٣)، وبدرجة متوسطة، يليها مهارة المرونة بمتوسط حسابي (٣.٥٤)،وبدرجة متوسطة، ثم يليها مهارة تقويم المناقشات بمتوسط حسابي (٣.٥١)، وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت مهارة الأصالة بمتوسط حسابي (٣.٣٣)، وبدرجة متوسطة.

ويتضح من خلال جدول (١٢) بأن ترتيب مهارات التفكير المنتج لدى المرشدين من وجهة نظر مديري المدارس، جاءت على التوالي: الاستنتاج، التفسير، المناقشات، الاستنباط، التنبؤ، الطلاقة، المرونة، الأصالة، ومن وجهة نظر معلمي المدارس جاءت على التوالي: الاستنتاج، التفسير، الاستنباط، المناقشات، التنبؤ، الطلاقة، المرونة، الأصالة، ويتضح بإجراء مقارنة بين المديرين والمعلمين بأن ترتيب مهارات التفكير لدى المرشد من وجهة نظرهم متقاربة إلى حد كبير، أمَّا ترتيب تلك المهارات من وجهة نظر مرشدي المدارس، جاءت على التوالي: التفسير، الاستنتاج، الطلاقة، الاستنباط، التنبؤ، المرونة، الأصالة، المناقشات.

وتعزى النتيجة إلى أن المرشدين يناقشون أسباب المشكلات داخل المدرسة ويعززون التوصل إلى الأهداف من الحصة الإرشادية ويحددون بدقة المعلومات ومصادرها، ويتيحون الفرصة للتحقق من المبادئ والقوانين، ويستخدمون المقارنات، ويعتمدون أسلوب حل المشكلات كأساس في عملية حل المشكلات.

ومن وجهة نظر فيجوتسكي فإن للنشاط المعرفي لدى المرشدين أصولاً اجتماعيةً بما يُعرف بالتعليم التبادلي، والذي يضمن استخدام التفسير ويصف ما يفعله المسترشد، ولماذا، وتقديم التغذية الراجعة على شكل تفاعل اجتماعي بين أعضاء أكفاء وأعضاء أقل كفاءة (المرشد والطالب)، وأن لتشكيل خبرة جديدة أو تشكيلاً للإبداع يتوجب أن تسير عملية التفكير وفق الخبرات السابقة والأبنية المعرفية (العتوم وآخرون، ٢٠١٥).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل تختلف أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السّؤال فحصت الفرضية العامّة الآتية:

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ ≥α في درجة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

نتيجة الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥ ≥α) في درجة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) بالمدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية، استخدم اختبار "ت" للعينات المستقلّة (Independent sample T. test) للفروق في درجة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) بالمدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في فلسطين وفقاً لمتغير الجنس وذلك كما هو واضح في الجدول الآتي:

جدول (١٣): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلّة (Independent Sample T. test) للفروق في درجة أنماط القيادة المدرسية في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير الجنس.

الأنماط	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الديمقراطي	ذكر	٣١٧	٣.٧٤	٠.٥٧	٣.١٢٩	٨٣٣	٠.٠٠٢*
	انثى	٥١٨	٣.٦٢	٠.٥٧			

***دال عند مستوى ٠.٠٥ // غير دال**

تشير المعطيات سابقة الذكر إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ ≥α) في درجة النمط الديمقراطي في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية لصالح الذكور إذ بلغت قيمة ت (٣.١٢٩)، بدلالة إحصائية (٠.٠٠٢)، ومتوسط حسابي (٣.٧٤)، بينما للإناث بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، وعليه نرفض الفرضية الصّفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥ ≥α).

وتعزى النتيجة إلى أن مديري المدارس (الذكور)، أكثر مرونة في التعامل مع العاملين أثناء تطبيق التعليمات الإدارية المتنوعة، في حين أن مديرات المدارس أكثر تشدداً في تطبيق التعليمات والقوانين الإدارية، بحيث ترى المعلمات فيهن ارتباطاً بالإدارة العليا وبالتالي يكون التعامل معهن أكثر رسمية، ويمتلك المدراء قدرة أكبر على توزيع المهام بين العاملين أثناء العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الديحاني والعازمي (٢٠٢١)، في حين أنها اختلفت مع دراسة والديحاني (٢٠١٩) ذكرت نمطين ديمقراطي وأوتوقراطي،

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

والفريحات والقضاة (٢٠١٨)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير الجنس مع النمط الديمقراطي وكانت لصالح الإناث.

نتيجة الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥≥α) في درجة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق في درجة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (١٤): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لدلالة الفروق في درجة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الأنماط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الديمقراطي	بين المجموعات	٣.٩٩٠	٢	١.٩٩٥	٦.٠٩٩	٠.٠٠٢*
	داخل المجموعات	٢٧٢.١٥٩	٨٣٢	٠.٣٢٧		
	داخل المجموعات	١٧٢.١٠١	٨٣٢	٠.٢٠٧		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠.٨٣٣	٢	٠.٤١٦	٢.٩٥٢	٠.٠٥٣//
	داخل المجموعات	١١٧.٣١٤	٨٣٢	٠.١٤١		

***دال عند مستوى ٠.٠٥ // غير دال**

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ ≥α) في الدرجة الكلية لنمط القيادة الديمقراطي المدرسي في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ولإيجاد مصدر هذه الفروقات، استخدم التحليل الإحصائي المتقدم (Post Hoc) (LSD) للمقارنات البعدية، واتضح من النتائج أن الفروق جاءت لصالح سنوات الخدمة (١٠) سنوات فأكثر، بمعنى كلما زادت خبرة المدير بالإدارة كان أقرب لممارسة النمط الديمقراطي كما هو مبين من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول الآتي:

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

جدول (١٥): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) من وجهة نظر مديري ومرشدي ومعلمي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

النمط	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الديمقراطي	أقل من ٥ سنوات	١٣٩	٣.٦٣	٠.٦١
	من ٥-١٠ سنوات	١٧١	٣.٥٤	٠.٥٨
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٢٥	٣.٧٢	٠.٥٦

وتعزى النتيجة أنه كلما زادت خبرة المدير في الإدارة كانت الممارسة أقرب إلى النمط الديمقراطي منها عن الأنماط الأخرى؛ لأنه عندما يتعين في البداية كمدير يحرص على تطبيق وتنفيذ التعليمات كما تصل إليه، خوفاً من الوقوع في الأخطاء، وهذا ما يتلقاه أحياناً من بعض المسؤولين بدعوته إلى الالتزام بالقرارات كونه جديد، ولعدم خبرته أو امتلاكه أية مهارات قيادية سابقة، ومع مرور الوقت يخضع المدير إلى دورات واجتماعات عدة في مجال القيادة الإدارية، يكتسب من خلالها أكبر قدر ممكن من المهارات الإدارية، ويتعرف على خبرات متنوعة من زملائه السابقين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠٢١)، إلا أنها اختلفت مع دراسة القرعان (٢٠٢٠) وجاء لصالح (أكثر من ٥ سنوات) في النمط الديمقراطي.

نتيجة الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في درجة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية، استخدم اختبار "ت" للعينات المستقلّة (Independent sample T. test) للفروق في درجة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في فلسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (١٦): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلّة (Independent Sample T. test) للفروق في درجة أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الأنماط	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الديمقراطي	بكالوريوس فأقل	٦٨٦	٣.٦٥	٠.٥٧	-١.٩٢٠	٨٣٣	٠.٠٥٥//
	ماجستير فأعلى	١٤٩	٣.٧٥	٠.٦٠			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	٦٨٦	٣.٤٩	٠.٣٨	-٠.٦٢٩	٨٣٣	٠.٥٢٩//
	ماجستير فأعلى	١٤٩	٣.٥١	٠.٣٧			

***دال عند مستوى ٠.٠٥ // غير دال**

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في الدرجة الكلية لأنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) في المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وعليه قُبلت الفرضية الصّفرية.

وتعزى النتيجة إلى عدم تأثر السلوك الإداري الذي يتبعه القائد أثناء ممارسته العمل الإداري مع الآخرين بالمؤهل أو التخصص الأكاديمي الذي يحمله، وعدم اطلاع القائد الإداري قبل تعيينه مديراً على جوانب عمل القيادة الإدارية.

كما أن تشابه التأهيل العلمي والمهني لمعظم أفراد عينة الدراسة من معلمي ومرشدي المدارس، وبالتالي فإن قدرتهم على التقييم والحكم جاءت متشابه، كما أنهم يعملون داخل بيئة تعليمية متقاربة الظروف، مما يجعل استجابتهم بدرجة متكافئة (الفريحات والقضاة، ٢٠١٨).

وأن جميع أفراد عينة الدراسة يتبعون إلى جهة رسمية واحدة ترسم لهم سياسات العمل العامة، وتنفيذ ما هو مطلوب تحقيقه، وبناءً على ذلك يتم إشراكهم في العمل بما يتناسب مع قدراتهم وليس حسب مؤهلاتهم العلمية (الشلبي، ٢٠١٧).

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة الديحاني (٢٠١٩)، والفريحات والقضاة (٢٠١٨)، واختلفت مع دراسة فاروق ودلشاد وقادر (Farooq, Dilshad, & Qadir, ٢٠٢٢)، والديحاني والعازمي (٢٠٢١)، والقرعان (٢٠٢٠) التي جاء في نتائجها فروق دالة لصالح البكالوريوس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل تختلف مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

للإجابة على هذا السّؤال فحصت الفرضية العامّة الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في مستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

نتيجة الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في مستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية، استخدم اختبار "ت" للعينات المستقلّة (Independent sample T. test) للفروق في مستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير الجنس وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

جدول (١٧): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلّة (Independent Sample) T. test للفروق في مستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير الجنس.

مهارات التفكير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الاستنتاج	ذكر	٣١٧	٣.٧٧	٠.٧٣	١.٢٠١	٨٣٣	٠.٢٣٠//
	انثى	٥١٨	٣.٧١	٠.٦٦			
التنبؤ	ذكر	٣١٧	٣.٦٢	٠.٧٦	١.٣٤٧	٨٣٣	٠.١٧٨//
	انثى	٥١٨	٣.٥٥	٠.٧١			
المناقشات	ذكر	٣١٧	٣.٥٢	٠.٧٢	٠.٢٦٤	٨٣٣	٠.٧٩٢//
	انثى	٥١٨	٣.٥١	٠.٧٠			
التفسير	ذكر	٣١٧	٣.٧٥	٠.٧٦	٠.٧٥٨	٨٣٣	٠.٤٤٩//
	انثى	٥١٨	٣.٧١	٠.٦٨			
الاستنباط	ذكر	٣١٧	٣.٦٤	٠.٧١	٠.٨٨٢	٨٣٣	٠.٣٧٨//
	انثى	٥١٨	٣.٦٠	٠.٦٧			
الطلاقة	ذكر	٣١٧	٣.٥٤	٠.٧٧	-٠.٧٤٢	٨٣٣	٠.٤٥٩//
	انثى	٥١٨	٣.٥٧	٠.٧١			
المرونة	ذكر	٣١٧	٣.٥٤	٠.٧٧	-٠.٧٤٢	٨٣٣	٠.٤٥٩//
	انثى	٥١٨	٣.٥٧	٠.٧١			
الأصالة	ذكر	٣١٧	٣.٣٥	٠.٧٧	١.٦٣٦	٨٣٣	٠.١٠٢//
	انثى	٥١٨	٣.٢٦	٠.٨١			
الدرجة الكلية	ذكر	٣١٧	٣.٥٩	٠.٦٣	٠.٨٧٨	٨٣٣	٠.٣٨٠//
	انثى	٥١٨	٣.٥٥	٠.٦٠			

***دال عند مستوى ٠.٠٥ // غير دال**

تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية لمهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير الجنس، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجات المهارات الفرعية: (الاستنتاج، والتنبؤ، والمناقشات، والتفسير، والاستنباط، والطلاقة، والمرونة، والأصالة)، وعليه قُبلت الفرضية الصّفرية.

وتعزى النتيجة إلى طبيعة عمل المرشد هو نفسه سواء مع الذكور أو الإناث، ويخضع لنفس الأهداف التي يسير عليها المرشدين والمرشدات في المدارس جميعها بغض النظر عن جنسهم، كما أن المرشدين على اختلاف جنسهم يخضعون لنفس

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

برامج وخطط التدريب أثناء انعقاد الدورات التدريبية والمهنية، كما أن عملية الارشاد تقوم على أساس استهداف الطلبة والعاملين داخل المدرسة.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة كاكوز وعبود وناصر (Kakoz, ٢٠٢٢ & Abbood & Nasser,)، ودراسة القرعان (٢٠٢٠)، واختلفت مع دراسة خلف ومزعل (٢٠٢٣)، التي أظهرت نتيجتها وجود فروق دالة إحصائياً في متغير الجنس لصالح الذكور، وشقورة (٢٠١٤)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً في التفكير الناقد، والطلاقة، والمرونة تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.

نتيجة الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠.٠٥ ≥ α في مستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق في مستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (١٨): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

مهارات التفكير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الاستنتاج	بين المجموعات	١.٤٥٤	٢	٠.٧٢٧	١.٥٤٨	٠.٢١٣//
	داخل المجموعات	٣٩٠.٥٤٥	٨٣٢	٠.٤٦٩		
التنبؤ	بين المجموعات	٢.٩٩٩	٢	١.٤٩٩	٢.٨٥١	٠.٠٥٨//
	داخل المجموعات	٤٣٧.٥٨٠	٨٣٢	٠.٥٢٦		
المناقشات	بين المجموعات	٦.٥١١	٢	٣.٢٥٦	٦.٦٠٠	٠.٠٠١*
	داخل المجموعات	٤١٠.٣٩١	٨٣٢	٠.٤٩٣		
التفسير	بين المجموعات	٠.٢٥٥	٢	٠.١٢٨	٠.٢٥٠	٠.٧٧٩//
	داخل المجموعات	٤٢٥.٣٩٩	٨٣٢	٠.٥١١		
الاستنباط	بين المجموعات	٠.٨٦٨	٢	٠.٤٣٤	٠.٩٢٣	٠.٣٩٨//
	داخل المجموعات	٣٩١.١٦٩	٨٣٢	٠.٤٧٠		
الطلاقة	بين المجموعات	١.٠٦٧	٢	٠.٥٣٤	٠.٩٩١	٠.٣٧٢//
	داخل المجموعات	٤٤٧.٩٨٨	٨٣٢	٠.٥٣٨		
المرونة	بين المجموعات	١.٠٦٧	٢	٠.٥٣٤	٠.٩٩١	٠.٣٧٢//

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

	داخل المجموعات	٤٤٧.٩٨٨	٨٣٢	٠.٥٣٨		
الأصالة	بين المجموعات	٠.٢٢٥	٢	٠.١١٣	٠.١٧٩	٠.٨٣٧//
	داخل المجموعات	٥٢٤.٩٠٧	٨٣٢	٠.٦٣١		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١.٠٤٣	٢	٠.٥٢١	١.٤٠٧	٠.٢٤٥//
	داخل المجموعات	٣٠٨.٢٧٨	٨٣٢	٠.٣٧١		

تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية لمستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ووجود فروق دالة إحصائياً في مهارة تقويم المناقشات، في حين لم تكن الفروق دالة إحصائياً في المهارات الفرعية الأتية: الاستنتاج، والتنبؤ، والتفسير، والاستنباط، والطلاقة، والمرونة، والأصالة. ولإيجاد مصدر هذه الفروقات في مهارة تقويم المناقشات، استخدم التحليل الإحصائي المتقدم (Post Hoc) (LSD) للمقارنات البعدية، واتضح من النتائج أن الفروق لصالح سنوات الخدمة (١٠) سنوات فأكثر، كما هو مبين من المتوسطات الحسابية في الجدول الآتي:

جدول (١٩): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مهارات التفكير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستنتاج	أقل من ٥ سنوات	١٣٩	٣.٧٠	٠.٦٨
	من ٥-١٠ سنوات	١٧١	٣.٦٧	٠.٧٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٢٥	٣.٦٧	٠.٦٨
التنبؤ	أقل من ٥ سنوات	١٣٩	٣.٥٧	٠.٧٥
	من ٥-١٠ سنوات	١٧١	٣.٤٦	٠.٧٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٢٥	٣.٦١	٠.٧٣
المناقشات	أقل من ٥ سنوات	١٣٩	٣.٤٤	٠.٧٨
	من ٥-١٠ سنوات	١٧١	٣.٣٧	٠.٦٨
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٢٥	٣.٥٨	٠.٦٩
التفسير	أقل من ٥ سنوات	١٣٩	٣.٧٣	٠.٧٦
	من ٥-١٠ سنوات	١٧١	٣.٦٩	٠.٧٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٢٥	٣.٧٣	٠.٧١
الاستنباط	أقل من ٥ سنوات	١٣٩	٣.٥٨	٠.٧٢
	من ٥-١٠ سنوات	١٧١	٣.٥٧	٠.٦٧
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٢٥	٣.٦٤	٠.٦٨
الطلاقة	أقل من ٥ سنوات	١٣٩	٣.٥٧	٠.٧٦
	من ٥-١٠ سنوات	١٧١	٣.٤٩	٠.٧٢
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٢٥	٣.٥٨	٠.٧٣
المرونة	أقل من ٥ سنوات	١٣٩	٣.٥٧	٠.٧٦
	من ٥-١٠ سنوات	١٧١	٣.٤٩	٠.٧٢

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

	أكثر من ١٠ سنوات	٥٢٥	٣.٥٨	٠.٧٣
الأصالة	أقل من ٥ سنوات	١٣٩	٣.٢٦	٠.٧٩
	من ٥-١٠ سنوات	١٧١	٣.٣٢	٠.٧٣
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٢٥	٣.٢٩	٠.٨٢
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	١٣٩	٣.٥٤	٠.٦٤
	من ٥-١٠ سنوات	١٧١	٣.٥٠	٠.٥٨
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٢٥	٣.٥٩	٠.٦١
	المجموع	٨٣٥	٣.٥٦	٠.٦١

وتعزى النتيجة إلى أن المهارات الفرعية الاستنتاج، والتنبؤ، والتفسير، والاستنباط، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، مرتبطة بعملية التفكير الذاتية وبالعمليات الذهنية التي تحدث لدى المرشد، وكيف يتوصل إلى تلك المهارات من تلقاء نفسه؟ وهذا قد يحتاج إلى وقت أكثر من (١٠ سنوات)، وكذلك طبيعة العمل الروتيني وضغط العمل.

وفيما يتعلق بمهارة تقويم المناقشات يعود سبب ذلك إلى اكتساب المرشد الخبرة والمهارات، خصوصاً في مهارة تقويم المناقشات مع مرور الوقت، وبسب التعامل المتكرر مع عدد كبير من المواقف والقضايا والمشكلات، مما يزيد من قدرته على مهارة تقويم المناقشات.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة خلف ومزعل (٢٠٢٣)، التي أظهرت نتيجتها وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لسنوات الخبرة ولصالح فئة (٥-١٠ سنوات)، كما اختلفت أيضاً مع دراسة القرعان (٢٠٢٠)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في مجال الطلاقة، ومجال القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات ولصالح (أكثر من ٥ سنوات).

نتيجة الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في مستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية، استخدم اختبار "ت" للعينات المستقلّة (Independent sample T. test) للفروق في مستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

جدول (٢٠): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلّة (Independent Sample) T. test للفروق في مستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

مهارات التفكير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الاستنتاج	بكالوريوس فأقل	٦٨٦	٣.٧١	٠.٧٠	١.٨١٣	٨٣٣	٠.٠٧٠//
	ماجستير فأعلى	١٤٩	٣.٨٣	٠.٥٩			
التنبؤ	بكالوريوس فأقل	٦٨٦	٣.٥٦	٠.٧٥	١.٣٥٤	٨٣٣	٠.١٧٦//
	ماجستير فأعلى	١٤٩	٣.٦٥	٠.٦١			
المناقشات	بكالوريوس فأقل	٦٨٦	٣.٤٨	٠.٧٢	٢.٨٥٢	٨٣٣	٠.٠٠٤*
	ماجستير فأعلى	١٤٩	٣.٦٦	٠.٦٢			
التفسير	بكالوريوس فأقل	٦٨٦	٣.٧٠	٠.٧٣	١.٨١٨	٨٣٣	٠.٠٦٩//
	ماجستير فأعلى	١٤٩	٣.٨٢	٠.٦١			
الاستنباط	بكالوريوس فأقل	٦٨٦	٣.٥٩	٠.٧٠	٢.٧٩٣	٨٣٣	٠.٠٠٥*
	ماجستير فأعلى	١٤٩	٣.٧٦	٠.٦١			
الطلاقة	بكالوريوس فأقل	٦٨٦	٣.٥٣	٠.٧٤	٢.١٨٤	٨٣٣	٠.٠٢٩*
	ماجستير فأعلى	١٤٩	٣.٦٨	٠.٦٩			
المرونة	بكالوريوس فأقل	٦٨٦	٣.٥٣	٠.٧٤	٢.١٨٤	٨٣٣	٠.٠٢٩*
	ماجستير فأعلى	١٤٩	٣.٦٨	٠.٦٩			
الأصالة	بكالوريوس فأقل	٦٨٦	٣.٢٧	٠.٨١	١.٥٤٤	٨٣٣	٠.١٢٣//
	ماجستير فأعلى	١٤٩	٣.٣٨	٠.٧١			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	٦٨٦	٣.٥٤	٠.٦٢	٢.٤٧١	٨٣٣	٠.٠١٤*
	ماجستير فأعلى	١٤٩	٣.٦٧	٠.٥٣			

***دال عند مستوى ٠.٠٥ // غير دال**

تشير المعطيات إلى وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة ت (٢.٤٧١)، بدلالة إحصائية (٠.٠١٤)، ومتوسط حسابي (٣.٦٧) لمستوى الماجستير فأعلى، بينما للبكالوريوس فأقل بمتوسط حسابي (٣.٥٤)، وعليه نرفض الفرضية الصّفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ ≥α في مستوى مهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك وجود فروق دالة إحصائياً لصالح المؤهل العلمي ماجستير فأعلى في كل من

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

المهارات الآتية: (مهارة تطوير المناقشات، مهارة الاستنباط، مهارة الطلاقة، مهارة المرونة)

وتعزى النتيجة إلى أنه كلما زاد المؤهل العلمي زادت حصيلة المرشد المعرفية، وزادت معرفة المرشد بمهارات التفكير، كونه يقدم من خلال الدراسات العليا حلاً للمشكلات التربوية والإرشادية بطريقة مختلفة، يتعرف من خلالها على كيفية التعامل مع مهارات التفكير المتنوعة، خصوصاً مهارات التفكير المنتج، وتكون لديه قدره أفضل على وضع المسترشدين في مواقف تقديم البراهين والأدلة أثناء عملية الإرشاد، وحثهم على تنفيذ الأعمال الإرشادية، وتنمية قدراتهم على إصدار الأحكام، وإثارتهم على تحديد النتائج، وتمكينهم من الوصول إلى حل المشكلة بناءً على أجزائها، وإيجاد العلاقات فيما بينهم بناءً على خصائصهم الشخصية (الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٣).

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة القرعان (٢٠٢٠)، التي أظهرت نتائجها ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات ولصالح البكالوريوس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة بين أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) ومهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين؟

ولقد انبثق عن هذا السّؤال الفرضية الصّفرية الآتية:

نتيجة الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥ ≥α) بين أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) ومهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، استخدمت معادلة (بيرسون) للكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) ومهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في فلسطين والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٢١): معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي) ومهارات التفكير المنتج لدى مرشدي المدارس الحكومية بجنوب الضفة الغربية في دولة فلسطين.

مهارات التفكير	النمط الديمقراطي
الاستنتاج	.٣٨٩**
التنبؤ	.٣٤٧**
المناقشات	.٣٧٤**
التفسير	.٣٤١**

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الاستنباط	.٣٥٩**
الطلاقة	.٣٣١**
المرونة	.٣٣١**
الأصالة	.٢٥٩**
الدرجة الكلية	.٤٠٦**

****دال عند مستوى ٠.٠١**

تشير المعطيات في الجدول السابق إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المدرسية (النمط الديمقراطي)، ومهارات التفكير المنتج (الاستنتاج، والتنبؤ، والمناقشات، والتفسير، والاستنباط، والطلاقة، والمرونة، والأصالة).

وتعزى النتيجة إلى أن مدير المدرسة الذي يتصف بممارسة النمط الديمقراطي يتيح الفرصة ويعطي مساحة أكبر للمرشد أثناء ممارسة مهامه الإرشادي داخل المدرسة، ويعمل على توفير الفرص لتطور وإبداع المرشد، وتوفير احتياجات ومتطلبات العمل الإرشادي، ويكون أكثر مرونة في العمل، ولديه قدرة على تشجيع وتحفيز المرشد للمشاركة في صنع القرار (jay, ٢٠١٤).

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة القرعان (٢٠٢٠)، ودراسة بوسيوك (Bosiok, ٢٠١٣) ، التي أظهرت نتيجتها أن هناك تأثيرٌ لأنماط القيادة (النمط الديمقراطي) على مهارة الإبداع.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

قائمة المراجع:

إبراهيمي، عيسى وصلحاوي، حسناء. (٢٠١٥). التوجيه والإرشاد التربوي. **مجلة دفاتر المخبر**، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع (١٤)، ص٢٤٧- ٢٧٠.

أبو احميد، عبطه خلف. (٢٠٢٠). **التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو أسعد، أحمد عبد اللطيف. (٢٠١٦). **الإرشاد المدرسي**. ط٥، عمان، الأردن، دار المسيرة.

أبو العلا، ليلى محمد حسني. (٢٠١٣). **مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة**. ط1، عمان، الأردن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع.

أبو حاصل، بدرية سعد. (٢٠٢١). أثر استخدام نموذج التعلم المرتكز الى السيناريو على تنمية مهارات التفكير المنتج واتخاذ القرار في مادة العلوم لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي. **المجلة التربوية**، كلية التربية – جامعة سوهاج، مج (٢)، ع (٨٧)، ٧٠٣-٧٦٨.

أبو عزيز، بكر سليمان. (٢٠٢٠). **فاعلية منحى STEM في تنمية مهارات التفكير المنتج في الرياضات لدى طلاب الصف العاشر الأساسي**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو غالي، سمر خضر عبد الحميد. (٢٠١٩). **القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

أبو غزال، معاوية محمود. (٢٠١٥). **علم النفس العام**. ط٢، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

أدم، طلعت محمد محمد. (٢٠١٤). **الإدارة المدرسية الميدانية**، ط١، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

آدم، محمد عمر ومحمد، عبد الواحد الجابر. (٢٠٢٠). أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين. **المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية**، مج (٢)، ع (٥)، ١٤٣-١٨٤.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

أسـود، رافـع مطلـك. (٢٠٢١). التفكيـر المنـتج وعلاقتـه بمهـارات القـرن الواحـد والعشـرين لـدى طلبـة قسـم الرياضـيات فـي كليـة التربيـة. **مجلـة الفنـون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع**. ع (٦٣)، ٢١٥-٢٢٤.

أل نـــاجي، محمد بـــن عبـــد الله. (٢٠١٦). **الإدارة التعليميـــة والمدرســـية نظريـــات وممارسات في المملكة العربية السعودية**. ط٧، المملكة العربية السعودية، رفد للاستشارات الإدارية والتربوية.

الأسـدي، سـعيد جاسـم وإبـراهيم، مـروان عبـد المجيـد. (٢٠٠٣). **الإرشـاد التربـوي مفهومـه خصائصـه ماهيتـه**. ط١، عمـان، الأردن، الـدار العلميـة الدوليـة للنشـر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

الأسمر، الاء رياض. (٢٠١٦). **مهارات التفكير المنتج المتضمنة في محتوى مناهج الراضيات للمرحلة الأساسية العليا، ومدى اكتساب طلبة الصف العاشر لها**. (رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة)، كليـة التربيـة – الجامعـة الإسـلامية، غـزة، فلسطين.

البـارودي، منـال أحمـد. (٢٠١٥). **القائـد المتميـز واسـرار الابـداع القيـادي**. ط١، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

البـاوي، علـي. (٢٠٠٧). المهمـات الإرشـادية والممارسـات السـلوكية التربويـة الإرشادية التي يمارسها المرشدون التربويون في المدارس. **مجلة واسط للعلوم الإنسانية**، (٥) ٣، ٢٩٠-٣٢٣.

البلاوي، فارس فيولا. (٢٠١٦). استراتيجيات توظيف الارشاد المدرسي في البرامج الدراسية. **مجلة الإرشاد النفسي**، مركز الارشاد النفسي، (٤٦)، ١٢٩-١٦٣.

الـداهري، صـالح حسـن. (٢٠١٦). **الأشـراف فـي الإرشـاد النفسـي التربـوي الأسـس والنظريات**. ط١، عمان، الأردن، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.

الديات، أمـال عبد الفتـاح. (٢٠٢١). **مهـارات التفكير المنـتج المتضمنة فـي محتـوى كتـب العلـوم المطـورة للمرحلـة الأساسـية فـي الأردن**. (رسـالة ماجسـتير غيـر منشورة)، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.

الديحاني، سلطان والعازمي، مها خالد مجبل الهيلع. (٢٠٢١). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. **مجلة الدراسات والبحوث التربوية**، مج (١)، ع (٢)، ٢٥٥-٢٩٠.

الديحاني، عامر رجا. (٢٠١٩). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة الفروانية بدولة الكويت وعلاقتها بمستوى السلوك الأخلاقي من وجهة

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
الديراوي، أيمن حسن وأبو غبن، أحمد فاروق. (٢٠٢١). **القيادة الإدارية**. ط١، برلين، ألمانيا، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
الزعبي، أحمد محمد. (٢٠١٥). **تقنيات الارشاد الفردي**. ط١، الرياض، مكتبة الرشد ناشرون.
الزيات، فاطمة محمود. (٢٠٠٩). **علم النفس الإبداعي**. عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
السعود، راتب سلامة وحسنين، إبراهيم علي. (٢٠١٦). **التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة**. ط١، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
السلامة، ناصر رفيق توفيق. (٢٠٠٣). **أداء المرشد التربوي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة جنين من وجهة نظر كل من الإداريين والمعلمين**. كلية الدراسات العليا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
السني، إبراهيم وأحمد، عثمان وحامد، عبد المنعم. (٢٠١٧). أنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين ببلدية القضارف. **مجلة جامعة غرب كردفان للعلوم والانسانيات**، جامعة غرب كردفان، ع (١٤)، ١٩٥-٢٣٤.
الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن. (٢٠٢٠). أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين "دراسة ميدانية". **مجلة كلية التربية**، جامعة بورسعيد، ع (٢٩)، ٧٢-١٧٦.
الشلبي، حسين أحمد. (٢٠١٧). **أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بمستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
الشمري، فهد حسين. (٢٠٢١). أنماط القيادة لدى مدراء مدارس التعليم العام في مدينة حائل في المملكة العربية السعودية. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مج٥، ع٤١، ١٣٨ – ١٦١.
الشهراني، إيمان مفلح درع والقرني، مسفر بن خفير سني. (٢٠٢١). فاعلية تراكيب كيجان Kagan في تنمية مهارات التفكير المنتج في العلوم لدى طالبات الصف

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

السادس الابتدائي بمحافظة بيشة. **مجلة كلية التربية**- جامعة بنها، مج (٣٢)، ع (١٢٢)، ٢٧-٩٠.

العتوم، عدنان والجراح، عبد الناصر وبشارة، موفق. (٢٠١٥). **تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية**. ط٦، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير. (٢٠١٩). **القيادة الإدارية**. عمان، الأردن، اليازوري.

العلاق، بشير، (٢٠١٠). **القيادة الإدارية**. عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية.

العمري، سلمان عبد الله. (٢٠١١). **أنماط القيادة التربوية وأثرها على أداء الطلاب والمعلمين في المدارس**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.

العيشي، سعد. (٢٠١٧). **البيئة الخارجية والأداء القيادي داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية**. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الغامدي، سعيد بن محمد ال عاتق. (٢٠٢٠). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة. **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ـ مجلة العلوم التربوية والنفسية**، ٤(٢٨)، ٥٣-٧٥.

الغامدي، عزيزة خبتي أحمد. (٢٠١٨). الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقاً لنظرية" ليكرت" من وجهة نظر المعلمات. **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، (٢)٣، ٣٥٥-٣٦٩.

الغريب، طارق خالد مرزوق، والصويلح، بدر غنام، والمهري، عبد الله سلطان. (٢٠٢٠). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والامارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. **مجلة التربية**، كلية التربية، جامعة الازهر، ع (١٨٦)، ج (١)، ٢٢٧-٢٧٧.

الفرح، وجيه سالم. (٢٠١٠). **قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية**. ط١، عمان، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع.

الفريجات، غالب عبد المعطي. (٢٠١٦). **الإدارة والقيادة التربوية**. الأردن، دار دجلة.

الفريحات، هناء محمود والقضاة، عمر عبد الرحمن. (٢٠١٨). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، جامعة البحرين، مركز النشر العلمي، مج (١٩)، ع (٣)، ٤٩٣-٥١٦.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

القرعان، غفران علي. (٢٠٢٠). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبة إربد وعلاقتها بدرجة الإبداع الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.

المشاقبة، عدالة نايف. (٢٠٢١). **مهارات التفكير المنتج المتضمنة في محتوى كتاب العلوم المطور (كولينز) للصف الرابع الأساسي ومدى ممارسة معلمي العلوم لها في الأردن**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

الويشي، السيد فتحي. (٢٠١٣). **الأساليب القيادية للموارد البشرية الاخلاق الإدارية- استراتيجيات التغير**. ط١، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بطاح، أحمد والطعاني، حسن. (٢٠١٦). **الإدارة التربوية رؤية معاصرة**. عمان، الأردن، دار الفكر.

بن معتوق، حمزة. (٢٠٢١). **القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين (دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة)**. (دراسة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

جاسم، زينب كاظم. (٢٠١١). المشكلات التي تواجه عمل المرشد التربوي في المدارس الثانوية في محافظة بابل. **مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية**، مج (١٩)، ع (١)، ٢١٧-٢٢٥.

جعفر، حسان. (٢٠٠٩). **التوجيه والإرشاد النفسي نصائح وإرشادات**. ط١، بيروت، لبنان، دار الحرف العربي للطباعة والنشر والتوزيع.

جمال الدين، نجوى وجابر، سامي وحامد، نجلاء. (٢٠١٤). الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا. **مجلة العلوم التربوية**، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج (٢٢)، ع (٢)، ٥٩٣-٦٢٨.

حامد، سليمان. (٢٠٠٩). **الإدارة التربوية المعاصرة**. ط١، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر.

حسان، حسن محمد إبراهيم والعجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٧). **الإدارة التربوية**. ط١، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين. (٢٠١٠). **الإدارة التربوية**. ط٢، عمان، الأردن، دار المسيرة.

حمادات، محمد حسن محمد. (٢٠٠٦). **القيادة التربوية في القرن الجديد**. ط١، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

خلف، كريم بلاسم ومزعل، علي إدريس. (٢٠٢٣). التفكير المنتج لدى مدرسي ومدرسات علم الأحياء في المرحلة المتوسطة. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع (٦٨)، مج (١)، ٣١٧-٣٤٤.

ربيع، محمد. (٢٠٠٨). **القيادة وصنع التاريخ**. عمان، الأردن، دروب للنشر.

رزوقي، رعد مهدي ونبيل، رفيق محمد وظمياء، سالم داوود. (٢٠١٦). **التفكير وأنماطه.** ج٦، دار الكتب والوثائق الوطنية، بغداد، العراق.

رزوقي، رعد مهدي ونبيل، رفيق محمد وظمياء، سالم داوود. (٢٠١٨). **سلسلة التفكير وأنماطه الجزء الرابع.** بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية.

رضوان، يوسف إبراهيم محمود. (٢٠١٦). **فاعلية برنامج قائم على ابعاد التعلم عند مارزانو لتنمية مهارات التفكير المنتج في مادة الرياضيات لدى طلاب الصف التاسع الأساسي**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شقورة، ضياء حسن أحمد. (٢٠١٤). **السلوك الإيجابي وعلاقته بالتفكير المنتج لدى طلبة الكليات التقنية في محافظات غزة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عابدين، محمد. (٢٠٠١). **الإدارة المدرسية الحديثة**. جامعة دمشق، الشروق للنشر.

عبد الرزاق، محمود شاكر. (٢٠٢١). التحفيز الذاتي وعلاقته بالمسؤولية الشخصية والرضا الوظيفي في المرشد التربوي. **مجلة كلية التربية الأساسية**، ع ١١٠، مجلد ٢٧، ص١٣٥-١٦٨.

عبد الكريم، سعد خليفة. (٢٠١٥). فاعلية المناظرة الاستقصائية في تنمية التفكير المنتج لدى تلامذة الصف الثاني الاعدادي عبر دراستهم للعلوم. **مجلة كلية التربية**، مج (٣١)، ع (٤)، ١١٥-١٨٢.

عبد المنعم، رحاب محمد. (٢٠٢١). تعلم الاختراعات العلمية لتنمية بعض مهارات التفكير المنتج في مادة العلوم لتلاميذ الصف الأول الاعدادي. **مجلة دراسات تربوية واجتماعية**، كلية التربية جامعة حلوان، مج (٢٧)، ع (٣)، ٢٩-٥٦.

عطوي، جودت عزت. (٢٠٠٨). **الإدارة التعليمية والاشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**. ط١، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت. (٢٠١٤). **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**. ط٨، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطية، عماد محمد. (٢٠١٣). **تقنيات الإرشاد الجماعي**. ط١، الرياض، مكتبة الرشد ناشرون.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

عطية، محسن علي. (٢٠١٥). **التفكير انواعه ومهاراته واستراتيجيات تعلمه**. عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
عمرو، انصاف عبد القادر إبراهيم. (٢٠١٣). **معوقات التفكير الإبداعي لدى المرشدين التربويين في محافظة الخليل وسبل التغلب عليها.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
غنيم، إلهام. (٢٠١٨). **دليل المرشد التربوي**. ط٥، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
قصيبات، سعاد هاشم. (٢٠١٠). **الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر**. منشورات جامعة ٧ أكتوبر، مصراته – الجماهيرية العظمى.
مالكي، حنان. (٢٠١٥). الإدارة المدرسية بين التقليد والحداثة " المدير نموذجا ". **مجلة العلوم الاجتماعية**، ع (١٥)، ١٥٠-١٥٩.
مسعود، مؤيد احمد صادق. (٢٠١٢). **درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مناطق شمال الضفة الغربية**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
مصلح، معتصم محمد عزيز. (٢٠١٤). المشكلات التي تواجه المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة بيت لحم من منظور المرشدين التربويين. **مجلة جامعة القدس المفتوحة**، مج ٢، ع ٥، ص٢٠٩-٢٤٦.
منسي، محمود عبد الحليم. (٢٠٠٣). **منهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية**. الإسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية.
هاريسون، ديفيد. (٢٠٠٩). **الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**. ترجمة: علاء الدين ناطورية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
وهب، شاكر عنتر، وعبد الله، قتيبة أحمد. (٢٠١٩). الإدارة المدرسية ونشأتها وتطورها دراسة وصفية تحليلية. **مجلة آداب الرافدين**، كلية الآداب جامعة الموصل، ع (٧٨)، ٦٠١-٦٣٠.
يامنة، أسما علي ونوال، بو ضياف وخيرالدين، بن خرور. (٢٠١٩). **الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية**. ط١، عمان، الأردن، اليازوري.
يوسف، أماني كمال عثمان. (٢٠١٨). **فعالية برنامج تعليمي قائم على تطبيقات الويب لتنمية كفايات التصميم التكنولوجي للدروس ومهارات التفكير المنتج لدى الطلاب المعلمين شعبة علم النفس بكلية التربية**. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

Aranda, M. L., Lie, R., & Selcen Guzey, S. (2020). Productive thinking in middle school science students' design conversations in a design-based engineering challenge. *International Journal of Technology and Design Education, 30*(1),67-81.

Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2008). *Improving school leadership, volume 1policy and practice: Policy and practice* (Vol. 1). OECD publishing.

Bosiok, D. (2013). Leadership styles and creativity. *Online Journal of Applied Knowledge Management (OJAKM), 1*(2), 64-77.

Farooq, A., Dilshad, S. A., & Qadir, S. (2022). A Study of Leadership Styles and Teachers' Performance. *Competitive Education Research Journal, 3*(1), 373-385.

Furtak, E. M., & Ruiz-Primo, M. A. (2015). Making students' thinking explicit in writing and discussion: An analysis of formative assessment prompts. *Science Education*, *92*(5), 799-824.

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of educational administration*

Hurson,T.(2008):*Think Better*. McGraw Hill ,United States.

Jamal, A. H. (2014). Leadership styles and value systems of school principals. *American Journal of Educational Research*, *2*(12), 1267-1276.

James, p. Byrnes (1996). *Cognitive Development and learning in Instructional Contexts*. Boston, Allyn and Bacon.

Jawad, L. F. (2022). Mathematical connection skills and their relationship with productive thinking among secondary school students. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN), 10*(1), 421-430.

ISSN: 2537-0464 **eISSN: 2537-0472**

Jay, Abwalla (2014). *The Prinicipals' Leadership Style And Teachers Performance In Secondary Schools Of Gambella Regional State* (Doctoral dissertation, Jimma University).

Kafele, Baruti K. (2020). *The Assistant Principal 50 : Critical Questions for Meaningful Leadership and Professional Growth*. ASCD, Alexandria Virginia, USA.

Kakoz, F.H.K, & Abbood, S. A. A., & Nasser, I. E. (2022). Cognitive motivation and its relationship to productive thinking among the student-teacher in the College of Education for Pure Science/Department of Chemistry. *International Journal of Early Childhood Special Education*, *14*(4).

Kouzes, James M & Posner, Barry Z (2019). *Leadership in Higher Education Practices That Make A Difference*: Vol. 1st edition. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kythreotis, A., Pashiardis, P. & Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*.48,2,218-240.

Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1982). The role of the elementary school principal in program improvement. *Review of Educational research*, *52*(3), 309-339.

Lipman, M. (1998). Teaching students to think reasonably: Some findings of the philosophy for children program. *The Clearing House*, *71*(5), 277-280.

Mshelia, H., & Olukayode, E. (2021). Leadership Styles and Their Applications for Effective School Administration. *International Journal of Scientific and Management Research*, 5(2) 56-63

Murtianto, Y. H., Muhtarom, M., Nizaruddin, N., & Suryaningsih, S. (2019). Exploring student's productive

ISSN: 2537-0464 **eISSN: 2537-0472**

thinking in solving algebra problem. *TEM Journal*, *8*(4), 1392-1397, DOI: 10. 18421\ TEM84-41.

Newmann, F. M (1991). Promoting Higher Order Thinking Skills in Social Studies: Overview of A Study of 16 High School Departments. *Theory and Research in Social Education*, XIX (4),324-340.

Northouse, P. G. (2011). *Introduction to leadership: Concept and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc

Parveen, K., Quang Bao Tran, P., Kumar, T., & Shah, A. H. (2022, May). Impact of principal leadership styles on teacher job performance: An empirical investigation. In *Frontiers in Education* (Vol. 7, p. 814159). Frontiers Media SA.

Piaget, J. (1964). Cognitive Development in Children: Piaget Development and Learning. *Journal of Research in Science Teaching*, 2, 176-186.

Pogrow, S. (1997). For low-achievers in grades 4 to 7, some like it HOTS. *The Education Digest*, 62(5), 25.

Reeves. Douglas B (2020). *The Learning Leader: How to Focus School Improvement for Better Results*: Vol. 2nd edition. ASCD, Alexandria Virginia, USA

Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York, CUP.

Think,x (2012). *Productive Thinking Fundamentals participant work book*. Intellectual capital. Ip,Inc, , Kanad.

Van Reusen, A. K. & Bos. C. S (1990). I Plan: Helping Students Communicate in Planning Conferences. *Teaching Exceptional Children*, 22(4),30-32.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Massachusetts: Harvard University Press.

ISSN: 2537-0464 **eISSN: 2537-0472**