

القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة  
العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

**The Creative Leadership of Private Schools Principals  
in the capital Amman governorate and its relationship  
with organizational excellence from the  
teachers' perspective**

إعداد

رندا يوسف حماد سليم

إشراف

الدكتورة خولة حسين طه عليوة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

## تفويض

أنا رندا يوسف حماد سليم، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رندا يوسف حماد سليم.

التاريخ: 2023 / 06 / 05.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ " القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين "

للباحثة: رندا يوسف حماد سليم

وأجيزت بتاريخ:

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع


جهة العمل

الصفة

الاسم

.....  

.....  
 جامعة الشرق الأوسط  
 مشرفاً  
 د. خولة حسين عليوة

.....  

.....  
 جامعة الشرق الأوسط  
 عضواً من داخل الجامعة  
 ورئيساً  
 د. كاظم عادل الغول

.....  

.....  
 جامعة الشرق الأوسط  
 عضواً من داخل الجامعة  
 د. عمر علي الرفايه

.....  

.....  
 جامعة البلقاء التطبيقية  
 عضواً من خارج الجامعة  
 أ.د. يسرى يوسف العلي

## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على الهادي الأمين القائل "من سأل بالله فأعطوه، ومن استعاذ بالله فأعيذوه، ومن دعاكم فأجيبوه، ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه" وبما أن الشكر أقل المكافأة فإنه لا يسعني وأنا في المراحل الأخيرة من إتمام هذه الرسالة إلا أن أحمد الله أولاً ثم أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الفاضلة الدكتورة خولة حسين عليه. التي كانت منارة للعلم والعطاء، فقد كان لإشرافها ومنحها الكثير من الوقت من بداية صياغة عنوان رسالتي حتى أصبح بحثاً ورسالةً فجزاها الله خير الجزاء، والشكر موصول إلى المقامات العلمية في كلية الآداب والعلوم التربوية لما قدموه من علم نافع، وشحن الهمة، فبارك الله فيهم وجزاها الله خيراً.

ولا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبول مناقشة هذه الرسالة، وتقديم التوجيهات القيمة التي تعطي للرسالة قيمة علمية وترتقي بها، فجزاهم الله خير الجزاء.

كما أقدم الشكر الجزيل لكل من مدّ يد العون لإنجاز هذه الرسالة، والشكر كل الشكر لجميع من وقف إلى جانبي من الأهل والأصدقاء.

الباحثة

رندا سليم

## الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى من سكنت روحها تحت الثرى جدتي العزيزة " سارة يوسف نشوان "

إلى من كانت أول كلماتي تنادي باسمه..... أبي حفظه الله ورعاه.

إلى من كان دعاؤها دوماً لا ينقطع ..... أُمي الغالية.

إلى من كان لي سنداً ورفيقاً وداعماً ..... زوجي العزيز.

إلى من كانوا شركائي في أفراحي وأحزاني وكانوا السند دوماً في الحياة أختي وأخواتي جميعاً.

إلى فلذات أكبادي ..... عمر وعون.

إلى من أنارت لي طريقاً وكانت داعمة طوال الرحلة الصعبة ..... مديرتي أميمة رشيد.

إن قلت شكراً فشكري لن يفيدكم، حقاً سعيتم فكان السعي مشكوراً

إلى من تجمعهم بي صلة رحم الأهل والأقارب

إلى صديقاتي جميعاً

شكراً لكونكم بجانبني

إلى الغائبين الحاضرين في قلوبنا

إلى كل من يحمل في قلبه اسمي

شكراً لكم جميعاً.

الباحثة

رندا سليم

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان.....
ب	تفويض.....
ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	الإهداء.....
و	فهرس المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الملحقات.....
ك	الملخص باللغة العربية.....
ل	الملخص باللغة الإنجليزية.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1	المقدمة.....
3	مشكلة الدراسة.....
4	أهداف الدراسة وأسئلتها.....
5	أهمية الدراسة.....
6	حدود الدراسة.....
7	مصطلحات الدراسة.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

9	أولاً: الأدب النظري.....
17	ثانياً: الدراسات السابقة.....
29	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

32	.....	منهج الدراسة.
32	.....	مجتمع الدراسة.
32	.....	عينة الدراسة.
33	.....	أداة الدراسة.
34	.....	صدق أداة الدراسة.
38	.....	ثبات أداة الدراسة
39	.....	تصحيح أداة الدراسة.
40	.....	إجراءات الدراسة.
40	.....	المعالجة الإحصائية.

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

41	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
47	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
53	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

54	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
65	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
66	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
67	.....	التوصيات

### قائمة المراجع

68	.....	أولاً: المراجع العربية.
73	.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.
75	.....	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة	35
2-3	مجالات الاستبانة: القيادة الإبداعية والتّميز التنظيمي وعدد فقراتها وأرقامه	37
3-3	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الإبداعية مع المجال ومع الاستبانة ككل	38
3-6	قيم معاملات ارتباط فقرات التّميز التنظيمي مع المجال ومع الاستبانة ككل	39
4-3	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة	40
5-3	معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة	41
6-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري المدارس الخاصة للقيادة الإبداعية في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	44
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (المثابرة) مرتبة تنازلياً	46
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الطلاقة) مرتبة تنازلياً	47
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الحساسية للمشكلات) مرتبة تنازلياً	48
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الأصالة) مرتبة تنازلياً	49
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (المرونة) مرتبة تنازلياً	50
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التّميز التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء القويسمة مرتبة تنازلياً	51



الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التّميز التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات مجال (الثقافة التنظيمية) مرتبة تنازليًا	13-4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التّميز التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات مجال (التّميز القيادي) مرتبة تنازليًا	14-4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التّميز التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات مجال (التّميز الخدماتي) مرتبة تنازليًا	15-4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التّميز التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات مجال (التوجه الاستراتيجي) مرتبة تنازليًا	16-4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التّميز التنظيمي بالمدارس الخاصة الفقرات مجال (الهيكل التنظيمي) مرتبة تنازليًا	17-4
57	معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق القيادة الإبداعية ومستوى التّميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء القويسمة	18-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
83	استبانة القيادة الإبداعية والتّميز التنظيمي بصورتها الأولية	1
90	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
91	استبانة القيادة الإبداعية والتّميز التنظيمي بصورتها النهائية	3
96	كتب تسهيل المهمة	4

## القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالتّميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

إعداد

رندا يوسف حماد سليم

إشراف

د. خولة حسين عليوة

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتّميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي المعتمد على جمع البيانات من خلال استبانة تضمنت ثلاث محاور: الأول المتغيرات الديموغرافية، والثاني لقياس القيادة الإبداعية من خمسة أبعاد، وهي: الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، والثالث لقياس التّميز التنظيمي، وتكون من خمسة أبعاد، وهي: التّميز القيادي، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتّميز الخدماتي، والتوجه الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (340) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء مجال (المثابرة) في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية (الطلاقة)، وفي المرتبة الثالثة (الحساسية للمشكلات)، وجاء في المرتبة الرابعة (الأصالة)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة (المرونة)، وجميع هذه المجالات جاءت ضمن مستوى مرتفع، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التّميز التنظيمي في المدارس الخاصة للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وجاء مجال (الثقافة التنظيمية)، في الدرجة الأولى، وفي المرتبة الثانية (التّميز القيادي)، وفي المرتبة الثالثة (التّميز الخدماتي)، وفي المرتبة الرابعة (التوجه الاستراتيجي)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة (الهيكل التنظيمي)، كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين القيادة الإبداعية والتّميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة للواء القويسمة. وبناء على النتائج توصي الدراسة بتعزيز ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الخاصة، لما لها من دور واضح في تحقيق التّميز التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية، المدارس الخاصة، التّميز التنظيمي، التوجه الاستراتيجي.

# **The Creative Leadership of Private Schools Principals in the Capital Amman Governorate and its Relationship with Organizational Excellence from the Teachers' perspective**

**Prepared by: Randa Yousef Saleem**

**Supervised by: Dr. Khawla Husain Alaiwa**

## **Abstract**

The study aimed to identify creative leadership and its relationship to organizational excellence from the point of view of teachers in the capital Amman Governorate. The descriptive correlational approach based on data collection was used through a questionnaire that included three axes: the first is demographic variables, and the second is to measure creative leadership from five dimensions, namely: sensitivity to problems, perseverance, fluency, flexibility, originality, and the third to measure organizational excellence, and it consists of five dimensions, namely: leadership excellence, organizational structure, organizational culture, service excellence, strategic direction, and the study sample consisted of (340) male and female teachers, who were selected using a simple random method. The results of the study showed that the degree of applying creative leadership among the principals of private schools in the Directorate of Education of the Qweismeh District from the point of view of teachers was high. It came in the fourth place (originalness), and in the fifth and last place (flexibility), and all of these fields came within a high level. And the results of the study also showed that the level of organizational excellence in the private schools of the Qweismeh Brigade from the point of view of teachers was high. fourth (strategic direction), and in the fifth and last place (organizational structure). The results also showed that there is a strong positive correlation statistically significant between creative leadership and organizational excellence among the principals of private schools in the Qweismeh district. Based on the results, the study recommends promoting the practice of creative leadership in private schools, because of its clear role in achieving organizational excellence.

**Keywords: Creative leadership, Private Schools, Organizational Excellence, StrategicDirection.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تعد المنظومة التربوية من أهم المنظومات في الدولة, إذ تعمل على رفد كافة القطاعات بكوادر متميزة ومبدعة, صانعة للتغيير والتطوير, الأمر الذي يتفق مع رؤية جلالة الملك عبد الله الثاني في ورقته النقاشية السابعة بالنهوض بالتعليم في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي نعيشها, ولن تكتمل هذه الرؤية والتطلعات إلا بوجود قيادة تربوية فاعلة ذات كفاءة قادرة على تجاوز التغيرات والسير مع الثورة المعرفية والتكنولوجية.

وركزت رؤية الأردن 2025 بوضع خارطة للطريق في نشر ثقافة المواطنة الفاعلة, وذلك بتضافر جهود جميع القطاعات في الأردن, وحتى تتحقق الرؤية "مشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي", لا بد من الارتقاء بمستوى النظام التربوي والتعليمي في الأردن ومواكبة المتطلبات والاحتياجات المحلية والإقليمية والدولية ( وثيقة الأردن, 2025).

وللقيادة دور فعال في تنمية كوادرها البشرية وتشجيعهم على الاطلاع ونشر ثقافة البحث العلمي وحثهم على تقديم أفكار إبداعية ابتكارية, مما يساعد على استقطاب المعلمين المبدعين وتحفيزهم على صناعة التغيير وتحويل المعوقات إلى فرص حتى يصبحوا قادرين على نشر ثقافة الإبداع (حياة وسفيان, 2021), ولعل أحد أنماط القيادة التربوية الفاعلة القادرة على استثمار الموارد بالشكل الصحيح للمؤسسة وتنمية كوادرها وتحفيزهم بالبحث عن كل ما هو جديد وجعل العاملين يعملون بروح الفريق هي القيادة الإبداعية؛ إذ تسعى إلى بناء وتوطيد العلاقات

والاحترام المتبادل بين المعلمين في المؤسسات التربوية، وتنوع أساليب العمل وتطويرها، وجعل القائد التربوي أكثر مرونة في تشجيع العاملين على الإبداع والمشاركة والانفتاح وتقبل الرأي والرأي الآخر، والعمل على المشاركة في حل المشكلات وتقديم حلول إبداعية (ليلي وآخرون، 2018).

وأكدت دراسة الشهبان (2019) على العمل الإبداعي لقيادة واعية مدركة لما يدور من حولها من تطورات وتغيرات تجعلها قادرة على تخطي الكثير من الصعوبات، والاستثمار الجيد للموارد البشرية والمادية، كما و أشارت الجهيني (2021) أن الميدان التربوي بحاجة إلى قادة تربويين يتسمون بالطلاقة والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات، ليصبحوا قادرين على شحذ همم العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة متميزة.

وتكمن أهمية القيادة الإبداعية في الحاجة لقادة يحققون نتائج على مستوى عالٍ ومتميز وقادر على تقديم أفكار إبداعية ضمن ظروف المؤسسة، والعمل على تحقيق أهدافها بالشراكة مع المعلمين لتصبح المؤسسة قادرة على المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية (البربري، 2021)، ويتم تحقيق ذلك في ضوء خلق مناخ إبداعي متميز تحت ظل قيادة متميزة تعمل على التأثير في العاملين بشكل إيجابي يساعد على نشر ثقافة العمل نحو التميز (الجهيني، 2022).

ويرى الصومالي (2020) أن تسارع المؤسسات التربوية نحو المنافسة وتحقيق التميز يتطلب إحداث تغييرات في الأساليب الإدارية التقليدية، ويعد وجود قائد يتصف بالإبداع والتطوير أمراً ملحاً وضرورياً، وفي السياق ذاته أكدت البدوي (2018) أن التميز التنظيمي قادر على تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة قادرة على التغيير المستمر، وجعل بيئة المؤسسة محفزة وداعمة

على تحقيق نتائج مميزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وذلك من خلال التّميز بالموارد البشرية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والتّميز الخدماتي.

ويعد التّميز التنظيمي مؤشراً على تقييم المؤسسات التربوية بما يكفل لها الحفاظ على فعاليتها وقدرتها وكفاءتها، إذ أن تكامل الخبرات والمعارف والاستراتيجيات داخل المؤسسات التربوية يساعدها للوصول إلى التّميز التنظيمي ضمن هيكل تنظيمي يسعى لتحقيق تميز خدماتي في ضوء قيادة متميزة ذات توجه إستراتيجي (علي وآخرون، 2021).

و التّميز التنظيمي حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة في مستويات غير عادية من الأداء وما ينتج عن ذلك من منافسة تفوق المؤسسات الأخرى، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود قيادات كفيلة بتطبيق وتشجيع التّميز التنظيمي، وتفويض الصلاحيات مع وجود مرونة للعاملين فيما يخص التغيير والتطوير عند اتخاذ القرارات ( كركود، 2021).

### مشكلة الدراسة

في ظل ما يشهده الميدان التربوي من تحديات وتغيرات محيطية به تستدعي وجود قيادة تتمتع بالمرونة والحساسية للمشكلات والقدرة على توليد حلول مبتكرة أصيلة، وتستلزم وجود قائد مبدع يسعى دوماً إلى التجديد والتطوير المستمر، ومن خلال عمل الباحثة في القطاع التعليمي، ونظراً لأهمية وجود قائد يتمتع بمهارات إبداعية منها الحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة والعديد من الصفات الإبداعية الأخرى، التي تجعله قادراً على تحقيق التّميز التنظيمي داخل مؤسسته التربوية وتحقيق الميزة التنافسية لها فقد تولد شعور لدى الباحثة بأهمية هذا الموضوع، كما و لاحظت الباحثة محدودية الدراسات ذات الصلة بأهمية القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتّميز التنظيمي في معظم المدارس الخاصة وموضوع البحث حديث الطرح في الميدان التربوي- في



حدود علم الباحثة- وفي ضوء دراسة العليمات (2020) بإجراء دراسات تبحث في درجة ممارسة القيادة الإبداعية في ضوء متغيرات جديدة، وتوصية دراسة الشهوان (2019) إلى تعميق زيادة الوعي بممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية الأردنية، عن طريق التدريب والاطلاع على التجارب العالمية، وكذلك دراسة الغامدي(2018) التي أشارت إلى أهمية التّميز التنظيمي في المدارس والمحافظة عليه لما له من دور في تحقيق المنافسة بين المؤسسات التربوية.

ومن هذا المنطلق برزت الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة التي تمثلت في السعي للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: هل هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة تطبيق القيادة الإبداعية، ومستوى التّميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

### هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان والتّميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

وتتضح أهداف الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى التّميز التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثالث:** هل هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة

تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة للواء القويسمة ، ومستوى التّميز التنظيمي

من وجهة نظر المعلمين؟

### أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة تفصي العلاقة ما بين القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة

والتّميز التنظيمي للواء القويسمة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين.

### تتلخص أهمية الدراسة من الناحية النظرية:

- يؤمل أن تعزز الأدب النظري والعلمي للقيادة الإبداعية والتّميز التنظيمي، وتشجيع الباحثين لإجراء بحوث في هذا الموضوع إذ لا تزال الدراسات حول هذا الموضوع قليلة - على حد علم الباحثة.-.
- يؤمل أن تسهم الدراسة في تطوير وتعزيز المعارف والمهارات الخاصة بالقيادة الإبداعية لقيادة الميدان التربوي بشكل عام ومديري المدارس الخاصة بشكل خاص، وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في الميدان التربوي نتيجة التطور المتسارع في الاتجاهات الحديثة للقيادة.
- يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في لفت نظر أصحاب القرار إلى أهمية القيادة الإبداعية وضرورة تدريب القيادات التربوية على تطبيقها في الميدان التربوي في القطاعين العام والخاص.

### أما من الناحية التطبيقية:

- يؤمل أن تعزز دور القيادة الإبداعية والتي تساهم بدورها في رفع كفاءة التعليم وتحقيق التّميز التنظيمي للمدارس.
- تسهم في قياس درجة تطبيق القيادة الإبداعية ومدى تحقيق التّميز التنظيمي في المدارس وتعزيز معرفة مديرو المدارس بأهمية القيادة الإبداعية.
- يستفيد منها المدير والمشرف في وزارة التربية والتعليم والقطاع الخاص.

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة كالآتي:

**الحد البشري:** المعلمون والمعلمات في قطاع التعليم الخاص لدى في لواء القويسمة في محافظة العاصمة عمّان.

**الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة على المدارس الخاصة في لواء القويسمة في محافظة العاصمة عمّان.

**الحد الزمني:** طبقت أداة الدراسة ( الاستبانة) في الفصل الدراسي الثاني 2023/2022.

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتّميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في لواء القويسمة في محافظة العاصمة عمّان في المملكة الأردنية الهاشمية.

## مصطلحات الدراسة:

ترتكز هذه الدراسة إلى عدة مصطلحات ومنها، القيادة، القيادة الإبداعية، والتّميز التنظيمي. القيادة الإبداعية (**Creative Leadership**): تعرف بأنها قدرة مديري المدارس على الاستحداث والتجديد المستمر المتطور تماشياً مع المستجدات الحديثة والمستقبلية، وتحسين أساليب العمل والأداء في مجالات القيادة الإبداعية كالطلاقة والمرونة والمثابرة والأصالة والحساسية للمشكلات التي تحدث في المؤسسات التربوية مما يساعدها على تحسين أدائها ومعرفة مواطن القوة والضعف لديها(العثيم, 2023).

وتعرف الباحثة القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها: عملية التأثير في المعلمين من قبل مدير المدرسة بما يعزز التطور والإبداع وحل المشكلات، من خلال فرق العمل وتهيئة البيئة لخلق مناخ يتميز بالإبداع، ويوجه نحو تمثل فلسفة تعزز الإبداع والإبتكار والريادة، والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وحب المخاطرة والمجازفة وتم قياس درجة تطبيقها من خلال حساب المتوسطات واستجابات أفراد العينة على المحور الثاني من أداة الدراسة صممت لهذه الغاية ومجالاته: الحساسية للمشكلات، المثابرة، الطلاقة، المرونة، الأصالة.

يعرف التّميز التنظيمي (**Organizational Excellence**) بأنه حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي، لتحقيق مستويات غير عادية في جميع جوانب المؤسسة (التّميز القيادي، التّميز في الهيكل التنظيمي، التّميز في الموارد البشرية)، حتى تحقق الميزة التنافسية والتفوق على المؤسسات الأخرى (السلمي، 2018).

وتعرف الباحثة التّميز التنظيمي إجرائيًا بأنه: جهود مشتركة بين القائد والعاملين، لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تهيئة بيئة تعزز الإبداع والتنظيم لغايات التطور والتفوق مقارنة بالمؤسسات الأخرى والمحافظة عليها، وتم قياس مستوى التّميز التنظيمي من خلال حساب المتوسطات واستجابات أفراد العينة على المحور الثالث من أداة الدراسة التي صممت لهذه الغاية ومجالاته: التّميز القيادي، التّميز في الهيكل التنظيمي، التّميز الخدماتي، والتوجه الاستراتيجي.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة المتمثلين في القيادة الإبداعية والتّميز التنظيمي, وعرضاً للدراسات السابقة عربية وأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

#### أولاً: الأدب النظري

يشتمل الأدب النظري على القيادة الإبداعية وأهميتها, وصفات القائد المبدع ومتطلبات القيادة الإبداعية, وأبعادها. كما يشتمل على التّميز التنظيمي, وأهميته وأبعاده.

#### المحور الأول: القيادة الإبداعية

#### مفهوم القيادة الإبداعية (Creative Leadership):

تعرف القيادة الإبداعية بأنها قيادة المدرسة بالمعارف والمهارات اللازمة للتوصل إلى أساليب ووسائل وأفكار جديدة غير مألوفة لحل المشكلات الداخلية والخارجية الراهنة والمستقبلية في المدرسة من أجل الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية والإدارية لتحقيق أهداف المدرسة والمجتمع (البربري, 2021), كما وتعتبر القيادة الركن الأساسي في نجاح الأعمال, إذ توظف القدرات والإمكانات من أجل تحقيق الأهداف, فالقيادة الناجحة هي التي تكون قادرة على التخطيط الجيد والتعامل مع العاملين وتدريبهم بما يتناسب مع احتياجاتهم للسعي بالارتقاء بهم نحو الأفضل (الحري, 2019). كما تعرف بأنها عملية الابتكار والإبداع والرؤية, وصياغة الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية واستنهاض الهمم للعمل (النباتة, 2022).

وللقيادة الإبداعية دور مهم في عملية التطوير والتحسين المستمر، لغايات تحقيق أهداف المؤسسة وإرضاء المستفيدين من (طلبة، أولياء الأمور، ومجتمع محلي، مساهمين)، لذا لا بد من إيجاد بيئة مهيأة للمعلمين والمعلمات تحفزهم للعمل بروح الفريق من أجل تحقيق تميز المؤسسة (آل حسين، 2018)، و تعد القيادة الإبداعية أسلوبًا إداريًا ونمطًا يركز على التغيير، كما يعد القائد مصدرًا أساسيًا للتفكير إذ إن وجود أسلوب قيادي جديد يتحلى بالإبداع والابتكار، بعيدًا عن الأسلوب التقليدي يساهم في تنمية المعلمين والمعلمات وجعلهم قادرين على المنافسة والتّميز؛ الأمر الذي يستوجب وجود قائد يتحلى بصفات الإبداع ليكون قادرًا على مواجهة التطورات والمستجدات ( حياة وسفيان، 2021)، وترى الشهبان (2019) أن جميع المنظمات جادة في تنظيم جميع أمورها وتطوير علاقتها الداخلية والخارجية.

### أهمية القيادة الإبداعية:

تبرز أهمية القيادة الإبداعية في التطوير الدائم لمستويات الإنتاجية والكفاءة في المؤسسات التربوية، إذ إن التغييرات الدائمة والمتسارعة للظروف المحيطة بها يترتب عليها وجود قيادة إبداعية تمثل حجر الزاوية في نجاح المؤسسات وتميزها، وتزيد من جودة القرارات التي تساهم في معالجة المشكلات والمواقف على مستوى المؤسسات التربوية، وتعتبر قوة فاعلة في تحقيق الأهداف، وتعد أساسًا في تطوير شتى مجالات وعناصر العمل مما يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، الأمر الذي يشجع العاملين على توليد طاقاتهم الإبداعية وتقديم الأفكار الجديدة تساهم في تنمية وتراكم المهارات والخبرات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي والجماعي (العثيم، 2023).



وتعد القيادة الإبداعية حلقة الوصل بين العاملين والمرؤوسين حيث تجعل القائد التربوي قادرًا على استشعار المشكلات قبل حدوثها وإتاحة المشاركة للمعلمين بإيجاد الحلول والبدائل، وتسهم في توليد عدة أفكار جديدة أصيلة مما يسهل على المؤسسة الابتعاد عن الجوانب السلبية وتحويلها إلى فرص إيجابية، تساعد على تحقيق أهدافها واستثمار الفرص لتحقيق الميزة التنافسية، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود قيادة كفؤة قادرة على تنفيذ متطلبات المؤسسة ضمن الموارد المتاحة لها (الهالات، 2018).

في ضوء ما سبق يتضح بأن للقيادة الإبداعية أهمية كبيرة في ظل التغيرات والتطورات إذ تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتطوير الخدمات بما يحقق التميز للمؤسسة ويحسن من خدماتها، لذا يجب على المؤسسة خلق مناخ حاضن للإبداع والابتكار ومساعدة العاملين على تقديم أفكار إبداعية وخالقة.

### العوامل المؤثرة في القيادة الإبداعية:

في ظل ممارسة القيادة الإبداعية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بعض المتطلبات والجوانب المهمة، كتهيئة الظروف والمناخ التعليمي، وذلك من خلال تزويد العاملين بالخبرات لتساعدهم على تنظيم العملية التعليمية وتنسيق العمل المدرسي في ظل التطورات الحديثة في مجال التعليم والتكنولوجيا، ولا بد من تفويض السلطات والصلاحيات حتى يبتعد قائد المؤسسة عن المركزية، والقيام بتحديد الوظائف والمهام بما لا يتعارض مع سياسة المؤسسة إذ تساعد على تحسين قنوات الإتصال والتواصل بين المرؤوسين والقائد، وهذا يعزز لديهم الثقة بالنفس والفاعلية والعمل في مناخ يدعم الإبداع، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق المرونة والتغيير دون معوقات (فدوى، 2019).

وتتأثر القيادة الإبداعية بالعديد من العوامل, ومن أهمها هذه العوامل السمات والأنماط الشخصية للقائد كالسمات الجسمية والنفسية والسلوكية, أما على صعيد المؤسسة فتتأثر بأهداف المؤسسة القصيرة وطويلة المدى, وكذلك نوع المؤسسة وأساليبها التنظيمية والهيكل التنظيمي والمهام والحوافز, والظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة سواء عوامل داخلية أو خارجية, فالقائد المبدع المعاصر الذي يتطلب وجوده في المؤسسة, يتوجب تمتعه بسمات كمواجهة التحديات وتحويلها لفرص قابلة للاستثمار, إذ لم تعد تقتصر سمته على التنظيم والتخطيط والتقويم والتوجيه والرقابة, بل يستوجب أن يكون لديه رؤية مستقبلية استشرافية حتى يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة, ويقع على عاتقه نشر ثقافة الإبداع من خلال الثقافة التنظيمية للمؤسسة, والعمل على تطوير المرؤوسين وإثارة الدافعية لديهم والحرص على تهيئة وتنمية الموارد البشرية وأن يكون أنموذجًا للآخرين, ولعل من أهم سمات القائد المبدع السعي نحو التميز التنظيمي للمؤسسة (كركود, 2021؛ أبوطه, 2018).

والقائد المبدع يميل في أغلب الأوقات إلى التفكير والتطوير المستمر, إذ يمتلك العقلية الشمولية الكلية التي تنظر إلى الأمور من جميع الزوايا, كالبعد الاستراتيجي والنظر إلى المستقبل وتحدياته, ومحاولة التنبؤ به والاهتمام بتوظيف جميع المعلومات لخدمة التفكير ووضوح رؤية ورسالة المؤسسة التي يقودها (قطاني, 2021). لذا يكون القائد التقليدي لن يكون قادرًا على مواجهة تغييرات وظروف البيئة المستجدة, مما يستوجب وجود قائد يتسم برفع مستوى الثقافة الإبداعية وتنمية السلوك الإيجابي لدى العاملين, ونشر ثقافة تبادل الخبرات والمعارف بينهم واستحداث طرق ووسائل وخطط لتطوير عمل المؤسسة.

## أبعاد القيادة الإبداعية:

أشارت الدراسات إلى عدة أبعاد للقيادة الإبداعية, وقد تناولت هذه الدراسة بعضاً من هذه

الأبعاد على النحو الآتي:

- الطلاقة (Fluency): وهي القدرة على توليد عدد كبير من المترادفات أو البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمؤثر معين, والسرعة والسهولة في توليدها, ويمتاز القائد المبدع بتوليد أفكار جديدة ونادرة غير مكررة ( الخنعمي, 2020).

- الحساسية للمشكلات (Sensitivity): يتمثل هذا البعد في قدرة القائد المبدع على اكتشاف المشكلة والبحث عن المعلومات المتعلقة بها, إذ إن القائد المبدع سريع الملاحظة والحساسية للمشكلات ويعمل على التحقق من وجودها (المطيري, 2020).

- المرونة (Flexibility): وتعد الركن الأساسي للشخصية المبدعة كونها تمثل إعادة البناء السريع للمعلومات وفقاً لمتطلبات الحالة المستجدة, وهي مرتبطة بالمتابعة والبحث عن الحلول (المطيري, 2020).

- الأصالة (originality): وهي من أهم الخصائص العقلية التي يتميز بها القائد المبدع. وذلك من خلال إنتاج اللامألوف من الأفكار والحلول والمقترحات والإنفراد بالأفكار (المطيري, 2020).

- المثابرة (perseverance): إذ تعد إحدى السمات الشخصية المبدعة لدى القائد القادر على الإنجاز والوصول إلى الحلول الناجحة وتحقيق الأهداف بصورة إبداعية (الشهوان, 2019).

- المبادرة (Initiate): إذ اعتبر بأن القائد يجب أن يكون سباقاً للتغيير, فهي من الصفات المهمة له, والتي تمنحه المقدرة على الإبداع والابتكار, والوعي السريع في مختلف المواقف, كما وتظهر المبادرة في مناخ صحي للمؤسسة (عليقات, 2020).

## المحور الثاني التّميز التنظيمي (Organizational Excellence):

يعد التّميز التنظيمي أسلوبًا فكريًا إداريًا يعتمد على تحقيق النتائج للمؤسسة في ضوء تلبية احتياجات جميع الأطراف (العاملين, أولياء الأمور) حيث تسعى المؤسسات التربوية بدورها للتحسين المستمر. وذلك ضمن وجود قيادة متميزة مستندة إلى هيكل تنظيمي موزع بحسب تخصصاتهم وخبراتهم, في ضوء التخطيط الاستراتيجي مما يجعلها قادرة على تحقيق قدر كبير من التّميز والإبداع ضمن الموارد المتاحة لها.

ويعرف التّميز التنظيمي بأنه أساليب تتصف بالإبداع والابتكار في استثمار الموارد للمؤسسة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية, وإحداث التغيير للوصول إلى أداء متميز للمؤسسة (حمود, 2022). كما يشير إلى سعي المؤسسات إلى استثمار الفرص التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال, والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد, إذ إن التّميز التنظيمي يحقق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر, كما ويقوم التّميز التنظيمي بتطوير المرؤوسين ما يجعل المؤسسة قادرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى (أبوبكر, 2017).

### أهمية التّميز التنظيمي ومتطلباته:

تسعى المؤسسات إلى بذل الجهود لتحقيق الكفاءة والفاعلية, والعمل على تسهيل الاتصال بين المرؤوسين في كافة المستويات الإدارية والوظيفية, سواء كان على محيط المؤسسة أم المحيط الخارجي, إذ إن التغيرات التي طرأت على المفاهيم في القيادة أدت إلى إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لمواجهة التحديات, وزيادة قدرة المؤسسة التنافسية والعمل على الارتقاء في الأداء المؤسسي لتحقيق التّميز التنظيمي (الشرفاء, 2019). و تكمن أهمية التّميز التنظيمي في مساهمته

بإيجاد فرد مبدع متميز يستطيع أن يتكيف مع التغييرات المحيطة بالمؤسسة، لذا لا بد من وجود قائد مبدع متميز يساهم في إيجاد تميز تنظيمي في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسة.

يسهم التّميز التنظيمي في توفير قيادات متميزة مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل، وترفع من مستوى الإبداع والتّميز في الأداء وتحويل المؤسسة من النمط التقليدي إلى مؤسسة متميزة (السواعير، 2022 ؛ عيد، 2022)، ويتطلب ذلك وجود قائد متميز يضع هيكلًا تنظيميًا متميزًا، موزع بحسب خبرات العاملين وتخصصاتهم ويعين على تقديم خدمات متميزة لأولياء الأمور، و يتحقق ذلك بوضع خطط استراتيجية توضح فيها الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والقيم الجوهرية للمؤسسة بحيث تعلن للجميع والتي من خلالها نضمن تحقيق الميزة التنافسية مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

وتستطيع المؤسسات التربوية تحقيق التّميز التنظيمي، إذا توافرت لديها المتطلبات الإدارية، والمالية والبشرية اللازمة فالبناء الاستراتيجي المتكامل هو أحد التوجهات الرئيسة للمؤسسة، والنظرة للمستقبل والتي تضم (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات) والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها للوصول إلى التّميز التنظيمي، فالهيكل التنظيمية يجب أن تمتاز بمرونة قادرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ولا بد من وجود قيادة فعالة قادرة على وضع أسس ومعايير للمؤسسة والتي بدورها تعزز التّميز التنظيمي، أما الموارد البشرية فيتطلب وجود إدارة موارد بشرية قادرة على تطوير وتدريب الموارد البشرية (بو بكر، 2021).

كما أن توافر التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات يؤدي إلى تحقيق التّميز التنظيمي الذي تنشده المؤسسة، ووجود هيكل تنظيمي واضح ومستقر يوضح المسمى الوظيفي للمرؤوسين، ولا بد من وضع معايير واضحة وشاملة للمؤسسة (خدماتية، إدارية، مالية، نتائج التعليم) لغايات

تطوير المرؤوسين باستمرار, ورفع الدافعية والانتماء للمؤسسة, الأمر الذي ينتج عنه وجود تعاون واحترام وعلاقات إنسانية بين المرؤوسين أنفسهم و القائد والمرؤوسين (مسيل, 2017).

### أبعاد التّميز التنظيمي:

أشارت الدراسات إلى عدة أبعاد للتّميز التنظيمي, وقد تناولت هذه الدراسة بعضاً من هذه الأبعاد على النحو الآتي:

- التّميز القيادي: يعرف بأنه فن التأثير في المرؤوسين طوعاً, وهي العملية الديناميكية للمؤسسة والتي من خلالها تتحقق رؤيتها وأهدافها, لذا لا بد من وجود قائد يتسم بالإبداع والابتكار, ويعزز التعاون بين المرؤوسين ويشجعهم على تطوير أدائهم من خلال التدريب للوصول إلى أداء متميز في العمل.

- التّميز في الهيكل التنظيمي والذي يعد النظام الرسمي والداخلي للمؤسسة إذ يتم من خلاله توزيع الأدوار والمهام على كافة عناصر المؤسسة, إذ يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة والابتعاد عن المركزية والتدرج في السلطة والذي بدوره يعمل على تعزيز التواصل بين المرؤوسين والقادة في المؤسسة, مما ينعكس على استثمار المرؤوسين لطاقتهم ومساعدتهم على المشاركة في صنع القرار (الريجات, 2019).

- التّميز الخدماتي: خدمة المستفيدين (الطلبة, أولياء الأمور) والتي يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على تلبية حاجاتهم والسعي إلى تقديم خدمات متميزة لهم وبالتالي تلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية (حداد, 2022).

- التّمييز من خلال الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات والافتراضات التي تظهر في سلوك أفراد المؤسسة، إذ تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء المرؤوسين والقرارات، الأمر الذي سوف ينعكس على نجاح وتميز المؤسسة وجودة الأداء والمخرجات (الأخضر، 2018).

- التّمييز من خلال التوجه الاستراتيجي: يعتبر من الأبعاد المهمة في التّمييز التنظيمي، إذ تضع المؤسسة رؤية ورسالة واضحة تشمل أهدافاً طويلة وقصيرة المدى، لذا لا بد من وضع خطة شاملة تساعد على استثمار الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. كما أن تبني الأسلوب الاستراتيجي يحقق العديد من الفوائد منها المساعد المؤسسة على تحديد خارطة الطريق في تنفيذ المهام والأعمال المستقبلية، الأمر الذي يزيد من قدرة وإمكانية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية والحد من مقاومة التغيير (حافظ وآخرون، 2019).

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث في محورين رئيسيين:

#### أولاً: محور القيادة الإبداعية

هدفت دراسة (Arivayagan and Lopepihe, 2017) لتحديد تطورات المعلمين لممارسات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس لتعزيز فعالية المدارس الثانوية، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، على عينة تكونت من (250) معلماً، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة متوسطة بين ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس وفعالية المدرسة، كما وتم استخدام تحليل الانحدارات المتعددة والتي تناولت بعد ممارسات القيادة الإبداعية.

وهدفت دراسة (Thawinkarn, Trang, Ariratana (2018) استقصاء العلاقة بين تصورات القيادة الإبداعية وجودة الفصول الدراسية في المدارس الابتدائية في تايلاندا, إذ استخدم المنهج الوصفي الاستدلالي, واستخدمت معادلة الإنحدار كأداة للدراسة على عينة مكونة من (437) فردًا والتي تكونت من (127) مديرًا و(310) معلمين, إذ تم جمع معلومات حول ممارسات القيادة الإبداعية ومستوى جودة الفصل الدراسي. أظهرت النتائج أن جودة الفصل الدراسي مرتفعة ومرتبطة بشكل كبير بمجالات ممارسة القيادة الإبداعية.

وأجرى (Zang, siribanpitak, daaroenkul (2018) تحليلًا لنقاط القوة والضعف والتهديدات للقيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز إبداع المعلمين في الصين, وقد استخدم المنهج الكمي والنوعي على عينة تكونت من (106) مدارس و (636) مدير مدرسة ومعلمة, واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة, وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة استراتيجيات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية الصينية كانت متوسطة.

وهدفت دراسة (Jausi and Randel (2019) التعرف إلى عوامل الارتقاء بمستوى القيادة الإبداعية وأثر عوامل التمكين السياقية كالثقافة التنظيمية والمستوى التنظيمي و الهيكل التنظيمي, في مستوى القيادة الإبداعية في الولايات الأمريكية, إذ استخدم المنهج النوعي وأظهرت النتائج اقتراحًا يتضمن المتغيرات السياقية التي تسهل دافع الأفراد مع وضع معايير ومواصفات للقيادة والتي تؤدي إلى الإبداع والانخراط فيها.

وأجرى (Hapha and Somrach(2019) دراسة تهدف التعرف إلى مكونات القيادة الإبداعية في التعليم التايلندي, إذ استخدم الباحثان المنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات مع



خبراء إدارة التعليم في مؤسسات التعليم العالي. إذ أظهرت النتائج أن مواصفات القيادة الإبداعية وهي القدرة على التصور والتفكير الإبداعي والمرونة وجودة الرؤية.

هدفت دراسة الشهوان (2019) إلى استقصاء العلاقة بين القيادة الإبداعية والصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات في العاصمة عمان وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، إذ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، تكونت من (248) رئيس قسم، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين مستوى درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان.

وهدفت دراسة الشرفا (2019) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين، إذ استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (170) مديراً و (500) معلم، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة.

كما وهدفت دراسة الخثعمي (2020) التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط في المملكة العربية السعودية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، تكونت العينة من (356) معلماً تم اختيارهم بالعينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ووجود فروق

دالة إحصائية لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة.

وسعت دراسة العليمات (2020) للتعرف إلى درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي على عينة عشوائية طبقية، تكونت من (550) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية كانت كبيرة.

كما وأجرت وسام (2020) دراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة جيجل في الجزائر، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي إذ تكونت العينة من (50) قائداً جامعياً واستخدمت أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. قد أظهرت النتائج أن درجة الممارسة السلوكية التي تتسم بها القيادة الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة الزهراني (2020) التعرف إلى درجة توافر مقومات القيادة الإبداعية من وجهة نظر قائدات المدارس والمعلمات بمدينة الباحة، إذ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (294) معلمة و (44) من قائدات المدارس بمدينة الباحة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر مقومات القيادة الإبداعية ومستوى الأداء التنظيمي.

كما وأجرى المطيري (2020) دراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي على عينة عشوائية من قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، إذ تكونت من (142) قائدة مدرسية واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة إذ أظهرت النتائج أن درجة موافقة عينة الدراسة على درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة.

كما وهدفت دراسة المهنا (2020) للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة عشوائية والتي تكونت من (504) معلمين ومعلمات، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة إذ أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة.

كما وسعت دراسة المريخي (2022) التعرف إلى دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة وتحديد نوع العلاقة بين ممارسة القيادة الإبداعية والريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، إذ استخدم المنهج الوصفي الارتباطي على عينة تكونت من (372) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، إذ أظهرت النتائج أن دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة عالية وبجميع الأبعاد.

وهدفت دراسة المالكي (2022) التعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية لقادة المدارس المرحلة الثانوية والقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيشة, إذ استخدم المنهج الوصفي والارتباطي على عينة تكونت من (161) معلماً من مجتمع الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة, وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطية, التشاركية) وممارستهم للقيادة الإبداعية ككل .

كما وهدفت دراسة الشمري (2022) للكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية ومقترحات تعزيز دورها في تنمية الموهبة لدى الطالبات من وجهة نظر المعلمات في هذه المدارس, واستخدم المنهج الوصفي المسحي , واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة, إذ أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الإبداعية من قبل مديرات المدارس الثانوية جاءت بدرجة عالية.

كما وأجرى البربري (2022) دراسة للتعرف إلى دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد آليات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية, إذ استخدم المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة إذ أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية بين متغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية, آليات الرقابة التنظيمية), فكلما ارتفعت معدل ممارسة القيادة الإبداعية, ارتفعت درجة آليات الرقابة التنظيمية وكلما انخفضت ممارسة القيادة الإبداعية, انخفضت آليات الرقابة التنظيمية.

وهدفت دراسة العثيم (2023) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية بريدة في المملكة العربية السعودية, إذ استخدم المنهج الوصفي المسحي, وقد استخدمت الباحثة كأداة للدراسة على عينة مكونة من (304) معلمات.

وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة بريدة جاءت بدرجة عالية.

### ثانياً: محور التّمييز التنظيمي:

وجاءت دراسة (AL-Hila and AL-Shobaki (2017) إلى توضيح دور القيادة الخادمة في تحقيق التّمييز التنظيمي من منظور العاملين في الكليات التقنية في فلسطين, إذ استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (120) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالكلية التقنية في فلسطين والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا, واستخدما الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وتحقيق التّمييز في الأداء التنظيمي في الكلية التقنية بقطاع غزة, وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى (المؤهلات العلمية, الجنس).

وجاءت دراسة (AL-Shobaki and Abu-Naser and Abu Amuna (2017) التعرف إلى المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق التّمييز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لدى أعضاء هيئة التدريس إذ استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية طبقية بلغت (182) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات فلسطينية, وأظهرت النتائج أن هناك درجة متوسطة بين التّمييز التنظيمي وتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة والبعد المعرفي والبعد التنظيمي والبعد المجتمعي.

وهدفنا دراسة (AL-Shobaki and Abu-Naser(2017) التعرف إلى التّمييز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء التدريس إذ استخدم الباحثون المنهج

الوصفي التحليلي على عينة عشوائية طبقية تكونت من (235) عضواً من أعضاء التدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت النتائج إلى أن أهمية الخدمة المتميزة جاءت بدرجة كبيرة، وأن التّميز التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

وسعت دراسة (Nendes and Vykdal and Waloszek(2018) إلى تقييم القدرات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسة المتعلقة باستخدام العملي لنماذج التّميز في المنظمات التشيكية، وقد استخدمت المقابلات على عينة مكونة من (321) منظمة تشيكية وأظهرت النتائج بأن مفهوم التّميز التنظيمي ينفذ على نطاق واسع.

هدفت دراسة الغامدي (2018) التعرف إلى درجة التّميز التنظيمي لدى قائدات مدارس الباحة من وجهة نظر المعلمات، إذ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي على عينة عشوائية طبقية مكونة من (345) معلمة من معلمات مدارس الباحة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة.

كما هدفت دراسة (ALamrat (2019) التعرف إلى الدرجة التي تمارس بها القيادة الإدارية في جامعة الطويلة التقنية للتميز التنظيمي، إذ استخدم المنهج الوصفي على عينة تكونت من (107) أعضاء هيئة تدريس واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعة، متطلبات التّميز التنظيمي جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية تعزى لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية, سنوات الخبرة).

كما وهدفت (AL-Rawashdeh, 2019) إلى تحليل عوامل البيئة الداخلية وأثرها على التّميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظر المعلمين, إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة تكونت من (301) موظف من (4) جامعات وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة, إذ أظهرت النتائج بأن مستوى التّميز التنظيمي كان متوسطاً, وأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين عوامل البيئة الداخلية والتّميز التنظيمي.

وجاءت دراسة (Waswaa and Waifell, 2019) للتعرف إلى مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والتّميز المؤسسي في جامعة الحسين بن طلال, إذ استخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة تكونت (249) عضواً إدارياً في الجامعة وأظهرت النتائج إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وحدة المعالجة المركزية جاء متوسطاً في الأبعاد الإدارية والفنية وضعيفاً في البعد المالي, كما وجاء مستوى التّميز المؤسسي متوسطاً في التّميز القيادي, وضعيفاً في البعد البشري والخدماتي.

كما وهدفت دراسة الشرفات (2019) التعرف إلى مستوى التّميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقته بالاغتراب الوظيفي والتعرف إلى أثر المتغيرات (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي) على مستوى التّميز التنظيمي واستخدم المنهج الوصفي المسحي على عينة عشوائية تكونت من (600) معلم ومعلمة كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة,

وأظهرت النتائج أن مستوى التّميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق كان متوسطاً وأن مستوى الاغتراب الوظيفي جاء منخفضاً.

وسعت دراسة الزهراني (2019) إلى تحديد مستوى التمكين وعلاقته بالتّميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، إذ استخدم المنهج الوصفي الارتباطي على عينة تكونت من (86) قائداً وتم استخدام الاستبانة كأداة لدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له ( الهيكل التنظيمي، والإستراتيجية، والقيادة) من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة.

كما وهدفت دراسة الثقي (2019) الكشف عن واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقتها بالتّميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العامة، إذ استخدم المنهج الوصفي على عينة مكونة من (344) قائداً و (49) من القيادات العليا، وأظهرت النتائج أن مستوى التّميز المؤسسي جاء بدرجة متوسطة وواقع إدارة المعرفة بدرجة متوسطة أيضاً.

وهدف AL-Rawaydeh and AL-Halaseh(2020) توضيح أثر القيادة الفاضلة على التّميز المؤسسي في جامعة مؤتة إذ استخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة تكونت من (384) عضواً من أعضاء التدريس، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، إذ أظهرت النتائج أن للقيادة الفاضلة تأثيراً ذا دلالة إحصائية على التّميز المؤسسي، وأن الفضيلة تكمن في الثقة والرحمة والنزاهة بين قادة الجامعة.



وهدفت دراسة داود (2020) إلى توفير إطار نظري وعملي حول تأثير التفكير الإبداعي كمتغير مستقل في تحقيق التميز التنظيمي (متغير تابع) على عينة عشوائية تكونت من (352) من العاملين في جامعة البصرة، إذ استخدم الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت النتائج إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للتفكير الإبداعي في تحقيق التميز التنظيمي.

وهدفت دراسة العنزي والشمري (2020) التعرف إلى درجة توافر أبعاد التميز التنظيمي في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، إذ استخدم المنهج الوصفي المسحي على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (122) عضو هيئة تدريس يعملون في جامعة الكويت وتوصلت النتائج إلى أن درجة توافر التميز التنظيمي وأبعاده الأربعة جاءت بدرجة متوسطة.

وجاءت دراسة خلف وآخرون (2021) التعرف إلى مدى تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع في التميز التنظيمي في المنظمات، إذ استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي على عينة عشوائية تكونت من (200) فرد، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التميز التنظيمي وتطبيق ممارسة الاستدامة الموجهة نحو الإبداع بشكل مرتفع.

وسعت دراسة الحروب (2021) التعرف إلى القدرات الدينامكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي على عينة تكونت من (317) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الدينامكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية تعزى للمتغيرات التصنيفية (الجنس، الرتبة

الأكاديمية, المسار الأكاديمي), كما أظهرت النتائج أن مستوى القدرات الدينامكية والتّميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

وهدفت دراسة (Bakhsh and Labal and Naz (2021) التعرف إلى ممارسات إدارة الجودة والتّميز التنظيمي في المدارس الحكومية في خيبر في الباكستان, وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية تكونت من ( 114 ) مديراً واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة, وتوصلت النتائج إلى أن هناك ضعفاً من قبل المديرين نحو تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة اللازمة لتحقيق التّميز التنظيمي في المدرسة بالإضافة إلى غياب كل من الإبداع والابتكار والتّميز والذي بدوره يحقق التّميز التنظيمي.

وسعت دراسة (ALbashiti(2021) إلى تحليل وشرح دور الثقافة التنظيمية في التّميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي, إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية بسيطة تكونت (400) موظف. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً غير مباشر في الثقافة التنظيمية والتّميز المؤسسي.

وهدفت دراسة الجهني وطيبة (2022) التعرف إلى أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التّميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر موظفي الجامعة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (230) من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة, وقد توصلت النتائج إلى أن هناك اهتماماً بأبعاد التّميز التنظيمي داخل الجامعة والاهتمام بتنمية القدرات القيادية والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

وأجرت الحمود (2022) دراسة للتعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ استخدم المنهج الوصفي المسحي على عينة تكونت من (280) عضو هيئة تدريس من كلا الجنسين وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الحوكمة ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان جاءت بدرجة متوسطة.

وسعت دراسة السواعير (2022) إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء مادبا للقيادة الخادمة ودرجة التميز التنظيمي، إذ استخدم المنهج الوصفي العلائقي على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (354) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا.

#### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

صنفت الدراسات السابقة حسب:

#### **أولاً: الهدف من الدراسة**

يظهر من استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تنوعاً في الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وقد تناولت بعض الدراسات درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية كدراسة الشرفا (2019) و دراسة وسام (2020)، وجاءت دراسة العليمات (2020) للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية، في حين تناولت دراسة الشهبان (2019) العلاقة بين القيادة الإبداعية والصراع التنظيمي، جزئياً مع متغير واحد واتفق ذلك مع الدراسة حالياً، أما فيما

يتعلق بمحور التّميز التنظيمي فقد جاءت دراسة الغامدي (2018) والشرفات (2019) ودراسة AL-Shobski & Abu-Naser (2017) لمعرفة المستوى التنظيمي, كما استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات كدراسة الشهوان (2019) والحروب (2021) و AL-amart (2019) ودراسة الشمري (2022), وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تقصي العلاقة بين القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتّميز التنظيمي في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين على خلاف الدراسات السابقة, وجاءت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة تتلخص في تناولها معرفة درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتّميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.

### ثانياً: المنهج

تنوعت مناهج البحث لدراسات السابقة فمعظمها استخدمت المنهج الوصفي المسحي, المنهج الكيفي, المنهج الارتباطي وقد اتفقت هذه الدراسة جزئياً مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الارتباطي.

### ثالثاً: العينة

تكونت عينة بعض هذه الدراسات من معلمي المدارس كدراسة الخثعمي (2020), وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات كدراسة الشهوان (2019), وتتفق هذه الدراسات مع بعض الدراسات السابقة, بأن عينة الدراسة تكونت من معلمي مدارس القطاع الخاص في الأردن.

#### رابعًا: أداة الدراسة

تنوعت الأدوات التي استخدمت في الدراسات السابقة, فمعظم الدراسات استخدمت الاستبانة كدراسة الشرفا (2019), في حين اختلفت الأداة في دراسة (Hapha and Somrach, 2019), وانفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة بتطوير الاستبانة تتضمن حورين الأول (القيادة الإبداعية), والمحور الثاني ( التّميز التنظيمي).

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة جوانب كالمنهجية والأداة والأدب النظري, وكيفية صياغة موضوع الدراسة الحالية ( القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتّميز التنظيمي) لدى مدري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين, وفي ضوء - علم الباحثة\_ لم تتوافر دراسات تناولت هذا الموضوع في الأردن.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان والتّمييز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ويتناول هذا الفصل وصفاً للمنهجية التي استخدمت في الدراسة ومجتمعها، وعينتها والأداة التي استخدمت فيها، وكيفية بنائها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، إضافة إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمتها، لتحليل البيانات، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

### منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة والإجابة عن الاسئلة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء القويسمة في العاصمة عمّان في الأردن والبالغ عددهم (3239) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2022 / 2023).

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة بلغت تقريباً (10%) من مجتمع الدراسة الأصلي، إذ تكونت من (340) معلماً ومعلمة، وفقاً لجدول تحديد العينة من المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Moragan, 1970).

## الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	151	%44.4
	أنثى	189	%55.6
	المجموع	340	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	240	%70.6
	دراسات عليا	100	%29.4
	المجموع	340	%100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	107	%31.5
	5 إلى أقل من 10 سنوات	92	%27
	10 سنوات فأكثر	141	%41.5
	المجموع	340	%100

## أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداة مكونة من ثلاث أقسام الأول للمتغيرات الديموغرافية , و القسم الثاني القيادة الإبداعية, و القسم الثالث التّميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين, وتم تطوير محور القيادة الإبداعية بعد مراجعة المصادر المهنا (2020) ، زانغ وآخرون (2018) التي توفرت من الدراسات السابقة التالية بالإضافة إلى آراء بعض التربويين المتخصصين, وتم توزيع هذا الجزء على خمسة مجالات هي: الحساسية للمشكلات، المثابرة، الطلاقة، المرونة، الأصالة، أمّا الجزء الثالث المتعلق بالتميز التنظيمي فقد تم تطويره بالاستعانة ببعض الدراسات ذات العلاقة مثل: الحمود (2022) ،عثمان (2020)، الهلسة والروايضة (2020) وتم توزيع هذا الجزء على خمسة مجالات هي: التّميز القيادي، الهيكل التنظيمي الثقافة التنظيمية، التّميز الخدماتي، التوجه الاستراتيجي.



## صدق أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة ( الاستبانة) بصورتها الأولية من (63) فقرة، حيث تكون الجزء الأول من الأداة المتغيرات الديموغرافية، والجزء الثاني المتعلق بالقيادة الإبداعية من (34) فقرة، فيما تكون الجزء الثالث المتعلق بالتميز التنظيمي من (29) فقرة كما هو موضح في الملحق(1)، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجالات: الإدارة التربوية، ومناهج وأساليب التدريس والقياس والتقويم، في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (14) محكما موضحة أسماؤهم والمعلومات المتعلقة بهم في الملحق(2)، لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية ، ومدى ملاءمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الأول من الأداة المتعلق بالقيادة الإبداعية إلى(33) فقرة بعد حذف فقرة واحدة من فقرات الأداة بصورتها الأولية، أما الجزء الثاني المتعلق بالتميز التنظيمي فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه (29) فقرة، وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملة (62) فقرة والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية، والجدول(2) يبين الأداة بجزئها ومجالات كل جزء وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة (الاستبانة).

## الجدول (2)

مجالات الاستبانة: القيادة الإبداعية والتّميز التنظيمي وعدد فقراتها وأرقامها

المحور	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	
القيادة الإبداعية	1	الحساسية للمشكلات	7	7-1	
	2	المتابعة	7	14-8	
	3	الطلاقة	6	20-15	
	4	المرونة	6	26-21	
	5	الأصالة	7	33-27	
			مجموع الفقرات	33	33-1
التّميز التنظيمي	1	التّميز القيادي	5	5-1	
	2	الهيكل التنظيمي	5	10-6	
	3	الثقافة التنظيمية	6	16-11	
	4	التّميز الخدماتي	6	22-17	
	5	التوجه الاستراتيجي	7	29-23	
			مجموع الفقرات	29	29-1
			المجموع الكلي للفقرات	62	

## صدق البناء لأداة الدراسة

للتأكد من صدق البناء لأداة الدراسة طبقت على عينة استطلاعية بلغت (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة و خارج عينتها، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لكل جزء، ويبين الجدولان (1) و(2) قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال ومع الاستبانة ككل.

الجدول(3): قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الإبداعية مع المجال ومع الاستبانة ككل

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**0.68	**0.72	18	**0.71	**0.84	1
**0.66	**0.79	19	**0.59	**0.88	2
**0.70	**0.78	20	**0.62	**0.84	3
**0.66	**0.77	21	**0.69	**0.81	4
**0.70	**0.75	22	**0.51	**0.66	5
**0.85	**0.86	23	**0.63	**0.73	6
**0.52	**0.65	24	**0.63	**0.86	7
**0.70	**0.83	25	**0.60	**0.56	8
**0.61	**0.80	26	**0.66	**0.72	9
**0.66	**0.76	27	**0.67	**0.75	10
**0.71	**0.79	28	**0.79	**0.85	11
**0.72	**0.78	29	**0.62	**0.73	12
**0.72	**0.70	30	**0.47	**0.67	13
**0.65	**0.82	31	**0.46	**0.68	14
**0.68	**0.82	32	**0.62	**0.66	15
**0.65	**0.79	33	**0.82	**0.79	16
			**0.66	**0.73	17

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

يبين الجدول(3) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة

والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين(0.56-0.88) وتراوحت معاملات

الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.46-0.85) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه

الدراسة.

## الجدول (4)

قيم معاملات ارتباط فقرات التّميز التنظيمي مع المجال ومع الاستبانة ككل

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**0.56	**0.65	16	**0.49	**0.63	1
**0.59	**0.66	17	**0.78	**0.86	2
**0.84	**0.84	18	**0.72	**0.90	3
**0.86	**0.90	19	**0.59	**0.67	4
**0.73	**0.85	20	**0.50	**0.75	5
**0.50	**0.65	21	**0.52	**0.81	6
**0.81	**0.85	22	**0.51	**0.60	7
**0.70	**0.73	23	**0.73	**0.83	8
**0.86	**0.90	24	**0.59	**0.76	9
**0.84	**0.87	25	**0.74	**0.77	10
**0.83	**0.91	26	**0.60	**0.70	11
**0.72	**0.78	27	**0.62	**0.80	12
**0.72	**0.85	28	**0.67	**0.82	13
**0.83	**0.92	29	**0.62	**0.68	14
			**0.73	**0.75	15

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

كما ويبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية إذ تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.60-0.92) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.49-0.86)، وهي دالة إحصائياً و مقبولة لإجراء هذه الدراسة.

## ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة وبيين الجدول (5) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

### الجدول (5)

#### قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الإبداعية	الحساسية للمشكلات	7	0.89
	المثابرة	7	0.84
	الطلاقة	6	0.83
	المرونة	6	0.87
	الأصالة	7	0.88
	القيادة الإبداعية ككل	33	0.96
التميز التنظيمي	التميز القيادي	5	0.82
	الهيكل التنظيمي	5	0.81
	الثقافة التنظيمية	6	0.81
	التميز الخدماتي	6	0.88
	التوجه الاستراتيجي	7	0.93
	التميز التنظيمي ككل	29	0.96

يبين الجدول (5) معاملات ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللاداة ككل إذ تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.83-0.89) لأداة القيادة الإبداعية، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.96)، أما معاملات ثبات كرونباخ ألفا فقد تراوحت بين (0.81-0.93) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.96) وهو معامل ثبات عالٍ في جميع مجالات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي وملائم لأغراض الدراسة.

## تصحيح أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي لكل من محوري الدراسة: القيادة الإبداعية، التّميز التنظيمي حيث حددت خمسة مستويات وهي: موافق بشدة ويعطى الوزن (5)، موافق ويعطى الوزن (4) محايد ويعطى الوزن (3)، غير موافق ويعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة ويعطى الوزن (1) وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية، التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكمين، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى للتدرج (5) - الحد الأدنى للتدرج (1) / عدد المستويات (3) ويبين الجدول (3) هذه المعايير.

### الجدول (6)

معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة

القيمة	1 - 2.33	2.34 - 3.67	3.68 - 5
درجة التقدير	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

### إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع الإجراءات الآتية:

1. الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والمتعلق بالقيادة الإبداعية والتّميز التنظيمي.
2. تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمتخصصين للتأكد من صدقها، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء نتائج لجنة التحكيم.

3. مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة, حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرية لواء القويسمة والتي بدورها خاطبت المدارس الخاصة التابعة لها والملاحق (4)، و(5)، تبين كتب تسهيل المهمة.
4. إجراء عملية الثبات فيما بعد بطريقة كرونباخ ألفا.
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.
6. تفرغ استجابات عينة الدراسة وإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS).
7. تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

#### المعالجة الإحصائية

- تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في استخراج نتائج الدراسة للإجابة عن أسئلتها, كما يلي:
- استخراج معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة. -
  - للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - للإجابة عن السؤال الثالث استخدام نتائج معامل ارتباط بيرسون.
  - تم التأكد من صدق البناء فيما يتعلق باختبار بيرسون.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة



## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج أسئلة الدراسة، وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء القويسمة على فقرات أداة القيادة الإبداعية ويوضح الجدول (7) هذه النتائج.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري المدارس الخاصة للقيادة الإبداعية في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

درجة التطبيق	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	0.69	4.09	المثابرة	1	2
مرتفعة	0.75	4.06	الطلاقة	2	3
مرتفعة	0.70	4.05	الحساسية للمشكلات	3	1
مرتفعة	0.76	4.03	الأصالة	4	5
مرتفعة	0.75	4.00	المرونة	5	4
مرتفعة	0.68	4.05	القيادة الإبداعية ككل		

يلاحظ من الجدول (7) أنّ درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة في

مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة

تطبيق (مرتفعة) بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.68)، وبشكل تفصيلي كانت درجة

تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة

للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (المثابرة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي، (4.09) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة تطبيق مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (الطلاقة) بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.75)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (الحساسية للمشكلات) بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة مجال (الأصالة) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال (المرونة) بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء القويسمة على كل فقرة من فقرات أداة القيادة الإبداعية وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (8،9،10،11،12) هذه النتائج.

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (المثابرة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
8	1	يشجع مدير المدرسة المعلمين على طرح أفكار جديدة.	4.23	0.82	مرتفع
14	2	يمتلك مدير المدرسة العزيمة والإصرار لتحقيق الأهداف.	4.19	0.80	مرتفع
10	3	يشجع مدير المدرسة المعلمين على اقتراح مبادرات تربوية.	4.18	0.78	مرتفع
13	4	يمتلك مدير المدرسة القدرة على القيام بالمهام الصعبة.	4.10	0.81	مرتفع
9	5	يتقبل مدير المدرسة ما يعرض عليه من أفكار جديدة.	4.06	0.80	مرتفع
12	6	يحقق مدير المدرسة أهداف المدرسة بطريقة إبداعية.	3.99	0.90	مرتفع
11	7	يضبط مدير المدرسة انفعالاته خلال العمل.	3.89	0.96	مرتفع
		المثابرة (الكلي)	4.09	0.69	مرتفع

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (المثابرة) جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.69)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.89-4.23)، إذ جاءت الفقرة رقم (8) التي تنص على " يشجع مدير المدرسة المعلمين على طرح أفكار جديدة". بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وبانحراف معياري (0.82) وبدرجة تطبيق مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على " يضبط مدير المدرسة انفعالاته خلال العمل "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

#### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الطلاقة) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
17	1	يطور مدير المدرسة الأفكار ضمن معطيات بيئة المدرسة.	4.10	0.81	مرتفعة
15	2	يطرح مدير المدرسة أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة بهدف تطوير المؤسسة.	4.09	0.87	مرتفعة
20	3	يحرص مدير المدرسة على الحصول على المعارف والمعلومات الحديثة بطرق عدة.	4.08	0.85	مرتفعة
19	4	يبدى مدير المدرسة اهتمامًا بنوعية الأفكار وليس الاهتمام بكميتها فحسب.	4.07	0.87	مرتفعة
18	5	يمتلك مدير المدرسة قدرة على توليد عدة حلول للمشكلات.	4.03	0.86	مرتفعة
16	6	يستخدم مدير المدرسة أساليب جديدة ومبتكرة لتطبيق الأفكار الجديدة.	3.99	0.90	مرتفعة
		الطلاقة (الكلي)	4.06	0.75	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الطلاقة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.75) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.99-4.10)، وجاءت الفقرة رقم (17) التي تنص على " يطور مدير المدرسة الأفكار ضمن معطيات بيئة المدرسة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.81) وبدرجة تطبيق مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "يستخدم مدير المدرسة أساليب جديدة ومبتكرة لتطبيق الأفكار الجديدة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.90) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الحساسية للمشكلات) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
7	1	يجمع مدير المدرسة المعلومات اللازمة لتحديد حلول المشكلات التي تواجه المدرسة	4.23	0.77	مرتفعة
2	2	يحدد مدير المدرسة العوامل التي تسببت في المشكلات.	4.18	0.72	مرتفعة
3	3	يبحث مدير المدرسة عن حلول وبدائل إبداعية ومبتكرة مع فريق العمل للمشكلات	4.13	0.83	مرتفعة
4	4	يعرف مدير المدرسة مواطن القوة والضعف للمدرسة.	4.06	0.96	مرتفعة
5	5	يقدم مدير المدرسة مجموعة من الأفكار الإبداعية لحل المشكلات.	3.95	0.94	مرتفعة
6	6	يقوم مدير المدرسة بمشاركة العاملين في حل المشكلة.	3.94	0.96	مرتفعة
1	7	يستشعر مدير المدرسة المشكلات قبل حدوثها	3.90	0.94	مرتفعة
		الحساسية للمشكلات (الكلي)	4.05	0.70	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الحساسية للمشكلات) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري

(0.70)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.90-4.23)، وجاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على "يجمع مدير المدرسة المعلومات اللازمة لتحديد حلول المشكلات التي تواجه المدرسة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة تطبيق مرتفعة و جاءت الفقرة رقم(1) والتي تنص على" يستشعر مدير المدرسة المشكلات قبل حدوثها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الأصالة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
33	1	ينفذ مدير المدرسة الأفكار ضمن موارد وإمكانيات المدرسة.	4.23	0.72	مرتفعة
29	2	يستخدم مدير المدرسة أسلوب الحوار والنقاش مع المعلمين.	4.11	0.89	مرتفعة
31	2	يسعى مدير المدرسة إلى تطوير بيئة العمل	4.11	0.89	مرتفعة
32	4	يتبنى مدير المدرسة أساليب مبتكرة لتنفيذ الأفكار الجديدة.	4.03	0.89	مرتفعة
27	5	لدى مدير المدرسة القدرة على إنتاج أفكار نادرة غير تقليدية.	3.94	0.99	مرتفعة
30	6	يهتم مدير المدرسة بأراء المعلمين وإن كانت غريبة.	3.90	0.96	مرتفعة
28	7	يقدم مدير المدرسة مقترحات تطويرية للمدرسة غير مألوفة.	3.86	0.96	مرتفعة
		الأصالة (الكلي)	4.03	0.76	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الأصالة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي(4.03) وانحراف معياري(0.76)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.86-4.23)، وجاءت الفقرة رقم (33) التي تنص على " ينفذ مدير المدرسة الأفكار ضمن موارد وإمكانيات المدرسة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة تطبيق مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(28) والتي

تنص على "يقدم مدير المدرسة مقترحات تطويرية للمدرسة غير مألوفة"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (المرونة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
21	1	يرى مدير المدرسة الموقف بأكثر من زاوية.	4.11	0.84	مرتفعة
26	2	يوظف مدير المدرسة التغذية الراجعة ويستخدمها كحلول لمواقف متشابهة.	4.06	0.91	مرتفعة
24	3	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمين.	4.04	0.87	مرتفعة
23	4	يظهر لدى مدير المدرسة مرونة في تنفيذ الأفكار على أرض الواقع.	3.98	0.89	مرتفعة
25	5	يغير مدير المدرسة موقفه عندما يفتتح بصحة الرأي الآخر.	3.96	0.92	مرتفعة
22	6	يتقبل مدير المدرسة الآراء المخالفة ويستفيد منها.	3.86	0.96	مرتفعة
		المرونة (الكلية)	4.00	0.75	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (المرونة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.75) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.86-4.11)، وجاءت الفقرة رقم (21) التي تنص على " يرى مدير المدرسة الموقف بأكثر من زاوية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.84) وبدرجة تطبيق مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على " يتقبل مدير المدرسة الآراء المخالفة ويستفيد منها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى التّميز التنظيمي في المدارس الخاصة للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء القويسمة على فقرات أداة مستوى التّميز التنظيمي ويوضح الجدول (13) هذه النتائج.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التّميز التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء القويسمة مرتبة تنازلياً

المتسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
3	1	الثقافة التنظيمية	4.18	0.71	مرتفع
1	2	التّميز القيادي	4.15	0.75	مرتفع
4	3	التّميز الخدماتي	4.13	0.72	مرتفع
5	4	التوجه الاستراتيجي	4.12	0.74	مرتفع
2	5	الهيكل التنظيمي	4.07	0.80	مرتفع
		التّميز التنظيمي ككل	4.06	0.74	مرتفع

يبين الجدول (13) أنّ مستوى التّميز التنظيمي بالمدارس الخاصة للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.74). وبشكل تفصيلي كان مستوى التّميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة للواء القويسمة للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (الثقافة التنظيمية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى مرتفع، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (التّميز القيادي) بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى مرتفع، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (التّميز الخدماتي) بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.72).

وجاء بالمرتبة الرابعة مجال (التوجه الاستراتيجي) بمتوسط حسابي(4.12) وانحراف معياري (0.74) وبمستوى مرتفع, وجاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة مجال (الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي(4.07) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى مرتفع .

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء القويسمة على كل فقرة من فقرات أداة التّميز التنظيمي وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (14، 15، 16، 17، 18) هذه النتائج.

#### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التّميز التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات مجال (الثقافة التنظيمية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	1	يوجد للمدرسة قيم واضحة ومعلنة.	4.25	0.78	مرتفعة
12	2	يسود الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين في المدرسة.	4.24	0.81	مرتفعة
16	3	تتفق ثقافة المدرسة مع ثقافة المجتمع	4.20	0.81	مرتفعة
13	4	تسود الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين في المدرسة.	4.17	0.89	مرتفعة
15	5	تشجع المدرسة البحث والتطوير العلمي بما يخدم أهداف المدرسة.	4.12	0.89	مرتفعة
14	6	يتم تقييم المعلمين ضمن معايير موضوعية وواضحة.	4.10	0.93	مرتفعة
		الثقافة التنظيمية (الكلي)	4.18	0.71	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (14) مستوى التّميز التنظيمي بالمدارس الخاصة لفقرات مجال (الثقافة التنظيمية) جاء بمستوى مرتفع, بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري(0.71), وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (4.10-4.25)، وجاءت الفقرة رقم (11) التي تنص على " يوجد للمدرسة قيم واضحة ومعلنة". و بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وبانحراف معياري



(0.78) وبمستوى مرتفع, في حين جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على " يتم تقييم المعلمين ضمن معايير موضوعية وواضحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.93) وبمستوى مرتفع.

### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التميز التنظيمي في المدارس الخاصة الفقرات مجال (التميز القيادي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يشجع مدير المدرسة أداء المعلمين المتميزين	4.22	0.95	مرتفع
3	2	يعزز مدير المدرسة التعاون بين المعلمين لخدمة	4.20	0.82	مرتفع
5	3	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة.	4.18	0.81	مرتفع
2	4	يضع مدير المدرسة رؤية ورسالة مستقبلية واضحة ومعلنة للمدرسة.	4.17	0.82	مرتفع
4	5	يقوم مدير المدرسة بصناعة الصف الثاني من القادة.	3.99	0.92	مرتفع
		التميز القيادي (الكلي)	4.15	0.75	مرتفع

يلاحظ من الجدول (15) مستوى التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة لفقرات مجال (التميز القيادي) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.75)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (3.99-4.22)، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يشجع مدير المدرسة أداء المعلمين المتميزين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وبانحراف معياري (0.95) وبمستوى مرتفع, في حين جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يقوم مدير المدرسة بصناعة الصف الثاني من القادة "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.92) وبمستوى مرتفع.

### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التميز التنظيمي في المدارس الخاصة

لفقرات مجال (التميز الخدماتي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
18	1	تسعى المدرسة لتقديم أفضل الخدمات مقارنة مع المدارس الأخرى.	4.18	0.84	مرتفع
17	2	تقوم المدرسة بإجراء استطلاعات للرأي لأولياء الأمور لغايات الاستفادة من التغذية الراجعة.	4.17	0.89	مرتفع
19	3	تعمل المدرسة على رفع كفاءة المعلمين والخدمات اللوجستية بهدف التحسين المستمر.	4.15	0.85	مرتفع
20	4	تحرص المدرسة على تفعيل الشراكة مع المجتمع	4.14	0.84	مرتفع
21	5	تتميز المدرسة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة	4.12	0.88	مرتفع
22	6	تتوفر لدى المدرسة سرعة في تقديم الخدمات	3.99	0.88	مرتفع
		التميز الخدماتي (الكلي)	4.13	0.72	مرتفع

يلاحظ من الجدول (16) أن مستوى التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة لفقرات مجال

(الثقافة التنظيمية) جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.72) وتراوح

المتوسطات الحسابية للفقرات (3.99-4.18)، وجاءت الفقرة رقم (18) التي تنص على " تسعى

المدرسة لتقديم أفضل الخدمات مقارنة مع المدارس الأخرى." وبالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

(4.18) وبانحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص

على " تتوفر لدى المدرسة سرعة في تقديم الخدمات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99)

وبانحراف معياري (0.88) وبمستوى مرتفع.

## الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التميز التنظيمي في المدارس الخاصة  
لفقرات مجال (التوجه الاستراتيجي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
23	1	تمتلك المدرسة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة	4.30	0.84	مرتفع
24	2	يضع المدير خطاً استراتيجياً تطويرية واقعية	4.18	0.82	مرتفع
25	2	يحدد المدير معايير ومؤشرات الأداء للمدرسة وفقاً للخطة الاستراتيجية.	4.15	0.84	مرتفع
28	4	يحدد مدير المدرسة التحديات التي تواجه المؤسسة.	4.11	0.81	مرتفع
26	5	يتابع المدير تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4.07	0.83	مرتفع
29	6	يحدد مدير المدرسة الخطط الاستراتيجية البديلة وفقاً للرؤية والتطلعات المستقبلية للمدرسة	4.04	0.90	مرتفع
27	7	يشكل مدير المدرسة لجاناً للتخطيط والتطوير	4.01	0.92	مرتفع
		التوجه الاستراتيجي (الكلي)	4.12	0.74	مرتفع

يلاحظ من الجدول (17) أن مستوى التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة لفقرات مجال (التوجه

الاستراتيجي) جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي(4.12) وانحراف معياري(0.74)، وتراوح

المتوسطات الحسابية للفقرات (4.01-4.30)، وجاءت الفقرة رقم (23) التي تنص على " تمتلك

المدرسة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وبانحراف

معياري (0.84) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم(27) والتي تنص على " يشكل مدير

المدرسة لجاناً للتخطيط والتطوير" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(4.01) وبانحراف

معياري(0.92) وبمستوى مرتفع.

### الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة  
الفقرات مجال (الهيكل التنظيمي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	1	يخدم الهيكل التنظيمي أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها.	4.16	0.87	مرتفع
7	2	يعزز مدير المدرسة التواصل بين المعلمين لتبادل الخبرات.	4.15	0.87	مرتفع
9	3	يشكل مدير المدرسة الهيكل التنظيمي بحسب تخصصات المعلمين وخبراتهم	4.03	0.91	مرتفع
6	4	يحرص مدير المدرسة على تكافؤ الفرص بين المعلمين	4.02	0.96	مرتفع
8	5	يشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرار	3.98	0.98	مرتفع
		الهيكل التنظيمي (الكلي)	4.07	0.80	مرتفع

يلاحظ من الجدول (18) أن مستوى التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة لفقرات مجال (الهيكل التنظيمي) جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.80)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.98-4.16)، وجاءت الفقرة رقم (10) التي تنص على " يخدم الهيكل التنظيمي أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على " يشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرار " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.98) وبمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة تطبيق القيادة الإبداعية، ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق القيادة الإبداعية ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء القويسمة والجدول (20) يبين هذه النتائج.

#### الجدول (19)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق القيادة الإبداعية ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء القويسمة

الدرجة الكلية	الأصالة	المرونة	الطلاقة	المثابرة	الحساسية للمشكلات	القيادة الإبداعية التميز التنظيمي
**0.898	**0.889	**0.860	**0.833	**0.816	**0.775	التميز القيادي
**0.859	**0.839	**0.818	**0.810	**0.803	**0.726	الهيكل التنظيمي
**0.831	**0.800	**0.797	**0.778	**0.796	**0.696	الثقافة التنظيمية
**0.794	**0.783	**0.736	**0.744	**0.752	**0.674	التميز الخدماتي
**0.832	**0.812	**0.753	**0.797	**0.762	**0.740	التوجه الاستراتيجي
**0.911	**0.891	**0.855	**0.858	**0.850	**0.782	الدرجة الكلية

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

يبين الجدول (19) وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق القيادة الإبداعية

ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة للواء القويسمة على الدرجة الكلية وعلى جميع

المجالات إذ تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.674 - 0.911).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما يلاحظه المعلمون في مدارس القطاع الخاص من حرص المديرين على التطوير والتغيير، والوصول إلى تحقيق التميز والتجديد والتكيف مع ما يستجد من أحداث في الميدان التربوي، إذ يمتلك مهارات إبداعية تجعله قادرًا على تقديم أفكاراً ومقترحات تسعى إلى تطوير مدرسته وسعيه الدؤوب في تحسين الجودة لها، والعمل على رفع كفاءة المعلمين من خلال التدريب المستمر وجعل بيئة المدرسة محفزة ومشجعة للإبداع، إذ جاء مجال المثابرة بالمرتبة الأولى وقد تعزى هذه النتيجة إلى إذ يسعى مدير المدرسة بالبحث عن كل ما هو جديد ولديه اهتمام بسماع أفكارٍ جديدة ويمتلك العزيمة والإصرار لتحقيق أهداف مدرسته باستخدام طرق إبداعية كطرح مشروع " تحدي القراءة العربي" لرياض الأطفال وكيفية تطوعيه للأطفال بمشاركة المعلمين وأفكارهم الإبداعية لجعله مشروعًا ناجحًا، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال الطلاقة وقد تعزى هذه النتيجة إلى إذ يرى المعلمون بأن مدير المدرسة قادر على طرح أفكارٍ تسهم في تطويرها بما يتناسب مع معطيات بيئته المدرسية والسعي الجاد لتحقيق الأفكار على أرض الواقع كمشروع إعطاء حصص للحساب الذهني مما يترتب عليه إخضاع المعلمين لدورات تدريبية ممنهجة تخدم المشروع وتحقق أهدافه،

وفي المرتبة الثالثة مجال الحساسية للمشكلات وقد تعزى هذه النتيجة إلى إذ يتمتع القائد التربوي المبدع بقدرة على استشعار المشكلة قبل حدوثها ويتضح ذلك من خلال إعداد خطط استراتيجية تجعل لديه رؤية مستقبلية وقدرة على التنبؤ بمواطن القوة والضعف لمدرسته ومحاولة الإبتعاد عن العوامل التي تسبب حدوث المشكلة فعند ازدياد عدد الطلبة لدي في العام الحالي لا بد أن تكن لدي خطة جديدة في فتح شعب إضافية واستقطاب معلمين أكفاء, وجاء في المرتبة الرابعة مجال الأصالة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن رغبة مدير المدرسة وحرصه على التطوير بأن يجد أفكاراً أصيلة وذلك باستخدام أسلوب الحوار والمناقشة مع المعلمين لنضوج الفكرة وتبنيها, وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال المرونة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن حرص مدير المدرسة إلى النظر للموضوع من عدة زوايا ومدى تقبله لرأي المعلمين مهما كانت ونه قادر على تغيير رأيه مع المعطيات المطلوبة, وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخثعمي (2020) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة, في حين اختلفت جزئياً مع نتائج دراسة وسام (2020) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة جيجل جاءت بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كالاتي:

### المجال الأول : المثابرة

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال المثابرة جاء بالمرتبة الأولى وقد يعزى ذلك إلى قدرة مدير المدرسة على العزيمة والإصرار في تحقيق أهداف مدرسته ومدى تقبله للأفكار الجديدة التي تعرض عليه وحرصه على إشراك المعلمين في طرح الأفكار وكيفية تحقيقها من خلال خطة ممنهجة ضمن معطيات البيئة التي يسعى لجعل تحدياتها لفرص وتحويل نقاط الضعف إلى قوة,



في ضوء الصعوبات التي تواجهه كاستخدام المنصات الإلكترونية التفاعلية في أزمة كورونا، وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (8) التي تنص على " يشجع مدير المدرسة المعلمين على طرح أفكار جديدة " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.23) وانحراف معياري ( 0.82) و قد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يسعى إلى تقديم وتوليد كل ما هو جديد في ضوء التغيرات التي تحدث ومواكبًا للعولمة وثورة التكنولوجيا التي تحيط في التعليم. إذ أصبح من الضروري وجود أفكار جديدة وتعزيز دور المعلمين في طرح ما لديهم من أفكار، والبحث عن الطرق الصحيحة لتحقيقها بطريقة إبداعية مبتكرة.

كما أظهرت نتائج الجدول(8) أن الفقرة رقم (11) التي تنص على " يضبط مدير المدرسة انفعالاته خلال العمل " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري(0.96) و قد تعزو الباحثة هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين بأن مدير المدرسة قد يكون غير قادر في بعض الأحيان على ضبط انفعالاته، بسبب ضغوط العمل والسعي لتحقيق أهداف المدرسة، وقد يحتاج إلى تعزيز برامج في الذكاء الانفعالي، وقدرته على التحكم في تصرفاته بشكل أكبر حتى لا يؤثر على قراراته.

### المجال الثاني: الطلاقة

أظهرت نتائج الجدول(7) أن مجال الطلاقة جاء بالمرتبة الثانية وقد تعزى هذه النتيجة إلى تعزيز وعي مديري المدارس بأهمية تطوير الأفكار بما يتلائم مع معطيات المدرسة، ومدى اهتمامه بالاطلاع على المعارف والمعلومات التي تسهم بابتكار أساليب غير نمطية في تطبيق الأفكار والابتعاد عن المألوف، إذ جاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول(10) أن الفقرة رقم (17) التي تنص على " يطور مدير المدرسة الأفكار ضمن معطيات بيئة المدرسة " حصلت

على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.81)، و قد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يستثمر موارد المدرسة المادية والبشرية، بعيداً عن هدر الموارد حتى يتمكن من تطبيق الأفكار بطريقة حقيقية وواقعية بعيدة عن الخيال، مما يجعله أكثر تحديداً في طرح أفكاره؛ كفكرة إعادة التدوير وتحويل الأحواض الفارغة إلى أحواض مزروعة تعطي ثماراً فتصبح بيئة منتجة وليست مستهلكة، حيث تظهر قيمة الإبداع لدى مدير المدرسة في تحويلها إلى بيئة صديقة للبيئة قائمة على المشاريع، واستثمار طاقات الموارد البشرية لديه كالتدريب للمعلمين وإقامة مبادرات ومعارض تعليمية لنقل الخبرات لديهم لمدارس أخرى.

كما أظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (16) التي تنص على " يستخدم مدير المدرسة أساليب جديدة ومبتكرة لتطبيق الأفكار الجديدة " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.90) و قد تعزو الباحثة هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين بأن من أولويات المدير بأن يقوم بطرح أفكاره بعد الإطلاع على الموارد والمعطيات ضمن بيئته المدرسية، وأنه قادر على تخصيص وقتٍ كافٍ لتصنيف الأفكار المطروحة من حيث جودة نوعيتها، كحصول المدرسة على جوائز (جائزة الملك عبد الله للتميز) ، حيث تعمل على تحقيق الميزة التنافسية لمدرسته.

### المجال الثالث: الحساسية للمشكلات

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال الحساسية للمشكلات جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة تطبيق مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة بقناعة مديري المدارس بأهمية وجود قواعد للمعلومات والبيانات التي تساهم في تسريع حل المشكلات، وتعزيز قدرته على استشعار

المشكلة قبل حدوثها، وتعزيز مواطن القوة والضعف لمدرسته ولا بد من مشاركة جميع العاملين في طرح الحلول كل بحسب مسماه الوظيفي ( المعلمون، الدعم اللوجستي)، مما يساهم في تحديد العوامل التي تسببت في حدوث المشكلة وتقديم الحل الأمثل لها، كما أظهرت نتائج الجدول(10) أن الفقرة رقم (7) التي تنص على " يجمع مدير المدرسة المعلومات اللازمة لتحديد حلول المشكلات التي تواجه المدرسة " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.77) وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدير المبدع لديه القدرة والصلاحيات على جمع المعلومات والبيانات اللازمة لحل المشكلة، أو التي تسببت في حدوثها و القدرة على تخطي المشكلة والإمام بجميع الأسباب التي تؤدي لحدوث مشكلة، مما يوفر لديه معلومات وتجارب سابقة حل أي مشكلة.

وأظهرت نتائج الجدول(10) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على " يستشعر مدير المدرسة المشكلات قبل حدوثها " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.94) وقد تعود هذه النتيجة كما يراها المعلمون إلى انشغال مدير المدرسة بالأعمال الروتينية، و حدوث متغيرات مستجدات، وأنه بحاجة إلى تدريب أكثر على الإدارة بالتجوال وتعزيز المتابعة بأخذ التغذية الراجعة من المساعدين الفنيين، والمرشد التربوي والدعم اللوجستي.

#### المجال الرابعة: الأصالة

أظهرت نتائج الجدول(7) أن مجال الأصالة جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت فقراته بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يحرصون على اتباع أسلوب الحوار والنقاش مع المعلمين عند تنفيذ الأفكار وهل تتواءم مع معطيات وموارد المدرسة، ولديهم اهتمام بتطوير بيئة العمل لتحقيق التميز، كما أظهرت نتائج الجدول(11) أن الفقرة رقم (33) التي تنص على " ينفذ

مدير المدرسة الأفكار ضمن موارد وإمكانيات المدرسة " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.23) وانحراف معياري ( 0.72) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة قادر على استثمار موارد المدرسة لتحقيق أهدافها, بأقل كلفة وأكثر فعالية, إذ لا تقتصر فكرة الاستثمار على التخطيط فقط ففي تنفيذها تظهر لنا إيجابيات ماتم تطبيقه والجوانب السلبية التي تتحول إلى فرص في المستقبل.

كما أظهرت نتائج الجدول(11) أن الفقرة رقم (28) التي تنص على " يقدم مدير المدرسة مقترحات تطويرية للمدرسة غير مألوفة " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري(0.96) و قد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يركز على تقديم الأفكار المطروحة وقد لا تكون ضمن أولوياته ومعطيات والموارد المتاحة للمدرسة,وقد تحدثت مخاطرة مما يستوجب دراسة الأفكار والاطلاع أكثر حتى لا يتسبب بأعباء إضافية على المدير.

#### المجال الخامس: المرونة

أظهرت نتائج الجدول(7) أن مجال المرونة جاء بالمرتبة الخامسة وجاءت جميع فقراته بدرجة تطبيق مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول(12) أن الفقرة رقم (21) التي تنص على " يرى مدير المدرسة الموقف بأكثر من زاوية "حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.11) وانحراف معياري (0.84) و قد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يمتلك نظرة شمولية متكاملة من وجهة نظر المعلمين, بسبب اطلاعه على مصادر وبيانات متعددة بحكم منصبه الإداري, وقدرته على حضور مؤتمرات و ورشات عمل تجعله يتخذ القرار السليم.

كما أظهرت نتائج الجدول(11) أن الفقرة رقم (22) التي تنص على " يتقبل مدير المدرسة الآراء المخالفة ويستفيد منها "حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف

معياري(0.96) وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن مدير المدرسة قد يحتاج تعزيز مهارة تقبل الآراء والتفاوض، وقد يرى مدير المدرسة بأن ما يقدم من آراء ليست إضافة ولا يأخذها بمحط اهتمام.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى التّميز التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التّميز التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع، وقد تعزى النتيجة إلى مدى اهتمام وحرص المدرسة على وجود الرؤية والرسالة الواضحة إذ تعمل على خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام والعدالة داخل المدرسة والتي تساهم برفع الثقة لدى المعلمين بأن للمدرسة معايير واضحة ومعلنة وموضوعية للتقييم، يساهم في تحفيز المعلمين للبحث العلمي والتطور، مما ينعكس على المدرسة بتقدم أدائها والارتقاء به وجعلهم معلمين متميزين وتعزيز الدافع الذاتي لديهم سعياً لتحقيق أهداف المدرسة، وبشكل تفصيلي كان مستوى التّميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة للواء القويسمة للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال الثقافة التنظيمية بالمرتبة الأولى، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال التّميز القيادي، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال التّميز الخدماتي، وجاء بالمرتبة الرابعة مجال التوجه الاستراتيجي، وجاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة مجال الهيكل التنظيمي، و قد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معظم المدارس الخاصة تحمل شهادة الأيزو التعليمي، مما يعني أن المدارس الخاصة تسعى للتميز في جميع الجوانب (القيادي، الخدماتي، الهيكل التنظيمي، التوجه الاستراتيجي)، مما يحفز المدرسة إلى الارتقاء بالمدرسة وتحقيق التّميز التنظيمي والمحافظة عليه والسعي إلى الارتقاء أكثر .

وقد اتفقت هذه نتيجة هذا السؤال مع دراسة الحروب (2021) التي أظهرت أن مستوى التّمييز التنظيمي في المدارس الخاصة جاء بمستوى مرتفع فيما اختلفت نتيجة هذا السؤال مع دراسة الحمود (2022) التي أظهرت أن درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتّمييز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إذ جاءت بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يأتي:

### المجال الأول: الثقافة التنظيمية

أظهرت نتائج الجدول (13) أن مجال الثقافة التنظيمية جاء بالمرتبة الأولى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدرسة لديها نظام داخلي تحكمه لوائح النظام وتسوده العدالة التنظيمية، الأمر الذي يعمل على زيادة تحفيز المعلمين وتشجيعهم، ورفع سياسية الاحترام بينهم والابتعاد عن الصراعات الداخلية، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع وقد أظهرت نتائج الجدول (16) أن الفقرة رقم (11) التي نصّت على " يوجد للمدرسة قيم واضحة ومعلنة " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.78) وتعزو الباحثة ذلك أنها للمدرسة ومعلنة للجميع ( كمدونة السلوك والنظام الداخلي للمدرسة، تسلسل قواعد الحوافز والعقوبات)، فمن خلال إعلانها يعرف العاملون حقوقهم و واجباتهم، حيث يسود الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين وتعزز الثقة بينهم وتتفق مع ثقافة المجتمع و أهمية هذه القيم ونشرها، إذ يشعر العاملون بالعدالة داخل مدرستهم.

وأظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (14) التي نصّت على " يتم تقييم المعلمين ضمن معايير موضوعية وواضحة " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف

معياري (0.93). وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى بأن مدير المدرسة يقيم بحسب معايير واضحة ومعلنة لكن يحتاج إلى إيلاء الموضوع اهتمامًا أكبر، وتحري العدالة عند التقييم وتدوين جميع ملاحظات سير العمل ضمن سجلات يمكن الرجوع إليها بأي وقت والتعاون بين باقي الإداريين كالمساعد الإداري والمشرف التربوي لتقييم أكثر موضوعية.

### المجال الثاني: التّميز القيادي

أظهرت نتائج الجدول (13) أن مجال التّميز القيادي جاء بالمرتبة الثانية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التّميز القيادي هو أساس لتحقيق التّميز في الأبعاد الأخرى نظرًا لأهميته، فمدير المدرسة هو المعزز والمشجع الدائم للعاملين، كما يعمل على وضع نظام للحوافز بناءً على معايير واضحة لتعزيز العاملين، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع وأظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على " يشجع مدير المدرسة أداء المعلمين المتميزين " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.95) وقد تعود هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يسعى إلى التّميز لمدرسته من خلال تنمية مهارات المعلمين وتطوير أدائهم، والسعي إلى رفع كفاءتهم لتحقيق التّميز لمدرسته.

وأبرزت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (4) التي تنص على " يقوم مدير المدرسة بصناعة الصف الثاني من القادة " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.92) وقد يعزى ذلك إلى أن لدى مدير المدرسة بعض المخاوف في صناعة الصف الثاني من القادة خوفًا على منصبه ومهامه، وأن مدير المدرسة يركز بشكل أكبر على تشجيع أدائهم وخوضهم في منافسات قوية تعزز خدمة التعاون بين المعلمين لتحقيق وخدمة أهداف المدرسة.

### المجال الثالث: التّمييز الخدماتي

أظهرت نتائج الجدول(13) أن مجال التّمييز الخدماتي جاء بالمرتبة الثالثة، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى سعي المدرسة الدائم في تقديم أفضل الخدمات والمتابعة المستمرة لآراء أولياء الأمور حول الخدمات التي يتلقونها، وحرص المدرسة على تعزيز وسائل التكنولوجيا الحديثة ( كالبرودكاست، منصات التعلم، خدمات الدفع الإلكتروني). وقد أظهرت نتائج الجدول(16) أن الفقرة رقم (18) التي نصّت على " تسعى المدرسة لتقديم أفضل الخدمات مقارنة مع المدارس الأخرى " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.84) و قد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يتابع ويقيم مدرسته باستمرار، في ظل التنافسية مع المدارس الأخرى ومواكبة التطور والتحسين، ومتابعة المدارس الأخرى لتحقيق التميز وبشكل أفضل منهم والسعي إلى تحقيق إنجازات تضمن للمدرسة الحفاظ على مستوياتها ومتابعة مدير المدرسة للتغذية الراجعة من أولياء الأمور، وبذل الجهد في التدريب المستمر للمعلمين والعاملين لتقديم خدمات أفضل.

وأظهرت نتائج الجدول (17) أن الفقرة رقم (22) التي نصّت على " تتوفر لدى المدرسة سرعة في تقديم الخدمات " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.88). وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التركيز على خدمات أكثر من الأخرى كالتوجه نحو تتبع مسارات الحافلات من باب التطور التكنولوجي، وإعطاء الاهتمام الأقل بخصوص آلية التسجيل بطريقة أسرع للطلاب.



### المجال الرابع : التوجه الاستراتيجي

أظهرت نتائج الجدول (13) أن مجال التوجه الاستراتيجي جاء بالمرتبة الرابعة، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى اهتمام مدير المدرسة بالمستقبل من تحديات وفرص تحيط بمدرسته، مما يجعله يشكل لجانا للتخطيط الاستراتيجي، ولا بد من التطوير المستمر للعاملين في ضوء هذا التقدم المتسارع لتحقيق أداء متميز ويرفع من مستوى المدرسة ويحقق الرضا للعاملين وأولياء الأمور، وتعزيز دور الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في المدارس، وقد أظهرت نتائج الجدول (18) أن الفقرة رقم (23) التي نص على "تمتلك المدرسة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.84) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن وجودها يعد مرجعا للمدرسة، وتحدد أهداف المدرسة المستقبلية و الطرق الوسائل لتحقيقها والميزات التنافسية. وأظهرت نتائج الجدول (17) أن الفقرة رقم (27) التي نصت على "يشكل مدير المدرسة لجان للتخطيط والتطوير" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.92). وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التخطيط والتطوير هي إذ يقوم المدير على تفويض صلاحيات التخطيط والتطوير لبعض المعلمين، لكن بحاجة إلى تعزيز هذه اللجان كتشكيل لجان مساندة من مختصين وأولياء أمور والمجتمع المحلي لزيادة التشاركية والتعاون حتى يقوموا ببناء خطة متكاملة ضمن معطيات حقيقية قابلة للتطبيق والمتابعة المستمرة.

### المجال الخامس: الهيكل التنظيمي

أظهرت نتائج الجدول (13) أن مجال الهيكل التنظيمي جاء بالمرتبة الخامسة، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة بأن للهيكل التنظيمي دور في خدمة أهداف المدرسة بطريقة صحيحة، إذ إن لخبرة المعلمين وتخصصاتهم دورا فعّالا في عملية المشاركة في صنع القرار، فهم في الميدان بعلاقة مباشرة مع الطلبة في تحقيق الرؤية والرسالة للمدرسة كالالتزام بالشعائر الدينية، القوانين الخاصة في الدولة، وهذا يتفق مع أهداف التنمية المستدامة في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين، وقد أظهرت نتائج الجدول (19) أن الفقرة رقم (10) التي نصت على "يخدم الهيكل التنظيمي أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.87) وقد تعزو الباحثة ذلك بأن مدير المدرسة يقوم بوضع التشكيلات المدرسية بحسب المؤهلات والتخصصات والمعارف للمعلمين حتى تحقق رؤية المدرسة ورسالتها بتحقيق أهدافها والميزة التنافسية مما يساهم في تبادل الخبرات بين المعلمين، والحرص على مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين. وأظهرت نتائج الجدول (19) أن الفقرة رقم (8) التي نصّت على " يشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرار" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.98). وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى يقوم المدير بالاستماع إلى وجهات نظرهم لكن لا يأخذها كاملة، ولكن يجب تعزيز وتفعيل دور المعلم في صنع القرار فهي عملية تشاركية وتقبل الرأي والرأي الآخر، وفي النهاية اتخاذ القرار من ضمن مهام المدير.

مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة تطبيق القيادة الإبداعية، ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس ومستوى التميز التنظيمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية ويستدل من هذه النتيجة أن القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس تؤثر في مستوى التميز التنظيمي إذ إن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك قيادة إبداعية ارتفع مستوى التميز التنظيمي و قد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وجود قيادة إبداعية تتمتع بالقدرة على استشعار المشكلات والعمل على إيجاد حلول إبداعية تشاركية بين مدير المدرسة والمعلمين تساهم في تحقيق التميز التنظيمي والميزة التنافسية للمدرسة، إذ تعمل القيادة الإبداعية على تحديد معايير للتعامل مع المعلمين واختيار المعلم الكفؤ، وتكثيف البرامج والدورات لهم، وتعزيز أدائهم المستمر من خلال الحوافز التشجيعية، إذ إن وجود رسالة واضحة ومعلنة ووجود خطط استراتيجية وخلق بيئة داعمة للإبداع ومشجعة له تعمل على زيادة مستوى التميز التنظيمي للمدرسة.

## التوصيات:

وقد توصلت الباحثة إلى توصيات:

- تعزيز نشر ثقافة القيادة الإبداعية والعمل على إشراك المعلمين في طرح الأفكار الجديدة، والابتعاد عن المخاوف عند تطبيقها.
- عقد دورات تدريبية للمديرين في موضوع ضبط الانفعالات خلال العمل.
- تعزيز دور المعلمين وإشراكهم في عملية صنع القرار والتي تساهم في إيجاد فكر جديد لدى مدير المدرسة.
- تعزيز التخطيط الاستراتيجي لدى المدارس لأهميته في تحقيق التميز للمدرسة، والعمل على تشكيل لجان للتخطيط والتطور.
- إجراء بحوث ودراسات متعلقة بالقيادة الإبداعية وربطها بمتغيرات أخرى، كالثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية.
- إجراء بحوث ودراسات متعلق بالتميز التنظيمي وربطه مع متغيرات أخرى، كالميزة التنافسية، التنمية المستدامة.
- تعزيز توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها بأساليب مبتكرة جديدة.
- تعزيز دور مهارة استشعار المشكلات قبل حدوثها.

## المصادر والمراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر, سالم (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي: دراسة ميدانية. *مجلة الاقتصاد والمالية*, 3 (1), 20-33.
- الأخضر, صياحي (2018). تحقيق التّميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة. *مجلة العلوم الحقوق والعلوم الإنسانية*, 6(2), 147-195.
- آل حسين, سارة (2018). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*, 15(15), 96-197.
- البدوي, ريهام صابر صالح, خطاب, عايدة (2019). عناصر ومقومات التّميز التنظيمي بالمنظمات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*, 1(1), 135-184.
- البربري, محمد أحمد عوض (2022). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية*, 94 (94), 972-829.
- بويكر, ساخي, تيغزة , أحمدبو زيان (2021). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي. *دراسات وأبحاث*, 13(1), 216-230.
- الثقفي, فهد حميد محمد (2019). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها. *أصول التربية*, 57 (56), 225-193.
- الجهيني, طارق بن محمد (2022). أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التّميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية القانونية*, 6(3), 86-64.
- الجهيني, هناء ابراهيم سمران, حريري, رندة (2021). علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية النفسية*, 5 (40), 45-18.

حافظ, عبد الناصر, نسرين محمد, سوّدد, محمد (2019). دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التّميز التنظيمي : دراسة تطبيقية. *مجلة الدنانير*, 1(16), 197-227.

حداد, نهلة جريس الياس والشّرمان, منيرة محمود (2022). درجة التّميز التنظيمي لمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية الأردنية, التربوية الأردنية*, 6 (2), 1-25.

الحمود, الاء محمد (2022). درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتّميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*, 4 (2), 2-23.

حياة, عبد الباقي, سفيان, كويد (2020). تأثير القيادة الإبداعية على بناء وتعزيز رأس المال الفكري: دراسة حالة. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*, 4(1), 505-610.

الخنّمي, سعيد (2020). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين, *المجلة العلمية بكلية التربية, جامعة أسيوط*, 1(3), 29-40.

داود, علاء ناصر (2020). تأثير التفكير الإبداعي في تحقيق التّميز التنظيمي. من خلال الدور التفاعلي لتكنولوجيا المعلومات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البصرة.

الريّحات, لمى (2019). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التّميز التنظيمي في الجامعات الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الهاشمية.

الزهراني, نجوى أحمد (2020). درجة توافر مقومات القيادة الإبداعية وعلاقتها بالأداء المدرسي بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القائدات والمعلمات , *مجلة كلية التربية*, 4 (20), 605-634.

السوايعر, تغريد محمود محمد (2022). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتّميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط .

الشرفا، أمل صالح الجني، إياد علي يحيى (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

الشرفات، آمنة فهد ضيف الله (2019). مستوى التّميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقته بالاعتراب الوظيفي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

الشمري، عادل بن عايد، الظفيري، نورة نهاية مجلد. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية ومقترحات تعزيز دورها في تنمية المواهب لدى الطالبات. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 9، (4)، 1-22.

الشهوان، ديانا (2019). القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

الصومالي، صباح بنت عبدالله، باجنيد، أريج عبدالله، زكي، خديجة (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28، (3)، 234-261.

عبد العال، حسين محمد (2018). دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن الوظيفي الفلسطيني أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.

عثمان، ليلي، سراي، صالح، بعلّة، طاهر (2018). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز لبعض المؤسسات. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 22، (5)، 20-32.

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



العليمات, فوزية محمد (2020). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية. المجلة الدولية لتطوير التفوق, 11(20).

العنزي, أحمد سلامة, الشمري, شهد سلطان (2020). التميز التنظيمي لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية, 48, (185), 119-160.

عيد, نور الإيمان أشرف محمد (2022). التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية, 10 (4), 137-202.

فدوى, فرح أبو الحسن (2019). مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي. جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية, 16, (2), 72-111.

قطاني, آية عمر عبد الرحمن, العلي, يسرى يوسف أحمد (2020). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين. [ رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية.

كركود, أحلام (2021). القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي: حالة المؤسسة الوطنية للدهن "ENNP". المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي, 9(1), 142-165.

المالكي, بدر عابد عبد الله (2022). الأنماط القيادية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لقادة المدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. 2 (71), 220-221.

المريخي, غنام بن هزاع (2022). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الكلية للتربية, 4(2).

مسيل, محمد علي (2018). تصوير مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي. مجلة كلية التربية, 29(116), 513-554.

المطيري, طروه عمر عامر.(2022). واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية, 3 (3), 743-780.

المهنا, محمد متعب (2020). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية, 1(3).

النباتة, رشا نعيم محمد (2022). القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

الهلال, صالح (2018). صناعة قاعدة التّميز والإبداع. دار وائل للنشر والتوزيع.

وسام, عريب (2020). واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية: دراسة ميدانية بجامعة جيجل. مجلة الاستراتيجية والتنمية, 10(6).

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- AL- Hila, A.a, & AL- Shobaki, M.J. (2017). The Role of servant leader ship in Achieving Excellence performance in Technical colleges- provinces of Gaza strip. *Inter Journal of Manage ment Reseachand Business strategy*, 6(1), 69-91.
- AL- Shobaki, M.J., Abu Naser, s.s & Abu Amuna,y.M.)2017). Learning organization and Their Role in Achieving in the pales tain Universities. *Inter Journal of Digital publication Technology*, 1(2), 259-545
- AL-Amarat, Mohma Salem (2019). the degree at which Adminis trative Leadear ships in Tafila Technical University practice the require ments Of the Faculty Members. *World Journal of Edacation*, 9(3), 9-13.
- AL-bashiti- Belaz (2021). The Effect of Organizational Excellence On Institutional Excellence through the Mediating Role of strategic Thinking. *Arab Journals plat form*, 23(2), 267-292.
- AL-Halaseh, R.H. &AL-Rawaydeh, W.E (2020). The impact of virtuous Leader ship in Organizational Excellence perceived by the academic Staff. At Mutah University. *Journal of Libuhu the wad Dirasat Humainities & social series*, 35(5), 36-130.
- AL-Rawashdeh, E.T (2019).Factors of the Internal Environment and Their Impact on Organizational Excellence in the public niver sities in Southern Jordan from the point of workers. *Intemational Business Research*, 12(4), 175-186
- Hapha, y & Somprachk (2019). Astudy of digital leader ship and creative Leader ship that affect in novation in Thai higher education. *Journal of critical Reviews*, 6(4), 41-37.
- Hapha, Y. & somprach (2019). Astudy of digital leader ship and creative leader ship that affect in novation in Thai higher education. *Journal of Critical Reviews*, 6 ( 4), 37-41
- Joaroslav, Henadal& Davidv kydal&David waloszek (2018).Organizational Excellence. Approachers, Modelsand Theivuse at Czech Organizational Excellence. *Quality Innovation pesoperita Kvalita Inovacia proserita*, 22(2), 47-64.
- Othman, A, Rahman, H. (2013). Innovative leader shiplearing from change management among Malysion secondaryschool principals. *world Applied sciences Journal*, 23(2), 167-177.
- Peterson, j.Fiona Frank ham, Noel, Mcwhinnie, Louise, Forsyth, Graham. Art Dsign .(2015). Leading creative practice pedagogy futures. *Communication in Higher Education*, 14(1), 71-86.

- Phimkoh, P.Tesaputa.K., & Somprach, K.O.(2015). Program development for enhancing creative leader ship among school Administ ratorsin local gover Organization of Thailand. *The Journal of Behhavior al science*, 10(2), 79-94.
- Randel,A,& Jaussi.K. (2019). Giving rise to creative leader ship: Contextual enaablers and redundancies .*Grouppand organization Mangement*, 44(2), 288-319
- Soemartont.T (2019). Reconstuction of education policy in jembrana Bali, Best practiceso of creative and innovative leadership using soft Systems methodology based action research. *Procedia- socialand Behavioral sciences*, 15,282-269.
- Thawinkarn, Dawruan. Tang keow.Ariratana, Wallapha.(2018). Relation Ship between perceivesd directors leader ship and class room quatiiy Of primary school in Thailand.*Kaset sart Journal of social sciences*, 39(2), 230-235.
- Waswa, D. &Jwaifell (2019). The role of achieving Organizational Excellence iexample of Al Hussein Bin Talal University, *World Journal Of Education*, 9, (3), 53-66.
- Zhang, Oingling, siribanpitak, preut charoenkut, Nuntarat (2018). Creative leader ship strategies for prsmay school principals top romote teacher creativity in cuangxi kasetart. *Journal of social sciences*, 41(2), 275-281.

# الملحقات

## الملحق (1)

### تحكيم استبانة



وزارة التعليم العالي

كلية العلوم التربوية

المملكة الأردنية الهاشمية

جامعة الشرق الأوسط

قسم الإدارة والمناهج

### تحكيم استبانة

سعادة الدكتور/ة ..... المحترم

التخصص: .....

الدرجة العلمية: .....

الجامعة: .....

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية؛ وقامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من محورين: المحور الأول: القيادة الإبداعية ، والمحور الثاني: التميز التنظيمي.

ونرجو من حضرتكم التكرم بإبداء رأيكم ومقترحاتكم في مفردات الاستبانة، فيما إذا كانت واضحة، ومدى

ملاءمتها لموضوع الدراسة، وسلامتها اللغوية، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة.

الباحثة: رندا يوسف سليم

**المحور الأول: القيادة الإبداعية:** قيادة المدرسة بالمعارف والمهارات اللازمة للتوصل إلى أساليب ووسائل وأفكار جديدة غير مألوفة لحل المشكلات الداخلية والخارجية الراهنة والمستقبلية في المدرسة، من أجل الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية والإدارية لتحقيق أهداف المدرسة والمجتمع.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<b>البعد الأول: الحساسية للمشكلات : أي معرفة مواطن القوة والضعف ونظراته غير المألوفة للمشكلة.</b>						
						1. يستشعر مدير المدرسة المشكلات قبل حدوثها.
						2. يحدد مدير المدرسة العوامل التي تسببت في المشكلات.
						3. يبحث مدير المدرسة عن حلول وبدائل إبداعية ومبتكرة مع فريق العمل للمشكلات .
						4. يعرف مدير المدرسة مواطن القوة والضعف للمدرسة.
						5. يقدم مدير المدرسة مجموعة من الأفكار الإبداعية لحل المشكلات.
						6. يقوم مدير المدرسة بمشاركة العاملين في حل المشكلة.
						7. يقوم مدير المدرسة بجمع المعلومات اللازمة لتحديد حلول المشكلات التي تواجه المدرسة.
اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						
<b>البعد الثاني: المثابرة: تعني قدرة القائد على الإصرار والإنجاز للوصول إلى تحقيق الهدف بطريقة إبداعية.</b>						
						1. يشجع مدير المدرسة المعلمين على طرح أفكار جديدة.
						2. يتقبل مدير المدرسة ما يعرض عليه من أفكار جديدة.
						3. يشجع مدير المدرسة المعلمين على اقتراح مبادرات تريبوية.
						4. يضبط مدير المدرسة انفعالاته خلال العمل.
						5. يحقق مدير المدرسة أهداف المدرسة بطريقة إبداعية.
						6. يمتلك مدير المدرسة القدرة على القيام بالمهام الصعبة.
						7. يمتلك مدير المدرسة العزيمة والإصرار لتحقيق

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
						الأهداف.
اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						
البعد الثالث: الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج عدة أفكار إبداعية.						
						1. يطرح مدير المدرسة أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة بهدف تطوير المؤسسة.
						2. يستخدم مدير المدرسة أساليب جديدة ومبتكرة لتطبيق الأفكار الجديدة.
						3. يطور مدير المدرسة الأفكار ضمن معطيات بيئة المدرسة.
						4. يمتلك مدير المدرسة قدرة على توليد عدة حلول للمشكلات.
						5. يبدي مدير المدرسة اهتمامًا نوعيًا بالأفكار وليس كميًا فحسب.
						6. يرتب مدير المدرسة أولويات البرامج التدريبية الإبداعية للمعلمين.
						7. يحرص مدير المدرسة على الحصول على المعارف والمعلومات الحديثة بطرق عدة.
اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						
البعد الرابع: المرونة: وهي تنوع الأفكار والمعارف والمعلومات التي يتمتع بها مدير المدرسة.						
						1. يرى مدير المدرسة الموقف بأكثر من زاوية.
						2. يتقبل مدير المدرسة الآراء المخالفة ويستفيد منها.
						3. لدى مدير المدرسة مرونة في تنفيذ الأفكار على أرض الواقع.
						4. يفوض مدير المدرسة الصلاحيات وبعض السلطات للمعلمين.



التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
						5. يغير مدير المدرسة موقفه عندما يقتنع بصحة الرأي الآخر.
						6. يوظف مدير المدرسة خبراته السابقة ويستخدمها كحلول لمواقف متشابهة.
اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						
<b>البعد الخامس: الأصالة: أن يمتلك أفكارًا جديدة (الانفراد بالفكرة) وابتعاده عن المؤلف.</b>						
						1. يوجد مدير المدرسة أفكار نادرة وجديدة غير تقليدية.
						2. يقدم مدير المدرسة مقترحات تطويرية للمدرسة غير مألوفة
						3. يستخدم مدير المدرسة أسلوب الحوار والمناقشة مع المعلمين.
						4. يشجع مدير المدرسة آراء المعلمين وإن كانت غريبة.
						5. يسعى مدير المدرسة إلى تطوير بيئة العمل.
						6. يتبنى مدير المدرسة الأفكار والأساليب الجديدة.
						7. ينفذ مدير المدرسة الأفكار ضمن موارد وإمكانيات المدرسة.
اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						

**المحور الثاني: التميز التنظيمي:** أساليب تتصف بالإبداع والابتكار في استثمار الموارد للمؤسسة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وإحداث التغيير للوصول إلى أداء متميز للمؤسسة.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
<b>البعد الأول: التميز القيادي: القدرة على التأثير في الآخرين من خلال استراتيجيات وسلوكيات لتحقيق أهداف المدرسة.</b>						
						1. يشجع مدير المدرسة أداء المعلمين المتميز.
						2. يضع مدير المدرسة رؤية ورسالة مستقبلية للمدرسة.
						3. يعزز مدير المدرسة التعاون بين المعلمين لخدمة المدرسة.
						4. يعرف مدير المدرسة العاملين واجباتهم وحقوقهم.
						5. يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة.
اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						
<b>البعد الثاني: الهيكل التنظيمي: النظام الداخلي للمدرسة من خلال توزيع المهام على العاملين.</b>						
						1. يحرص مدير المدرسة على تكافؤ الفرص بين المعلمين.
						2. يعزز مدير المدرسة التواصل بين المعلمين لتبادل الخبرات.
						3. يشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرار.
						4. يشكل مدير المدرسة الهيكل التنظيمي بحسب تخصصات المعلمين وخبراتهم.
						5. يخدم الهيكل التنظيمي أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها.
اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						
<b>البعد الثالث: الثقافة التنظيمية: المعتقدات والقيم والسلوك داخل المدرسة.</b>						
						1. يوجد للمدرسة قيم ومعتقدات واضحة.
						2. يسود الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين في المدرسة.
						3. تسود الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين في المدرسة.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
						4. يتم تقييم المعلمين ضمن معايير موضوعية و واضحة.
						5. تشجع المدرسة البحث و التطوير العلمي بما يخدم أهداف المدرسة.
						6. تتفق ثقافة المدرسة مع ثقافة المجتمع.
اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						
البعد الرابع: التميز الخدماتي: وهو تقديم خدمات أفضل لأولياء الأمور.						
						1. تقوم المدرسة بإجراء استطلاعات للرأي لغايات التغذية الراجعة من قبل أولياء الأمور.
						2. تسعى المدرسة لتقديم أفضل الخدمات مقارنة مع المدارس الأخرى.
						3. تعمل المدرسة على رفع كفاءة المعلمين والخدمات اللوجستية بهدف التحسين المستمر.
						4. لديها شراكة مع المجتمع المحلي.
						5. تتميز المدرسة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.
						6. تتوفر لدى المدرسة سرعة في تقديم الخدمات.
اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						
البعد الخامس: التوجه الاستراتيجي: خطة شاملة لتحقيق أهداف طويلة المدى واستثمار أمثل للموارد.						
						1. تمتلك المدرسة رؤية ورسالة واضحة.
						2. يتبنى المدير خططاً استراتيجية تطويرية واقعية.
						3. يحدد المدير معايير ومؤشرات الأداء للمدرسة.
						4. يتابع المدير تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
						5. يتواجد لدى المدرسة قسم للتخطيط والتطوير.
						6. يقيم مدير المدرسة البيئة من خلال تحليل (SWOT).
						7. يحدد مدير المدرسة البدائل الاستراتيجية وفق الرؤية والتطلعات المستقبلية للمدرسة.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		غير واضحة	واضحة	غير منتمة	منتمة	
اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير؛؛

## الملحق (2)

## قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	أستاذ	أ.د. أحمد محمد بدح	1
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	أستاذ	أ.د. يسرى يوسف العلي	2
جامعة الشرق الأوسط	اقتصاديات التعليم	أستاذ	أ.د. علي حسين حورية	3
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. بشير محمد عربيات	4
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. عمر علي الرفايعة	5
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. كاظم عادل الغول	6
جامعة البلقاء التطبيقية	مناهج وطرق التدريس	أستاذ مشارك	د. محمود أحمد حميدات	7
مدارس الحصاد التربوي	أصول التربية	أستاذ مساعد	د. أكرم عبد القادر أبو اسماعيل	8
مدارس الحصاد التربوي	مناهج وطرق تدريس اللغة العربية	أستاذ مساعد	د. جهاد عبد الحميد قديمات	9
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	د. علي عودة الطراونة	10
مدارس الرضوان	القياس والتقويم	أستاذ مساعد	د. محمد صالح الكرامنة	11

### الملحق (3) الاستبانة بعد التحكيم



وزارة التعليم العالي  
كلية العلوم التربوية

المملكة الأردنية الهاشمية  
جامعة الشرق الأوسط  
قسم الإدارة والمناهج

عزيزي المعلم / المعلمة ..... المحترم

تحية طيبة وبعد،

تجري الباحثة دراسة بعنوان "القيادة الإبداعية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية. وتحقيقاً لهدف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من ثلاثة أقسام، القسم الأول خاص بالمتغيرات الديموغرافية، والقسم الثاني خاص بمحور القيادة الإبداعية وتكونت من (33) فقرة، والقسم الثالث خاص بمحور التميز التنظيمي وتكونت من (29) فقرة. وصممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة). لذا أرجو التكرم بقراءة الفقرات والإجابة عليها بصورة موضوعية، علماً بأن المعلومات بهدف البحث العلمي فقط.

الباحثة: رندا يوسف سليم

**المحور الأول: القيادة الإبداعية:** قيادة المدرسة بالمعارف والمهارات اللازمة للتوصل إلى أساليب ووسائل وأفكار جديدة غير مألوفة لحل المشكلات الداخلية والخارجية الراهنة والمستقبلية في المدرسة، من أجل الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية والإدارية لتحقيق أهداف المدرسة والمجتمع.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>البعد الأول: الحساسية للمشكلات : أي معرفة مواطن القوة والضعف ونظراته غير المألوفة للمشكلة.</b>					
					8. يستشعر مدير المدرسة المشكلات قبل حدوثها.
					9. يحدد مدير المدرسة العوامل التي تسببت في المشكلات.
					10. يبحث مدير المدرسة عن حلول وبدائل إبداعية ومبتكرة مع فريق العمل للمشكلات.
					11. يعرف مدير المدرسة مواطن القوة والضعف للمدرسة.
					12. يقدم مدير المدرسة مجموعة من الأفكار الإبداعية لحل المشكلات.
					13. يقوم مدير المدرسة بمشاركة العاملين في حل المشكلة.
					14. يجمع مدير المدرسة المعلومات اللازمة لتحديد حلول المشكلات التي تواجه المدرسة.
<b>البعد الثاني: المثابرة: تعني قدرة القائد على الإصرار والإنجاز للوصول إلى تحقيق الهدف بطريقة إبداعية.</b>					
					8. يشجع مدير المدرسة المعلمين على طرح أفكار جديدة.
					9. يتقبل مدير المدرسة ما يعرض عليه من أفكار جديدة.
					10. يشجع مدير المدرسة المعلمين على اقتراح مبادرات تربية.
					11. يضبط مدير المدرسة انفعالاته خلال العمل.
					12. يحقق مدير المدرسة أهداف المدرسة بطريقة إبداعية.
					13. يمتلك مدير المدرسة القدرة على القيام بالمهام الصعبة.
					14. يمتلك مدير المدرسة العزيمة والإصرار لتحقيق الأهداف.
<b>البعد الثالث: الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج عدة أفكار إبداعية.</b>					
					8. يطرح مدير المدرسة أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة بهدف تطوير المؤسسة.
					9. يستخدم مدير المدرسة أساليب جديدة ومبتكرة لتطبيق الأفكار الجديدة.
					10. يطور مدير المدرسة الأفكار ضمن معطيات بيئة المدرسة.
					11. يمتلك مدير المدرسة قدرة على توليد عدة حلول للمشكلات.
					12. يبدي مدير المدرسة اهتمامًا بنوعية الأفكار وليس الاهتمام بكميتها فحسب.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					13. يحرص مدير المدرسة على الحصول على المعارف والمعلومات الحديثة بطرق عدة.
<b>البعد الرابع: المرونة: وهي تنوع الأفكار والمعارف والمعلومات التي يتمتع بها مدير المدرسة.</b>					
					7. يرى مدير المدرسة الموقف بأكثر من زاوية.
					8. يتقبل مدير المدرسة الآراء المخالفة ويستفيد منها.
					9. يظهر لدى مدير المدرسة مرونة في تنفيذ الأفكار على أرض الواقع.
					10. يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمين.
					11. يغير مدير المدرسة موقفه عندما يقتنع بصحة الرأي الآخر.
					12. يوظف مدير المدرسة التغذية الراجعة ويستخدمها كحلول لمواقف متشابهة.
<b>البعد الخامس: الأصالة: أن يمتلك أفكارًا جديدة (الانفراد بالفكرة) وابتعاده عن المؤلف.</b>					
					1. لدى مدير المدرسة القدرة على إنتاج أفكار نادرة غير تقليدية.
					2. يقدم مدير المدرسة مقترحات تطويرية للمدرسة غير مألوقة.
					3. يستخدم مدير المدرسة أسلوب الحوار والنقاش مع المعلمين.
					4. يهتم مدير المدرسة بأراء المعلمين وإن كانت غريبة.
					5. يسعى مدير المدرسة إلى تطوير بيئة العمل.
					6. يتبنى مدير المدرسة أساليب مبتكرة لتنفيذ الأفكار الجديدة.
					7. ينفذ مدير المدرسة الأفكار ضمن موارد وإمكانيات المدرسة.



**المحور الثاني: التميز التنظيمي:** أساليب تتصف بالإبداع والإبتكار في استثمار الموارد للمؤسسة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وإحداث التغيير للوصول إلى أداء متميز للمؤسسة.

					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	
<b>البعد الأول: التميز القيادي: القدرة على التأثير في الآخرين من خلال استراتيجيات وسلوكيات لتحقيق أهداف المدرسة.</b>					
					7. يشجع مدير المدرسة أداء المعلمين المتميزين.
					8. يضع مدير المدرسة رؤية ورسالة مستقبلية واضحة ومعلنة للمدرسة.
					9. يعزز مدير المدرسة التعاون بين المعلمين لخدمة المدرسة.
					10. يقوم مدير المدرسة بصناعة الصف الثاني من القادة.
					11. يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة.
<b>البعد الثاني: الهيكل التنظيمي: النظام الداخلي للمدرسة من خلال توزيع المهام على العاملين.</b>					
					1. يحرص مدير المدرسة على تكافؤ الفرص بين المعلمين.
					2. يعزز مدير المدرسة التواصل بين المعلمين لتبادل الخبرات.
					3. يشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرار.
					4. يشكل مدير المدرسة الهيكل التنظيمي بحسب تخصصات المعلمين وخبراتهم.
					5. يخدم الهيكل التنظيمي أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها.
<b>البعد الثالث: الثقافة التنظيمية: المعتقدات والقيم والسلوك داخل المدرسة.</b>					
					1. يوجد للمدرسة قيم واضحة ومعلنة.
					2. يسود الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين في المدرسة.
					3. تسود الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين في المدرسة.
					4. يتم تقييم المعلمين ضمن معايير موضوعية و واضحة.
					5. تشجع المدرسة البحث و التطوير العلمي بما يخدم أهداف المدرسة.
					12. تتفق ثقافة المدرسة مع ثقافة المجتمع.
<b>البعد الرابع: التميز الخدماتي: وهو تقديم خدمات أفضل لأولياء الأمور.</b>					
					1. تقوم المدرسة بإجراء استطلاعات للرأي لأولياء الأمور لغايات الاستفادة من التغذية الراجعة.
					2. تسعى المدرسة لتقديم أفضل الخدمات مقارنة مع المدارس الأخرى.

					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	
					3. تعمل المدرسة على رفع كفاءة المعلمين والخدمات اللوجستية بهدف التحسين المستمر.
					4. تحرص المدرسة على تفعيل الشراكة مع المجتمع.
					5. تتميز المدرسة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.
					6. تتوفر لدى المدرسة سرعة في تقديم الخدمات.
<b>البعد الخامس: التوجه الاستراتيجي: خطة شاملة لتحقيق أهداف طويلة المدى واستثمار أمثل للموارد.</b>					
					1. تمتلك المدرسة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة .
					2. يضع المدير خططاً استراتيجية تطويرية واقعية.
					3. يحدد المدير معايير ومؤشرات الأداء للمدرسة وفقاً للخطة الاستراتيجية.
					4. يتابع المدير تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
					5. يشكل مدير المدرسة لجان للتخطيط والتطوير.
					6. يحدد مدير المدرسة التحديات التي تواجه المؤسسة.
					7. يحدد مدير المدرسة الخطط الاستراتيجية البديلة وفقاً للرؤية والتطلعات المستقبلية للمدرسة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير؛؛

الملحق (4)  
كتاب تسهيل المهمة

جامعة الشرق الأوسط  
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم، در/خ/1450  
التاريخ، 2023/03/21

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم

وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،،

فتهديك جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأنية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة رندا يوسف حماد سليم ورقمها الجامعي (402110133) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الخاصة؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة الإبداعية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، علماً أنّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

