

القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية  
وعلاقتها بالميزة التنافسية

**The Innovative Leadership of Jordanian Private School  
Principals and Its Relationship of Competitive  
Advantage**

إعداد

رنده أحمد العجوري

إشراف

الدكتور كاظم عادل الغول

قدمت 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 رندة أحمد العجوري، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات المعنية بالأبحاث والدراسات العلميّة عند طلبها.

الاسم: رندة أحمد العجوري.

التاريخ: 2023 / 06 / 13.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نُوقِشت هذه الرسالة والموسومة بـ : القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة

الأردنية وعلاقتها بالميزة التنافسية.

للباحثة: رندة أحمد العجوري.

وأجيزت بتاريخ: 2023/ 06 / 13

## أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

جهة العمل

الصفة

الاسم



جامعة الشرق الأوسط

مشرفاً

د. كاظم عادل الغول



جامعة الشرق الأوسط

عضواً من داخل الجامعة ورئيساً

أ. د. علي حسين حورية

جامعة الشرق الأوسط

عضواً من داخل الجامعة

د. خولة حسين عليوة



جامعة الإمام

عبدالرحمن بن فيصل

عضواً من خارج الجامعة

أ. د. محمد سرحان خالد المخلافي

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

من لا يشكر الناس لا يشكر الله، فإني أقدم شكري وامتناني إلى الدكتور كاظم عادل الغول لقبوله الإشراف على رسالتي، ومد يد المساعدة خلال هذه الفترة، الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي.

كما وأنقدم بالشكر إلى أساتذتي في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه لي من علم ونصائح خلال فترة دراستي.

وأقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي.

لكم جميعاً شكري وتقديري، جزاكم الله كل خير.

الباحثة

## الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله تعالى

إلى أُمي العظيمة التي كان دعاؤها هو سر نجاحي

إلى زوجي ورفيقي الذي تحملني في الأوقات الصعبة

إلى طفلي وملهمي الذي انتظره منذ أعوام

إلى إخوتي وأقاربي وأصدقائي

أهدي إليكم رسالتي وثمرتها نجاحي.

## فهرس المحتويات

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

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

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

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	9.....
المحور الأول: القيادة الابتكارية.....	9.....
المحور الثاني: الميزة التنافسية Competitive Advantage.....	16.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	27.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	38.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

42	.....	منهج الدراسة.
42	.....	مجتمع الدراسة.
42	.....	عينة الدراسة.
43	.....	أداة الدراسة.
44	.....	صدق أداة الدراسة.
44	.....	تصحيح أداة الدراسة بجزأئها.
45	.....	صدق البناء لأداة الدراسة.
47	.....	ثبات أداة الدراسة.
48	.....	إجراءات الدراسة.
48	.....	المعالجة الإحصائية.

### الفصل الرابع: عرض النتائج

50	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
55	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
61	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

63	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
66	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
71	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
72	.....	التوصيات والمقترحات.

### قائمة المراجع

73	.....	أولاً: المراجع العربية.
77	.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.
80	.....	الملحقات.

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة	42
2-3	مجالات الاستبانة بجزئها: القيادة الابتكارية والميزة التنافسية وعدد فقراتها وأرقامها	44
3-3	معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة	45
4-3	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الابتكارية مع المجال ومع الاستبانة ككل.	45
5-3	قيم معاملات ارتباط فقرات الميزة التنافسية مع المجال ومع الاستبانة ككل	46
6-3	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة	47
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الابتكارية في لواء الجامعة مرتبة تنازلياً	4
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (السلوك الابتكاري) مرتبة تنازلياً	49
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (بيئة العمل) مرتبة تنازلياً	50
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (وفرة الأفكار) مرتبة تنازلياً	52
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (قبول المخاطرة) مرتبة تنازلياً	53
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة مرتبة تنازلياً	54
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال (الجودة) مرتبة تنازلياً	56
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال (السمعة) مرتبة تنازلياً.	57
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال (التكنولوجيا) مرتبة تنازلياً.	58
16-4	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية ومستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة.	59

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
15	مهارات القيادة الابتكارية	1

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
79	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
87	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة	2
88	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
94	كتاب تسهيل المهمة	4

## القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالميزة التنافسية

إعداد:

رندة أحمد العجوري

إشراف:

الدكتور كاظم عادل الغول

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (378) معلماً ومعلمةً، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية للقيادة الابتكارية بمجالاتها (السلوك الابتكاري، وبيئة العمل، ووفرة الأفكار، وقبول المخاطرة) جاءت مرتفعة. وأن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية بمجالاتها (السمعة، والتكنولوجيا، والجودة) جاءت مرتفعة. كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية ومستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية. وفي ضوء نتائج الدراسة؛ توصي الباحثة بالتأكيد على ممارسة القيادة الابتكارية من قبل مديري المدارس لما له من تأثير كبير على الموظفين، وفي تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، وزيادة الاهتمام بأبعاد الميزة التنافسية لما لها أثر واضح في المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، الميزة التنافسية، قبول المخاطرة، المدارس الخاصة الأردنية.

# **The Innovative Leadership of Jordanian Private School Principals and Its Relationship of Competitive Advantage**

**Prepared by: Randa Ahmad ALajouri**

**Supervised by: Dr. Kazim Adil Al-Ghoul**

## **Abstract**

The current study aimed to identify the degree of Jordanian private school principals' practice of Innovative Leadership and its relationship to competitive advantage from the teachers' point of view. The study sample consisted of (378) individuals. The Descriptive Correlational approach was used. A questionnaire was developed to measure the degree of Innovative Leadership practice among Jordanian private school principals' in the university district from the teachers' point of view, and the level of competitive advantage in Jordanian private schools from the teachers' point of view. The results showed that the degree of practice of innovative leadership by Jordanian private school principals in its fields (innovative behavior, work environment, abundance of ideas, and acceptance of risk) was high. The level of competitive advantage in the Jordanian private schools in their fields (reputation, technology, and quality) came to a high degree. It was also found that there was a positive correlation with statistical significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the degree of practicing innovative leadership and the level of competitive advantage in Jordanian private schools. In the light of the results of the study; The researcher recommends emphasizing the practice of Innovative Leadership by school principals because of its significant impact on employees, in achieving the desired goals of the school, and increasing attention to the dimensions of competitive advantage because of its clear impact on schools.

**Keywords: Innovative Leadership, Competitive Advantage, Risk Acceptance, Private Schools.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

في ظل التطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم ككل، تظهر الحاجة إلى قيادة حديثة تقوم على الابتكار، فالقيادة من أهم عوامل نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية المنشودة. حيث أشار منسي والشрман ومصطفى(2014) إلى أن القيادة الناجحة هي القيادة التي ترفع من مستوى أداء العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية وزيادة شعورهم بأنهم منتمين إلى المؤسسة التي يعملون بها. وحديثاً تم تسليط الضوء على القائد لدوره في إدارة العملية التعليمية وتحديد رؤيته المدرسة ورسالتها وأهدافها، ويتميز قائد المدرسة الناجح بالنمط القيادي الذي يتبعه لتطويرها وتقديمها وتميزها عن باقي المدارس المنافسة. ونظراً لأهمية إتباع القائد أنماط قيادة غير تقليدية من خلال تطبيق أنماط قيادية حديثة، فالقيادة الابتكارية تعتبر من النظريات الحديثة المعاصرة التي تقوم على تطبيق كل ما هو جديد، ومواكبة التغيرات لتحقيق أهداف المدرسة.

والمدرسة هي بناء تربوي اجتماعي يتلقى فيه الطالب العلم والمعرفة، وتكشف ما لديه من مواهب وقدرات، فإذا كانت المدرسة ذات رواسخ قوية ومتينة تساعد على احتضان هذه المواهب والقدرات وتمييزها، وتُشجع على الابتكار والإبداع وتعلم كل ما هو جديد، سترتقي المدرسة وستنافس المدارس الأخرى. لذا فإن مدير المدرسة له دور فاعل في القيادة فهو يمثل السلطة العليا فيها وهو المسؤول عن تطور وسير العمل ورفع مستوى الطلبة والعاملين والعملية التعليمية ككل، لذا يجب على مدير المدرسة أن يكون ملماً بالمهارات القيادية الحديثة التي تؤهله لتحقيق أهداف المدرسة بطرق ابتكارية جديدة، وتحفيز العاملين لتحسين الأداء لتحقيق الميزة التنافسية (برادعي، 2022).

والقيادة الناجحة تكون من خلال تكوين علاقات طيبة يسودها الود والاحترام بين القائد ومرؤوسيه، ليتمكن من التأثير في سلوكياتهم وأدائهم، فالمؤسسات التربوية بحاجة إلى قيادة فاعلة تتميز بالابتكار والإبداع والتجديد، قادرة على التخطيط والتنفيذ السليم لتحقيق الأهداف المرجوة (الختيمي، 2020).

وتتطلب القيادة الابتكارية من القائد تشجيع العاملين، واعطائهم الحرية الكافية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم لأجل ايجاد روح التنافس الايجابي الذي يعتمد على المخاطرة المحسوبة، والتعامل بشفافية ووضوح من خلال الاستجابة الايجابية والتواصل، وإن الذي يساهم في تحقيق ذلك هو استخدام النمط الابتكاري في القيادة.

والقائد الابتكاري قائد منفتح نحو التغيير، واستشراف المستقبل، ومواكبة التطورات، وحل المشكلات، والتعلم المستمر، والتفكير المرن، والتفكير خارج الصندوق، ولديه روح المبادرة، والقدرة على التصرف السريع الواعي في مختلف المواقع. ومن مميزات القائد الناجح القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك لدورها في تحقيق النجاح والتقدم والإبداع في أهداف المدرسة، والقوة الدافعة لنجاح المدرسة، وحتى تتمكن المدرسة من تحقيق التميز لابد لها من وجود قيادة تقوم على الابتكار وتمتلك المهارات والكفايات اللازمة، وتستثمر كل ما حولها من موارد بشرية ومادية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى إنجاز المدرسة إلى أعلى المستويات، والوصول إلى أعلى درجات الإتقان والتميز (أكبر، 2017).

وتحقق المؤسسات التعليمية التربوية الميزة التنافسية عن طريق وجود سمة أو مجموعة من السمات التي تميزها عن غيرها، وتمكنها من التفوق على الآخرين، سواء بالموارد الطبيعية أو البشرية أو التقنيات التكنولوجية الحديثة، اي وجود البنية التحتية القوية. وتعتبر الميزة التنافسية

نقطة قوة للمؤسسة، وهي المفتاح الرئيس للأداء المتميز على المدى الطويل، ونظرًا لتزايد أعداد المدارس الخاصة، وبالتالي فإن كل مدرسة مهمتها هي التسويق لخدماتها، وتلبية حاجات ورغبات المستفيدين، وجذب الموظفين أصحاب الكفاءات العالية، وجعلها صرح تعليمي مميز يجذب الطلبة أصحاب الذكاءات العالية، وتحسين مخرجاتها على المستوى المحلي والاقليمي لتناسب مع رغبة المستفيدين، ولتتميز وتبقى رائدة على منافسيها (Hamadat, 2021).

وعليه يفترض أن يتأثر أداء العاملين يتأثر بنمط القيادة، لذا يسعى القائد في المؤسسات التربوية إلى تهيئة الجو الذي يساعد على الابتكار واستثمار الطاقات الابتكارية، والبحث عن كل ما هو جديد والتقاطه وتطبيقه، واستقطاب كل من هو ذو كفاءة عالية ليساعد في تطور وتميز المدرسة وتحقيق الميزة التنافسية، لتبقى رائدة عن غيرها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية.

### مشكلة الدراسة

إشارة إلى توصية أبو طرية (2022) بدراسة دور القيادة الابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس، وتوصية مخامرة (2021) بعقد دورات تدريبية لتعزيز ممارسة القيادة الابتكارية، ونشر الوعي بضرورة ممارسة القيادة الابتكارية. هذا بالإضافة إلى توصية شرايحة (2020) بضرورة سعي المدارس الخاصة إلى تحقيق الميزة التنافسية بجميع الطرق والاستراتيجيات التي تسهم في تميز المدرسة وتفردها، وتوصية العساسة والبشاشة (2022) بممارسة القيادة الاستراتيجية من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ووجوب توفير معرفة وقدرات تنافسية متميزة تنعكس على الأفراد.

وبناءً على ما سبق ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي استشعرت أهمية تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة لما لها من فوائد كثيرة مفترضة تنعكس على المدرسة وتتمثل في تحسين أداء المعلمين والمعلمات، وأن النمط القيادي المتبع له تأثير كبير في أداء العاملين، والذي سيحقق الميزة التنافسية المفترضة للمدرسة، والمحافظة على قوتها وسمعتها واستمراريتها في الميدان التربوي، ومن هنا جاء الإحساس لإجراء دراسة حول القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في عمّان وعلاقتها المفترضة بالميزة التنافسية.

### هدف الدراسة وأسئلتها

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة بالكشف عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الابتكارية، ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمّان؟

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وحدثته، وكونها تبحث في العلاقة المفترضة بين القيادة الابتكارية والميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، ويمكن أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الخاصة والحكومية والمعلمين، من خلال تعريفهم بدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالميزة التنافسية، كما يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد المسؤولين في مديريات التربية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة التربية والتعليم، لأهمية القيادة الابتكارية في تحفيز ودعم العاملين لإنتاج أفكار وطرق وأساليب جديدة غير مألوفة، تساعد المؤسسة على التميز وتحقيق أهدافها المرغوبة والمأمولة، ويمكن أن تفيد المسؤولين في مديريات التربية في تدريب المديرين على كيفية ممارسة القيادة الابتكارية واستثمارها من أجل تحقيق ورفع مستوى تنافسية المدارس والجامعات، كما يؤمل أن تفيد في تشكيل إطار مفاهيمي من خلال التعريف بمفهوم القيادة الابتكارية وأهدافها ومكوناتها وسمات القائد الابتكاري وأسس القيادة ومهامها ومهاراتها ومعيقاتها، وأيضاً تعريف الميزة التنافسية وأهدافها وأهميتها وأبعادها وخصائصها ومصادرها ومحدداتها وطرق تحقيق المدرسة للميزة التنافسية، ودور المدير في ذلك، كما ستضيف الدراسة الحالية رصيماً أدبياً للمكتبات العربية الذي سيفيد الباحثين والدارسين اللاحقين.

## مصطلحات الدراسة

**تعرف القيادة الابتكارية بأنها:** " قدرة مديري المدارس على إنتاج الأفكار الإبداعية والخلاقة والتحفيزية غير المألوفة للأفراد العاملين في المدرسة من خلال حل المشكلات، والعمل على التجديد والتغيير للأفكار الجديدة، بقيادة فاعلة وواعية" (الحجاج، 2019، 221).

وتعرف القيادة الابتكارية إجرائيًا بأنها: قدرة المدير على التأثير في الأفراد لتوليد أكبر قدر من الأفكار الابتكارية، وتطبيق أساليب غير مألوفة من خارج الصندوق في بيئة يسودها الحب والمرح لتحقيق الأهداف المرجوة بطريقة مثلى، والتي تم قياسها من خلال متوسط استجابة المعلمين عن محور القيادة الابتكارية الذي تم تطويره لهذا الغرض وبمجالاته (السلوك الابتكاري، وبيئة العمل، ووفرة الأفكار، وقبول المخاطرة).

**تعرف الميزة التنافسية بأنها:** " قدرة المدارس الخاصة على التميز على المدارس المنافسة لها، وذلك من خلال استخدام استراتيجيات وأنماط قيادية حديثة ورفع جودة الخدمات التعليمية وإدارة الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية بحيث يمكنها الحصول على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للمدارس " (شرايحة، 2020، 12).

وتعرف الميزة التنافسية إجرائيًا بأنها: تفرد المدرسة بأساليب واستراتيجيات تعلم مختلفة، ومواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال التعلم والتعليم، لاستقطاب أكبر قدر من الموظفين والطلبة ذوي الكفاءات العالية، من أجل ترسيخ صورة ذهنية جيدة عن المدرسة في ذهن المستفيدين مقارنة بالمدارس المنافسة، والتي تم قياسها من خلال متوسط استجابة المعلمين عن محور الميزة التنافسية الذي تم تطويره لهذا الغرض وبمجالاته (الجودة، والسمعة، والتكنولوجيا).

### حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على الآتي:

**الحد الموضوعي:** القيادة الابتكارية بمجالاتها (السلوك الابتكاري، وبيئة العمل، ووفرة الأفكار، وقبول المخاطرة) وعلاقتها بالميزة التنافسية بمجالاتها (الجودة، والسمعة، والتكنولوجيا).

**الحد البشري:** جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان.

**الحد المكاني:** المدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان في المملكة الأردنية الهاشمية.

**الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022/2023.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضًا للمفاهيم الأساسية للدراسة، وقد صُنفت إلى ثلاثة محاور كالاتي:  
 المحور الأول: تناول القيادة الابتكارية، والمحور الثاني: الميزة التنافسية، ثم تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

#### أولاً: الأدب النظري

##### المحور الأول: القيادة الابتكارية

نتيجة التطورات المتسارعة في العصر الحالي، فالقيادة أصبحوا مطالبين بالقيام بأعمالهم بطرق ابتكارية تتماشى مع الوضع الراهن، وأصبحت هناك حاجة ملحة إلى التجديد والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف المؤسسة، ويرجع أصل كلمة القيادة إلى كلمة لاتينية وقد عرفها Drucker (1996) بأن القائد هو الذي لديه اتباع، والقيادة اسم المصدر وهي مشتقة من الفعل قاد، والقيادة حسب المعجم الوسيط هي: قوة التأثير في الأفراد العاملين بغرض تحقيق الأهداف. ويعرفها ابن منظور في معجمه لسان العرب: "أنها مشتقة من الفعل قاد فهو قائد وجمعه قُواد وأصلها قود، والقود نقيض السوق، ويقود الدابة من الأمام ويسوقها من الخلف".

وعرف السعود (2021) القيادة بأنها: قدرة الشخص أو الفرد على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف، وعرفها العدوان (2022) بأنها: امتلاك القائد القدرة على التأثير في الآخرين طواعية بهدف زيادة دافعيتهم ونشر روح التعاون والانتماء وتطوير الذات وإنجاز الأعمال بإبداع، وعرف سكيمة وراضية (2022) القيادة بأنها: القدرة على التأثير وتوجيه وإرشاد الأفراد بطريقة فعالة من أجل تحقيق الانسجام والتعاون بينهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وأشار Alshihabat & Atan

(2020) إلى أن القيادة تعني: القدرة على التأثير في الآخرين وإلهامهم، وإن القائد يميل إلى كسب

مهارات وقدرات ومعارف تمكنه من القدرة على مواجهة تحديات العمل

كما وقد عرف أبو سنيينة (2020) القيادة بأنها: قيام القائد بتوجيه وإرشاد الأفراد التابعين له

نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة من خلال القيام بممارسات وسلوكيات قيادية سليمة،

وعرف (2020) Ward القيادة بأنها: قدرة القائد التي يتميز بها عن غيره في إثارة الأفراد وتحفيزهم

وأطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف وتوجيههم بطريقة تمكنه من كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم

وتشجيعهم على العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف المطلوبة.

والابتكار من مصدر ابتكر ويعني إبداع أو اختراع، وهو القدرة على إنشاء شيء غير مألوف

وغير متداول، وعرف جبريني (2016) الابتكار " قدرة القائد التربوي على التوصل إلى ما هو

جديد فيضيف قيمة أكبر وأسرع من غيره، فهو مجموعة من النشاطات التي تنفذ وتطبق على

العاملين والتي تقدمها وزارة الأشغال العامة أو مؤسسات أخرى تساعد العاملين على تحسين

وتطوير تدريبهم وتعليمهم ونموهم أثناء الخدمة مما يمكنهم من التقدم في المهمة بالحصول على

مزيد من المعلومات والخبرات الثقافية"، وعرف المساعفة (2020) الابتكار بأنه: القدرة على توليد

أو دمج أفكار جديدة غير مألوفة بطريقة غير مسبوقه وتحويلها إلى واقع، وعرف أحمد وعبدالعال

ومتولي (2021) الابتكار بأنه: الحل الامثل للقضاء على الطرق التقليدية في العمل، والبحث عن

كل ما هو جديد من معلومات ومعرفة وطرق وأساليب معاصرة بهدف تنمية قدرات العاملين، والذي

يعتبر أساس في الحصول على مكافأة لقيامه بفعل جديد، الذي يزيد من المنافسة بين العاملين

وتحسين الأداء للتميز عن الآخرين بهدف تلبية حاجات أفراد المجتمع، وقد عرف الوداعي

(2022) الابتكار بأنه: قيام فرد أو جماعة بإنتاج عمل غير مألوف ومتميز وقابل للتنفيذ والتطبيق.

وقد صنف (2020) Delanoy & Kasztelnik دوافع الابتكار إلى دوافع داخلية أو ذاتية تتبع من داخل الفرد، تقوده إلى القيام بأعمال جديدة ومبتكرة تفيده في تحقيق أهدافه، ودوافع خارجية تأتي من الخارج من المحيط أو البيئة التي يعيش فيها، فهناك أمور تثير الفرد للقيام بأعمال جديدة إبداعية ومبتكرة، وعملية الابتكار لا تأتي دفعة واحدة فهي تمر بمراحل أولها مرحلة الاستكشاف وفي هذه المرحلة يستشعر فيها الفرد الحاجة إلى عمل غير مألوف ومبتكر، ثم تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التحليل وهنا يبدأ الفرد بتحليل المشكلات وأسبابها واقتراح حلول ابتكارية لحلها، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة التأمل وهناك يحتاج الفرد إلى النظر في النتائج التي توصل إليها لحل المشكلة ليبدأ بتطبيقها ورسم الطريق نحوها، وأخيرًا هي مرحلة العمل وهي مرحلة التطبيق للوصول إلى ما هو مأمول ومتوقع (Nzinga et al, 2021).

وتعد الإدارة هي أداة فاعلة في تحقيق الأهداف المرجوة، لذلك يتطلب من القائد ابتكار أساليب وطرق جديدة للقيام بالأعمال ومواجهة التحديات، وقد عرفت أبو طرية (2022) القيادة الابتكارية بأنها: قيام المديرين بمجموعة من الأعمال بأساليب وطرق ابتكارية جديدة من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وعرفها عبدالصمد وهاجر (2021) بأنها: الطرق والأفكار التي يقوم بها المدير من أجل تحقيق أهداف المدرسة بهدف الارتقاء بالمدرسة، كما عرفت البنا (2022) القيادة الابتكارية بأنها: نمط من أنماط القيادة الذي يقود أكثر مما يدير، إذ يتميز فيه القائد بالمقدرة على إبداء الأفكار وطرح الممارسات الجديدة وتطبيقها في العمل، سواء أكانت هذه الأفكار أو الممارسات من اكتشاف القائد أو توصل إليها من خلال رؤوسيه، فيسعى من خلال طرح تلك الأفكار إلى التميز والتقدم

والازدهار وخلق قيمة للمؤسسة أكبر وأسرع من منافسيها، وعرفها الراشد واليحيى (2020) بأنها: قدرة الرؤساء على إنتاج أفكار وطرق جديدة غير مألوفة من خلال التجديد والتغيير للأفكار بطريقة فاعلة وواعية والقدرة على حل المشكلات، وعرف عياد (2019) القيادة الابتكارية بأنها: الطرق والأساليب التي يقوم بها القائد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### أهداف وسمات القيادة الابتكارية

ذكر القاضي (2021) وأبو طرية (2022) أهداف للقيادة الابتكارية تتمثل في التطوير والتجديد لإنتاج أفكار وطرق وأساليب جديدة لحل المشكلات والوصول إلى الأهداف المنشودة، واكتشاف المواهب، فالقائد المبتكر هو الذي يستخرج القدرات الكامنة في العاملين وينميها ويستثمرها في المؤسسة، وأيضًا من أهداف القيادة الابتكارية بناء ثقافة المؤسسة أي أن الفرد يشعر بأنه مهم في المؤسسة ومُقدر لزيادة ولاء العاملين للمؤسسة والعمل، وتحقيق رؤية العمل في بيئة محفزة على الابتكار، وأضافت أبو طرية (2022) لأهداف القيادة الابتكارية على ذلك سرعة الاستجابة فالقيادة الابتكارية هي من أكثر القيادات تفهمًا للواقع، والتغيرات التي تحدث بسرعة وباستمرار، وبالتالي فهي قادرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث وتشجع العاملين على قبولها، وبناء على ما سبق فإن القيادة الابتكارية تهدف إلى تحقيق أهدافها المنشودة بطرق ابتكارية غير مسبوقه وأساليب حديثة غير مألوفة، ومواكبة المستجدات والتعامل معها، والترحيب بالعاملين أصحاب الأفكار المبتكرة، وتنميتهم وتشجيعهم.

ولكي يحقق القائد أهدافه بنجاح مع مجموعة العمل لا بد أن يتمتع بعدة سمات منها: السمات الإنسانية وتعني أن القائد لا بد أن يكون لديه القدرة على التعبير عن رأيه وإقناع الآخرين بما يريد، وقدرته على إدارة الحوار، ولا يخلو من المشاعر الإنسانية والأخلاق الحسنة، والسمات الفكرية

وتتمثل بالقدرات العقلية وقدرته على التحليل، والتركيب، والتفكير، والانتقاد البناء والمرن، والسمات الفنية ويقصد بها القدرة على توضيح الأفكار، والتعبير السليم الواضح، والاطلاع المستمر على كل ما هو جديد، والقدرة على استخدام الوسائل الحديثة المتعلقة بالعمل، وأضافت جبريني(2016) سمات للقائد الابتكاري ومن هذه السمات الإبداع والتبصر، وتعني أن القيادة الفاعلة هي القيادة القادرة على استشرف المستقبل والتطلع للأمام، وقادرة على ابتداع أساليب لإيجاد ظروف أفضل للنجاح، والقدرة على استقطاب العاملين ذوي القدرات الابتكارية لتقديم يد العون في أي وقت.

وهناك سمات أخرى للقائد الابتكاري منها الحساسية للمشكلات وتعني أن القائد يجب أن يستشعر بالمشكلة قبل حدوثها والعمل على تجنبها أو الحد من آثارها، والمرونة وهي قدرة القائد على الاستجابة للتغيرات والتكيف مع الأوضاع الجديدة، والقدرة على التحليل ويقصد بها أن القائد لا بد أن يكون لديه القدرة على تحليل الموقف بشكل صحيح، ليتمكن من اتخاذ القرار الصحيح، وإعادة التنظيم وتتمثل بقدرة القائد على ترتيب الأفكار غير العادية وتنظيمها، بحيث يسهل على القائد حل المشكلات التي تواجهه، والتقييم هو قدرة القائد على اختيار الحل المناسب للمشكلة التي يتعرض لها من بين مجموعة حلول مبتكرة(حريم،2004).

وبناءً على ما سبق فالقائد المبتكر لا بد من أن يكون حسن الأخلاق، مغامر، متفائل، ومستشرف المستقبل، ولديه قدرات معرفية وعملية، وقادر على التعامل مع المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد أن يكون قدوة للعاملين معه، ويوجههم نحو الأفضل.

## مكونات ومهام القيادة الابتكارية

تتكون القيادة الابتكارية كما ذكرها عبدالصمد وهاجر (2021) والراشد واليحيى (2020) وعياد (2019) وجبريني (2016) من الطلاقة وهي أربعة اقسام: أولاً الطلاقة الفكرية وتعني القدرة على إنتاج وتوليد أفكار في فترة زمنية قصيرة لحل مشكلة طارئة، ثانياً الطلاقة الارتباطية وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ذات العلاقة المترابطة، ثالثاً الطلاقة التعبيرية ويعني القدرة على الحديث والتعبير بأسلوب منمق ومميز في تسلسل الأفكار وطريقة الإلقاء، رابعاً الطلاقة اللفظية وتعني قدرة الفرد على توليد أكبر عدد من الكلمات بشروط ومواصفات محددة، ومن مكوناتها أيضاً المرونة أي القدرة على إنتاج أفكار متعددة ومختلفة، والتغيير من حالة إلى أخرى حسب الموقف، والأصالة أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة غير المألوفة، لم يعهدها الآخرين، فهي لا تتناسب مع القيادة التقليدية، وترى الباحثة بناءً على ما سبق أن القدرة على إنتاج أفكار جديدة غير عادية وغير مألوفة، وإطلاق العنان للتفكير، والتفكير خارج الصندوق، يساعد في الوصول إلى مؤسسة قادرة على الابتكار والإبداع وتحقيق أهدافها بتميز، ورفع مستواها بين المؤسسات الأخرى.

وتقوم القيادة الابتكارية بعدة مهام منها: تقديم أساليب وطرق وأفكار جديدة تساعد على القيام بالأعمال بنجاح، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم، والاهتمام بنجاح كل ما هو جديد، ومن مهام القيادة الابتكارية أن تشجع العاملين على تقديم مبادرات ابتكارية، ومشاركة المعلمين في صياغة رؤية، ورسالة، وأهداف المؤسسة، وتشجيع العمل الجماعي، وخلق أجواء من الحب والمودة والمرح يساعد ويشجع على الابتكار (أبو ظرية، 2022).

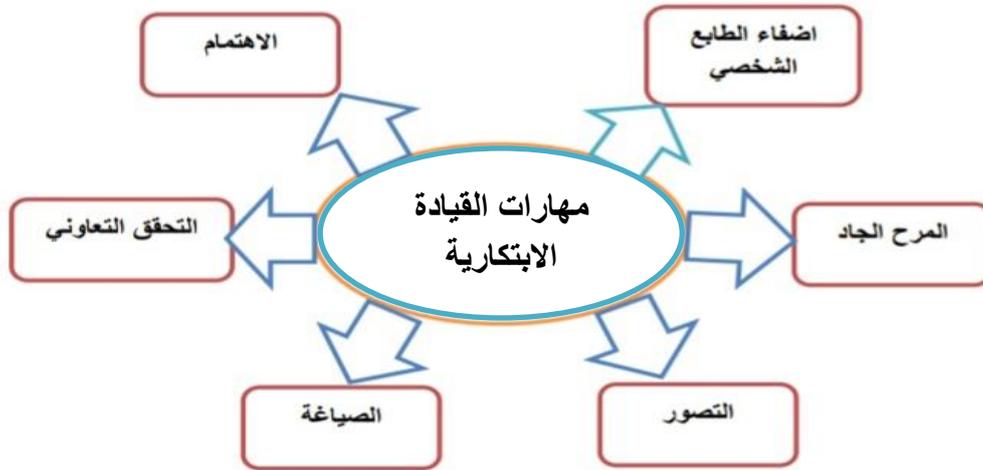
كما وقد ذكر عبدالصمد وهاجر(2021) والقاضي (2021) والراشد واليحيى (2020) مهام للقيادة الابتكارية وهي: تصميم العمل بأن يكون مفيداً ومحفزاً للوصول إلى أعلى مستويات الابتكار، تطوير قدراته الابتكارية مع العاملين وإثارة دوافعهم للتفكير الابتكاري والتنافس الإيجابي، واستحداث أساليب جديدة في أداء الأعمال وتنمية المهارات الفكرية الابتكارية، وغرس القيم والاتجاهات الابتكارية ضمن ثقافة المؤسسة، وتشجيع المبدعين والمبتكرين، وتنفيذ برامج التطوير والتغيير من خلال الابتكار، وبناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية.

### أسس ومهارات القيادة الابتكارية

هناك العديد من الأسس التي تقوم عليها القيادة الابتكارية لمواجهة التغيير ومن أبرزها الآتي: وضع أهداف وسياسات واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق، واختيار أفراد مؤهلين يتمتعون بالقدرة على الابتكار وتقبل التغيير، مع توفير التجهيزات والامكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، ووضوح إجراءات ومعايير اتخاذ القرارات تتناسب مع المشكلة وقابلة للتغيير حسب الوضع الراهن وكذلك المعلومات ووسائل الاتصال، وتحديد الصلاحيات وتوزيعها على الجميع كل حسب مهامه ومسؤولياته، والحساسية لدى القائد الابتكاري للمستقبل (مخامرة، 2021؛ وعبدالصمد وهاجر، 2021؛ وجبريني، 2016).

أشار القاضي (2021) ومخامرة (2021) إلى ست مهارات للقيادة الابتكارية وذلك للإجابة عن تساؤلات بعض القادة حول ما الهدف الذي نريد تحقيقه، وكيف ومن هم الأشخاص الذين سوف يقومون بهذا العمل، ومن هذه المهارات الاهتمام أي القدرة على ملاحظة الأشياء كما هو البحث بعمق في شتى المواضيع عن طريق المراقبة الجيدة وإدراك التفاصيل، وإضفاء الطابع

الشخصي وهو الاستفادة من خبراتنا وتجاربنا الواسعة والمعرفة في وضع لمسات جميلة مبتكرة على الأعمال التي نقوم بها، والتصوير وهي أداة تساعد على إكمال المعلومات، والمرح والتسلية يحتاج الابتكار إلى المرح والراحة عند توليد المعرفة، والعمل التعاوني. والابتكارات لا تكون بطريقة فردية أحادية بل هي عملية تعاونية تشاركية، والصياغة وهي من أهم مهارات القيادة الابتكارية التي تستطيع النقد والتركيب والتنسيق وتقبل الآراء وتقويم جوانب الضعف من أجل تحقيق الابتكار الذي يؤدي إلى التغيير بشكل منسجم وقد يكون التوتر الخلاق إحدى أساليب الصياغة.



الشكل (1-2): مهارات القيادة الابتكارية

المصدر: من إعداد الباحثة

### معوقات القيادة الابتكارية

على الرغم من أهمية القيادة الابتكارية إلا أنها تواجه عدة تحديات ومعوقات منها تبني القائد انطباعات مسبقة وخاطئة عن الأفراد العاملين، وعدم الثقة بنفسه وفي الآخرين، والخوف من الفشل سبب من المعوقات التي تواجه القيادة الابتكارية، وفي الطرف الثاني المقابل الحماس المفرط للقائد التي تجعله يصل إلى نتائج غير دقيقة وأحياناً خاطئة، وقلة التشجيع والحافز ، وغياب القدرة على

الإحساس والشعور بوجود مشكلة، وغياب الإمكانيات والموارد التي تساعد على الابتكار(الراشد واليحيى،2020).

وقد أشار جبريني (2016) إلى بعض المعوقات التي تواجه القيادة الابتكارية منها: مقاومة الإدارة للتغيير، والالتزام الصارم بالقوانين والتعليمات خوفاً من الفشل، وسوء المناخ التنظيمي، وازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم، وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة قادرة على الابتكار، وضعف الثقة لدى المديرين، والظروف الاقتصادية لها دور كبير في إعاقة عمل القيادة الابتكارية، كما أن القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع لها دور كبير في عدم نجاح ممارسات القيادة الابتكارية.

وقد ذكر القاضي (2021) معوقات للقيادة الابتكارية وقسمها إلى معوقات إدراكية ويقصد بها عدم إدراك أو الفهم الجيد للمشكلة التي يواجهها الأفراد العاملين، وقد يُعزى ذلك إلى بعدها عن الواقع أو صعوبة إدراك العلاقات المتضمنة فيها، ومعوقات وجدانية وهي معوقات داخلية عند الفرد كشعوره بالخوف من المبادرة في القيام بالأعمال الجديدة المبتكرة خوفاً من الوقوع بالخطأ أو الفشل، ومعوقات ثقافية واجتماعية أن الأفراد غالباً يميلون إلى القيام بالأعمال الشائعة، التي تتسجم مع ثقافة وعادات المجتمع.

## المحور الثاني: الميزة التنافسية Competitive Advantage

ظهر في الآونة الأخيرة مفهوم الميزة التنافسية، التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه من أجل نجاح مؤسساتها والحفاظ على مكانتها ومستواها بين المنافسين، ويتم تحقيقه من خلال اتباعها سياسة أو أسلوب أو استراتيجية مميزة تميزها عن غيرها، وإن أي مؤسسة ناجحة تتضمن إحدى أبعاد الميزة التنافسية في ممارساتها، أي أن تطور الميزة التنافسية يعني نجاح المؤسسة.

وقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية خلال ثلاثينات القرن الماضي على يد ديفيد ريكاردو كمفهوم وعلى يد شامبرلين (chamberlin) كمصطلح اقتصادي، وقد عرف الهندي (2022) الميزة التنافسية بأنها: قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها ورفع سمعتها من خلال قيامها بأعمالها على أحسن صورة وبجودة عالية، كما وقد عرفها السعيدة (2022) بأنها: قدرة المؤسسة على استثمار مواردها وأعمالها وقدراتها وتوظيف أنشطتها بصورة تجعلها قادرة على تقديم خدمات بكفاءة وجودة عالية، مما يجعلها في مركز تنافسي مع المؤسسات الأخرى من نفس القطاع، وعرف عبدالرحمن (2022) الميزة التنافسية بأنها القدرة على تقديم خدمات إبداعية تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين، وتتصف بالجودة والكفاءة العالية، بحيث تحصل على ثقة المجتمع وتحافظ على بقائها في ظل التطورات والتغيرات.

وقد عرف العساف (2021) الميزة التنافسية بأنها: الأسلوب الذي يمكن القائد من الحفاظ على سمعة المدرسة وتوجيهها بالانتقال من مجرد العمليات الروتينية اليومية إلى العوامل الديناميكية لتصبح قادرة على التغيير المقبول والمميز، وعرف عبد العزيز (2021) الميزة التنافسية بأنها: القدرة التي تمتلكها الجامعات لتساعدها على التفوق والتميز على المنافسين، والحصول على مركز عالٍ في التصنيف العالمي، وذلك من خلال التميز في نمط الإدارة والتوظيف الأمثل لمواردها البشرية والمادية، وإيجاد تنظيم فعال يتصف بالإبداع والابتكار والمنافسة، وجاء البشاشة والعسافة (2022) وعرفوا الميزة التنافسية بأنها: تفرد المؤسسة بما تملكه ولا يملكه الآخرون والاستثمار الأمثل للموارد عن طريق قدراتها وكفاءتها وتفوقها القيادي.

وجاء تعريف خليل (2019) للميزة التنافسية وهو التوظيف الأمثل لموارد وامكانيات المؤسسة لإنجاز أنشطتها بأفضل طريقة وبأقل جهد ووقت وتكلفة وتحقيق منافع وقيمة مضافة لمخرجاتها مقارنة مع منافسيها الذي ينعكس ايجابياً على ثقة المجتمع وتفرد المنظمة بصورة متجددة وكفؤة،

وعرفها (2015) Weierbach القدرة على تقديم خدمات مميزة لفترات زمنية طويلة من خلال امتلاك موارد مالية وبشرية يصعب تقليدها، وعرف (2013) Bisaria الميزة التنافسية بأنها: هي الممارسات الأخلاقية والقانونية وتتضمن عملية جمع وتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات لاتخاذ الإجراءات المختلفة للتفوق على المنافسين.

### أهمية وأهداف الميزة التنافسية

تكمُن أهمية الميزة التنافسية في أنها تعمل على تنمية قدرات وموارد المنظمة من أجل ميزتها التنافسية، لأن نجاح المنظمة يعتمد عليها، وأن الميزة هي سلاح المنظمة من أجل مواجهة المنافسين والاستجابة السريعة للمستفيدين، كما وأن لها أهمية كبيرة كونها تمكن المنظمة من الحصول على أكبر حصة سوقية مقارنة مع منافسيها وهذا يعني زيادة الأرباح، وأيضًا هي المحفز والمحرك للمنظمة من أجل تحسين عملها وتنمية قدراتها (السعيدة، 2022؛ عساف، 2021). وإن أهمية الميزة التنافسية تمكن المدرسة من الوصول إلى مستوى عالٍ من الإبداع والتفوق والتميز وذلك يتضح من جودة مخرجاتها والخدمات التي تقدمها، وهذا الذي يجعلها مدرسة مبدعة ومبتكرة في طرق وأساليب تدريسيها، مما يجعلها صرح علمي يتسم بالقوة والاستمرارية والثبات بين منافسيها في الميدان التربوي، فتنفوق عليهم وتجذب أكبر عدد من الطلبة (شرايحة، 2020).

وتمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية والصلبة التي تركز عليها أداء المؤسسات التي تمكنها من النمو والبقاء، فهي توفر الانسجام والترابط بين المؤسسة والجهات المستفيدة، وذلك من خلال إيجاد بيئة تحفز وتوجه وتدعم على التميز، كما أنها تحقق التميز والاختلاف الاستراتيجي عن المنافسين لها، وذلك لتوفير نموذج مدرسي قادر على جذب أكبر عدد من الطلبة، وتلبية احتياجاتهم، لذلك أصبح تطوير وامتلاك الميزة التنافسية هدفًا استراتيجيًا تسعى المؤسسات لتبنيه

والوصول إليه في ظل التحديات الشديدة (أكبر، 2017). وكون الميزة التنافسية تستند على مواردها المالية والبشرية وقدراتها فهي تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، التي تفيد في الحفاظ على الحصة السوقية لها في ظل التغيرات المتسارعة، فتميز المنظمة يحسن من سمعتها ويُكون نظرة حسنة للجهة المعنية، مما يؤدي إلى كسب ولأئهم وبقينهم بأنها سوف تلبى حاجاتهم ورغباتهم بكفاءة وفاعلية وبذلك ستحقق إيرادات مالية ومكانة عالية بين منافسيها (مباركي والعناق، 2022).

وبناءً على ما سبق نستخلص بأن أهمية الميزة التنافسية تكمن في تلبية احتياجات الطلبة والمجتمع المحلي وتقديم الخدمات التربوية اللازمة بكفاءة وفاعلية وبطريقة مختلفة عن باقي المدارس، وتحقيق سمعة طيبة للمنظمة تبقى في الأذهان، والأهم هو الاستمرار في تقديم تلك الخدمات بأقل وقت وجهد وتكلفة.

وتسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق أهدافها عن طريق توليد ميزة تنافسية من خلال إدخال بُعد تنافسي جديد أو التعامل مع نوع جديد من المستفيدين، والاستشراف المستقبلي لأهداف المؤسسة، وتهدف إلى تحديد المهارات المطلوبة من مخرجات المؤسسة لسوق العمل محلياً وإقليمياً، والحث على العمل الجماعي التعاوني بين المؤسسات التعليمية الداخلية والخارجية، وتشكيل مجالس استشارية للمشاركة في تكوين مستقبل الوزارة ومديرياتها على المستوى التنافسي العالمي (Hamadat, 2021).

كما وتسعى كل مدرسة إلى إيجاد ميزة تنافسية من أجل عدة أهداف منها بقاءها واستمراريتها وحصولها على ثقة المجتمع سواء طلبة أو مجتمع محلي أو معلمين، والبحث عن الفرص الجديدة

والمميزة واقتناسها وقيامها بأعمالها ونشاطاتها بأقل وقت ممكن وباستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية للحصول على مخرجات تتميز بالجودة والكفاءة العالية (شرايحة، 2020).

وبناءً على ما سبق فإن جميع المؤسسات التربوية تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية بهدف الوصول إلى أعلى مستوى بكافة المجالات من أجل استقطاب أكبر عدد من الطلبة والمعلمين ذوي الكفاءة العالية لزيادة الربح وتحسين المخرجات.

### أبعاد وخصائص الميزة التنافسية

المقصود بالأبعاد التنافسية أي السمات والخصائص التي تركز عليها المؤسسة وتختارها عند القيام بأعمالها من أجل الحصول على مكانة متميزة بين منافسيها، وهناك أبعاد للميزة التنافسية كما ذكر (الهندي، 2022؛ وسعايدة، 2022؛ ومباركي والعناق، 2022؛ شرايحة، 2020؛ والصلاحات، 2017؛ ودماج، 2019) البعد الأول الجودة وتسعى المؤسسات إلى إنتاج خدمات تتميز بجودة عالية وموثوقة، بمعنى أنها تؤدي العمل الذي صممت لأجله دون وجود عيوب، وذلك يفيد في أن هذه الخدمة أو المنتج سوف يحمل طابع إيجابي لدى المستفيد، مما يجعل المؤسسة قادرة على حصولها على سعرٍ عالٍ مقابل تلك الخدمة، ومن ناحية أخرى فإن العمل بجودة عالية يؤدي إلى إخراج منتج ذا كفاءة عالية وذلك سبب في تقليل الوقت وعدم الحاجة إلى إعادة النظر في المنتج مرة أخرى وتحسينه، والبعد الثاني الكفاءة وتعني التحسين والتطوير المستمر للخدمات والاستثمار الأمثل للموارد وتحويل المدخلات جميعها إلى مخرجات ذات قيمة، وتتضح الكفاءة في المؤسسات التربوية بالخدمات التعليمية التي تقدمها للطلبة، فكلما زادت الكفاءة زادت الإنتاجية وبالتالي زيادة الربح، أما البعد الثالث الإبداع وهو أساس الميزة التنافسية، ويبين الإبداع من خلال التطوير والتجديد، واستحداث منتجات وخدمات جديدة منفردة ومتميزة يفتقر إليها المنافسين، وجاء

البعد الخامس الاستجابة لحاجات العميل وتعني تلبية رغباتهم وحاجتهم بأسرع وقت وبأعلى جودة، الأمر الذي يؤدي إلى كسب ثقتهم وولائهم وجذبهم إلى المؤسسة، ولا يكون ذلك إلا بالقيام بالعمل بأفضل طريقة، أما البعد الخامس فهو المرونة وتعني الاستجابة للتغيرات المتسارعة والقدرة على مواكبة كل ما هو جديد بشكل مستمر، وهي من إحدى نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة ويمكنها من البقاء والتنافس.

وأضاف الهندي (2022) ومباركي والعناق (2022) والسعيدة (2022) بُعدًا اتفقا عليه وهو التكلفة ويعني تقليل تكلفة الخدمة مع المحافظة على الجودة وتقديم خدمات متنوعة بتكلفة أقل من المنافسين، أي أن المؤسسة تعوض عن انخفاض الأسعار بزيادة الطلب على الخدمة.

ومن خصائص الميزة التنافسية أنها تتبع من داخل المؤسسة، وتؤدي إلى تحقيق تفوق وأفضلية على المنافسين، وأنها نسبية وليست مطلقة، ولكي تحصل المؤسسة على الميزة التنافسية لأبد من أن تتبنى أفكار وتقدم خدمات تتسم بالديمومة، ولمدة طويلة، ولا تزول بسرعة، ومن الصعب تقليدها، الأمر الذي ينعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، وأيضًا من خصائص الميزة التنافسية إنها تؤثر في إدراك المستفيدين والقدرة على تحديد ما هو الأفضل وتحفزهم على التعامل معها والاستفادة من خدماتها، ويتم تحديد نوع الميزة التي يراد التميز بها بناء على حاجات ورغبات المستفيدين، وإنها مرنة يمكن إضافة أو إزالة خدمة بسهولة ويسر (السعيدة، 2022؛ وشرايحة، 2020؛ وشقراني 2019؛ وأكبر، 2017).

### مصادر الميزة التنافسية

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية فإن هناك مصادر تساعد على ذلك، وهناك نوعان من المصادر: مصادر داخلية وأخرى خارجية، أما المصادر الداخلية فهي التي تأتي من

داخل المؤسسة، والخارجية هي التي تأتي من خارج المؤسسة، وأيضًا من المصادر ذات الأهمية الكبرى هي الابتكار والمعرفة والطرق التي تساعد المؤسسة وتدفعها إلى التميز وإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية (شرايحة، 2020).

وصنف سعايدة (2022) مصادر الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية وهي مصادر ملموسة وغير ملموسة وتتمثل بالإدارة والمعلمين وجميع الأدوات والمواد المتوفرة بالمدرسة والأساليب التي تزيد من التطوير والابتكار والإبداع، ومصادر خارجية وهي مصادر كثيرة ومتنوعة ومتغيرة نتيجة التغيرات والتطورات فهي بحاجة إلى متابعة كل ما هو جديد حتى تستمر المؤسسة بتميزها فتعمل على استقطاب المعرفة الجديدة واستثمارها، ويرى (Hamadat 2021) والأسطل (2013) أن الميزة هي طريقة لتحقيق مستقبل جديد للمدرسة من خلال مصدرين هما: التفكير الاستراتيجي وهو من خلال تطبيق أحد استراتيجيات التنافس وهي أنواع إما خفض التكاليف أو التميز في تقديم المنتج أو التميز في التسويق، والموارد وتشمل موارد ملموسة وغير ملموسة سواء أكانت معدات أو أدوات، وغير الملموسة مثل الجودة والتكنولوجيا والكفاءات والمعرفة، أما (Negulescu 2019) أشار إلى أن من مصادر الميزة التنافسية مصادر داخلية ومصادر خارجية أو كلاهما معًا، ومن المصادر الخارجية للحصول على الميزة التنافسية التغيرات في طلب المستهلكين أو تغيرات في التكلفة، والتغيرات على المستوى التكنولوجي والتقني، والحصول على المعلومات من خلال القدرة على مسح البيئة، والمرونة في الاستجابة للتغيير، وإن دور العوامل الخارجية في خلق ميزة تنافسية لا تتمثل في منح الميزة بشكل سلبي ولكنها تمنح المؤسسة فرصة جديدة لتحقيق الأرباح والأهداف المرجوة، أما المصادر الداخلية تتضح من خلال إبداع أفراد المنظمة وقدرتهم على الابتكار والقدرة

على التعامل مع التكنولوجيا ونقل الخبرة والمعرفة بين الزملاء، أي أن المصادر الداخلية تكمن في الطرق والأفكار الجديدة الموجودة والتي يمكن إنشاؤها داخل المؤسسة.

### محددات ومعوقات الميزة التنافسية

وقد أشار السعايدة (2022)؛ وعمرو (2009) إلى بُعدين لمحدداتها الأول: هو حجم الميزة التنافسية ويعني أن المؤسسة تستطيع أن تستمر في الميزة التنافسية في حال أنها حافظت على ميزة التكلفة الأقل، أو تميز المنتج وقدرته على مواجهة المنافسين، وكلما كان حجم الميزة أكبر يحتاج إلى جهد أكبر للمنافسة، وللميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بالتقديم ثم التبنّي ومن ثم الركود ومن ثم الضرورة وهي آخر مرحلة، وهنا تظهر حاجة المؤسسة إلى تبني ميزة جديدة تنافس بها أو تطوير ميزة موجودة بأساليب وأفكار غير مألوفة، أما البعد الثاني هو نطاق التنافس ويعني مدى انتشار واتساع خدمات وعمليات وأنشطة المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية، فانتشار النشاط على مدى واسع يوفر التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

ونظرًا لأهمية الميزة التنافسية إلا أنه يوجد العديد من التحديات والصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيقها، وقد تكون نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها منها: ضعف في الموارد البشرية، وضعف العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي والتعاون بين الإدارة والعاملين أو العاملين مع بعضهم البعض، وسوء الإدارة واتباعها النمط التقليدي البعيد عن الإبداع والابتكار والتجديد، وعدم وجود قاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها، وعدم توفر التكنولوجيا ومواكبة كل ما هو جديد، وسوء نمط الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين والمجتمع الخارجي، والفشل في تحديد الفرص التي يجب استثمارها وتحديد التحديات والتهديدات والمخاطر والعمل على تجنبها أو الحد من آثارها (شرايحة، 2020؛ الأسطل، 2013).

## طرق تحقيق الميزة التنافسية

ظهر في الآونة الأخيرة مفهوم الميزة التنافسية بشكل كبير ومتسارع، وفي جميع المؤسسات التعليمية وبمختلف مستوياتها، نتيجة التطورات الهائلة في العالم، والتي تتطلب منا القيام بالعمل الجاد والمتواصل حتى نكون على استعداد لمواجهة أي تحديات تواجهه مؤسساتنا، ولا يمكن القيام بذلك إلا لمن يؤمن ويدرك بأن الجودة في الأداء هو الطريق الوحيد للاستمرار والتقدم والتطور. ويمكن للمدرسة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال: القيام بالأعمال بطريقة إبداعية ومبتكرة بعيدة عن التقليد، إتباع نمط إداري جديد يهتم ويشجع المعلمين على بذل كل جهودهم بحب وإخلاص، إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات ووضع رؤية ورسالة المدرسة، واهتمام الإدارة بالمجتمع المحلي والمستفيدين من العملية التعليمية، وإجراء التقييم المستمر لما تقدمه المدرسة والاستفادة من التغذية الراجعة في عملية التحسينات وعدم إهمال أي ملاحظة، وذلك لضمان استمراريتها في تحقيق ميزتها التنافسية مقارنة مع المدارس المنافسة (شرايحة، 2020؛ وخليل، 2019).

ولمدير المدرسة دور أساسي وكبير في تحقيق التنافسية للمدرسة فهو القائد والموجه والمحفز للعاملين، فهو يستطيع الرفع من مستوى مدرسته من خلال امتلاكه أخلاقيات جيدة وصفات نبيلة وأسلوب سليم في التعامل مع المعلمين، ويجب أن يكون لديه نزاهة وشفافية، ويتحلى بشخصية قوية وكاريزما وجاذبية، والأهم هو أن يكون لديه رغبة قوية في التحسين والتطوير، والانفتاح على كل ما هو جديد، وحتى يصل المدير بمدرسته إلى القمة لا بد أن يكون لديه قدرة على ضبط النفس والقدرة على التعامل مع المشكلات، ولديه قدرة على استشراف المستقبل وحب العمل بروح الفريق، ويجب أن يتحلى بالتواضع وأن نجاح المدرسة هو نتيجة عمل مشترك وعدم إنكار ذلك (Halima، 2020،

كما وقد أضاف (Hamadat 2021) دور المدير في تحقيق الميزة التنافسية منها: تبادل الخبرات بين القيادات التربوية وإقامة ندوات وورش عمل ومؤتمرات مشتركة للاستفادة من تجارب الآخرين، والقيام بالأعمال التربوية من منظور عالمي، وجعل المناهج الأكاديمية والتدريبية ذات طابع دولي، والتشجيع والحث على القيام بإعداد بحوث تبحث في المشكلات التربوية، وتعظيم الاستفادة من البحوث التي تنشرها الجامعات الخاصة بالمجالات التربوية، وإيجاد فرص تسويقية لمخرجاتها التعليمية والمعرفية.

وحتى تتحقق الميزة التنافسية للمدرسة لابد من متابعة التطورات على المناهج وتوفير مناهج عالمية داخل المدرسة، وكذلك توفير كوادر من المعلمين لتدريس الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، والقيام بأنشطة تساعدهم على تنمية قدراتهم وشعورهم بانهم فاعلين في المجتمع، وأيضًا مواكبة التكنولوجيا وتوظيفها في جميع أعمال المدرسة سواء في تعامل الإدارة مع المعلمين أو مع أولياء الأمور الذي يسهل التواصل ويقلل الوقت، وتساعد الطلاب على حضور حصص محوسبة تمكنهم من إعادة مشاهدتها في حال احتاجوا إلى تكرار المعلومة أو عدم فهمها أو غياب أحد الطلبة لأسباب صحية، وكذلك توفير مكتبة إلكترونية تمكنهم من الاطلاع عليها متى احتاجوا وفي أي وقت.

ومن طرق تحقيق الميزة التنافسية هو التميز في طرق التدريس فالتدريس يعتبر عملية ذات طبيعة معقدة فهو يتأثر بعدة عوامل منها المعلم نفسه من حيث كفاءته وشخصيته وأسلوبه في إيصال المعرفة وأن يكون ميسر للعملية التعليمية، وحتى يتم تحسين عملية التدريس لابد من تطوير مهارات المعلم وفتح المجال لحضور ورشات عمل وندوات ومؤتمرات تزيد من معرفته وخبراته، وإشراك المعلمين في الدورات المعاصرة التي تنمي أساليب التدريس ومتابعة ذلك في

التطبيق العملي لها داخل الغرف الصفية، حيث أنها تؤثر على سمعة المدرسة والمدارس التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة تختلف عن المدارس التي تستخدم الطرق التقليدية القديمة.

وبناءً على ما سبق؛ فإن لمدير المدرسة دور كبير في رفع مستوى مدرسته فهو صاحب القرار والموجه فيها، لذا يجب أولاً أن يتحلى المدير بمكارم الأخلاق من صدق، ونزاهة، وأمانة، وعدل، ولديه نظرة ثاقبة ومستشرفه للمستقبل، وأن يكون مغامراً؛ لأن المغامرة المحسوبة أساس النجاح والانفتاح على كل ما هو جديد، للوصول إلى الأهداف المأمولة والتميزة، وعليه أيضاً أن يكون على علاقة جيدة مع الموظفين حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المأمولة بكل سهولة.

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث قسمت إلى قسمين: دراسات تناولت القيادة الابتكارية ودراسات تناولت الميزة التنافسية، وتم استعراضها من الأحدث إلى الأقدم، كما يلي:

### أولاً: دراسات تناولت القيادة الابتكارية

أجرت البنا (2022) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (388) معلماً ومعلمةً في المدارس الحكومية والخاصة في لواء وادي السير، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وطور الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس لواء وادي السير، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين القيادة الابتكارية بمجالاتها (تطوير الإدارة، تطوير الكوادر التعليمية، هيكلية تغيير البيئة المدرسية) وجودة الأداء المدرسي لمديري المدارس لواء وادي السير، وقد جاء مجالان للقيادة الابتكارية بأعلى متوسط وبنفس المستوى وهما (تطوير الإدارة، وتطوير الكوادر التعليمية)، أما مجال هيكلية تغيير البيئة المدرسية جاء بمتوسط أدنى.

أجرت أبو طرية (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين والمعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (339) معلماً ومعلمةً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة

الابتكارية وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، وقد جاء محور التعامل مع المعلمين في الترتيب الأول، فالمدير يشجع المعلمين على التخطيط لمواجهة المشكلات ويشجعهم على طرح أفكارهم لحل المشكلات، أما في محور بيئة العمل فالمدير يشجع على تقوية العلاقات الإنسانية ويشجعهم على طرح أفكارهم لحل المشكلات، وتبين وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

كما أجرى مخامرة (2021) دراسة هدفت التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا لليقظة الذهنية وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة مدى تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على درجة امتلاك مديري المدارس لليقظة الذهنية والقيادة الابتكارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (151) معلماً ومعلمةً من مجتمع الدراسة البالغ عدده (303)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وطور الباحث استبياناً كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت متوسطة، وتبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة امتلاك اليقظة الذهنية والقيادة الابتكارية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرين يُعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وقد تبين أن المدير يهتم بأفكار المعلمين الإبداعية، ويشجع المعلمين ذوي القدرات الابتكارية.

وأجرى عبدالصمد وهاجر (2021) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين في بعض مدارس المقاطعة البيداغوجية 67

بمدينة بن سرور في الجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (73) معلماً ومعلمة، وقد طورت استبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية تتراوح بين مستوى مرتفع ومرتفع جداً، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية يُعزى للجنس لصالح الاناث، ولا يوجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية تُعزى لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 11 سنة فما فوق)، وأظهرت النتائج في محور تعامل الإدارة مع المعلمين أن المدير يشجع المعلمين على القيام بالأعمال ويهتم بأفكارهم الابتكارية ويحثهم الابتعاد عن تقليد الآخرين.

أجرى الحجاج (2019) دراسة هدفت التعرف الى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (310) مدير ومعلمين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد طور الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في لواء الجامعة كانت منخفضة، وتبين وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المدير، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح درجة الماجستير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة تُعزى لمتغير(الجنس - سنوات الخدمة)، وجاءت مجالات القيادة الابتكارية تنازلياً

كما يأتي: أولاً محور تطوير الأفراد والمعلمين، ثم محور تطوير العلاقات واخيراً محور إدارة الموارد والاستثمار وجميعهم بدرجة قليلة.

دراسة (Moonsrikaew & Chansirisira (2020) هدفت التعرف إلى مكونات ومؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية في إطار لجنة التعليم الأساسي، ودراسة الحالة الحالية والمرغوبة للقيادة الابتكارية لمديري المدارس، وطرق تعزيز القيادة المبتكرة، بالإضافة إلى تصميم برنامج تعزيز القيادة المبتكرة لمديري المدارس الثانوية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطوير استبيان لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (660) معلماً ومدير مدرسة في تايلاند، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة متعددة المراحل، وقد أظهرت النتائج أن مكونات ومؤشرات القيادة الابتكارية أربعة مكونات وهم: الشجاعة، والإبداع، والشغف، وبناء الفريق، وتؤكد ملائمة المكونات لمديري المدارس الثانوية مع وجود خبراء مناسبين لكل المكونات، وجاءت القيادة الابتكارية بمستوى متوسط، كما بينت طرق تعزيز القيادة الابتكارية بثلاثة طرق وهي: التدريب، والتعلم اثناء العمل، والمناقشة الجماعية، وكانت نتائج برامج التصميم لتعزيز القيادة الابتكارية كما يلي: مبادئ البرامج، وأهداف البرنامج، ومحتوى تطوير البرنامج، وعملية التطوير، وتقييم البرنامج، ووجدت نتائج التقييم التي اجراها الخبراء أن مجموعة أنشطة البرنامج ودليل البرنامج ومجموعة أدوات تطوير القيادة الابتكارية جاءت بمستوى مناسب.

دراسة (Eja (2020) هدفت التعرف إلى العلاقة بين ممارسات القيادة الابتكارية لمديري المدارس والإشراف الفعال على المدرسة في منطقة Ikom ايكوم التعليمية في ولاية كروس ريفر، نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (376) من المعلمين ومديري المدارس الحكومية، وتم استخدام استبيان كأداة لدراسة، وأظهرت النتائج أن

ممارسات القيادة الابتكارية لمديري المدارس مثل القيادة الابتكارية والثقافية والمتوازنة ترتبط بشكل كبير بالإشراف الفعال على المدرسة من حيث تقديم التعليم وحفظ السجلات وصيانة المرافق المدرسي في منطقة Ikom التعليمية بولاية كروس ريفر، حيث يتم الاحتفاظ بالسجلات والمواد التعليمية بشكل جيد وتستخدم لتعزيز فعالية التدريس والتعلم.

هدفت دراسة (Fadillah, et al. (2020). إلى قياس تأثير القيادة التحويلية على قدرة المعلم على الابتكار في جاكرتا، خلال جائحة COVID-15، وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 130 معلم باستخدام طريقة SEM مع برنامج SmartPS 10، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على قدرة المعلم على الابتكار، سواء بشكل مباشر أو من خلال التوسط التنظيمي، كما بينت أن القيادة التدريسية لها تأثير إيجابي أيضًا على قدرة المعلم على الابتكار، وهذه كانت من نتائج التعلم عن بعد فقد أصبح المعلمين لديهم قدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، وكذلك قيادة المعاملات إي تعامل الإدارة مع المعلمين لها دور إيجابي في قدرة المعلم على الابتكار.

هدفت دراسة (Somsueb, et al., (2019 إلى فحص مدى اتساق نموذج العلاقات الهيكلية، ومؤشر القيادة الابتكارية لمدير المدرسة الثانوية، ومكتب لجنة التعليم الاساسي في تايلاند، وتم استخدام منهج وصفي، وتكونت عينة الدراسة من (1020) من أصل (2359) مدير مدرسة ثانوية تحت اختصاص مكتب لجنة التعليم الأساسي في تايلاند وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وطور الباحث استبيان لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مؤشرات القيادة الابتكارية كانت مهمة للغاية، وأظهرت النتائج أن هناك أربعة مكونات رئيسية لقياس القيادة الابتكارية وهم:

الرؤية، والتعاون التعاوني، والمخاطرة، والتغيير، وإن تطوير الابتكار هو القوة الدافعة وراء جميع جوانب تنمية تايلاند.

### ثانياً: دراسات تناولت الميزة التنافسية

أجرت المساعدة (2022) دراسة هدفت التعرف إلى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (267) مساعدًا ومساعدة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد طور استبيان لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم جاءت بدرجة كبيرة، وأن الوعي الاستراتيجي له دور في تحقيق الميزة التنافسية.

وفي دراسة حكيمة وحميدة (2022) التي هدفت التعرف على دور الكفاءات في المؤسسة من خلال (أبعاد الكفاءات، تطوير الكفاءات) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال (التميز في جودة المنتج)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي، وتكونت عينة الدراسة من (30) عامل تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم تطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج عن ارتفاع مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة، ووجود علاقة طردية بين الكفاءات والميزة التنافسية، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع الاهتمام بتنمية وتطوير الكفاءات البشرية، الذي أسهم في تحسين مستوى العاملين، وتبين من النتائج أن المصدر الرئيسي للميزة التنافسية يكمن في جودة رأس المال البشري ذو الكفاءة المتميزة.

أما دراسة البعداني ومحمد (2022) التي هدفت التعرف إلى دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق

تحليل المعلومات باستخدام أسلوب تحليل المضمون، ومن خلال استعراض وتحليل الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي رأس المال الفكري بمجالاته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) والميزة التنافسية بمجالاتها (الجودة، الكفاءة، الأبداع والابتكار، والاستجابة لحاجة العملاء، وتكنولوجيا المعلومات)، وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكري له دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، والدور الهام الذي يلعبه رأس المال الفكري بقدراته ومهاراته في تحقيق الأبداع والابتكار ومن ثم تميزها، والدور الكبير الذي يلعبه من خلال موجوداته الفكرية وبراءات الاختراع وحقوق النشر الذي يحقق له الميزة التنافسية، كما وتبين أن من أسباب تدني التنافسية لدى الجامعات اليمنية هو تدني الاهتمام برأس المال الفكري.

وهدفت دراسة البشاشة والعساسة (2022) إلى تحديد أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، والتميز)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (309) مديرًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد طور الباحث استبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد جاء مستوى تحقيق الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد التمايز المرتبة الأولى ويليه بُعد التكلفة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة، ووجود أثر للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.

كما أجرى عساف (2021) دراسة هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية في المدارس الثانوية في غزة، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي الكيفي باستخدام

مقابلات هاتفية شملت 3 أسئلة متخصصة وعميقة شملت تفسيرات وتحليلات حول العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية، حيث تمثلت العينة ب (14) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن المحتوى الأكاديمي هو الأكثر ضماناً للمحافظة على الميزة التنافسية للمدرسة ويليها مجال (السلوكيات) كالتعاون والأمانة واحترام الآخرين، وأن القصور الذاتي أكثر المخاطر المتسببة نتيجة لفقدان الميزة التنافسية، أي التسليم للتهديدات دون مقاومة والفشل في تغير استراتيجيات التعامل مع الظروف المتغيرة، ومن خلال المقابلة أجمع أفراد العينة على أن تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة يصعب على الآخرين تقليدها، هو أمر ضروري نظراً لارتباطها بتخريج الطلبة إلى الجامعات، وبينت أن من الأسباب الدافعة لاستدامة الميزة التنافسية، عمق أثر التطورات التكنولوجية في التعليم والإدارة، ورفع كفاءة العمليات في المدرسة من خلال مراجعة عملياتها وأنشطتها، وتعزيز المعلمين، وتحقيق التميز في الأداء الأكاديمي.

وأجرى شرايحة (2020) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وعددهم (380) معلم ومعلمة، وطورت الباحثة استبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان جاءت بمستوى مرتفع، وقد جاء مجال جودة الخدمات التعليمية بالمرتبة الأولى، إذ تحرص المدرسة على تحقيق أهداف المنهاج الدراسي ومواكبة التطورات في التعليم، أما في المجال الثاني الخاص بالموارد البشرية المتميزة، فقد تهتم إدارة المدرسة بتطوير أداء معلميهما وتشجيعهم على إيجاد أساليب جديدة ومبتكرة، وتبين وجود

علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التوزيعية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية.

وهدف دراسة متولي وأحمد وآخرون (2021) إلى تعزيز الميزة التنافسية لمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء متطلبات الريادة الإستراتيجية، من خلال التعرف على الإطار الفكري للريادة الاستراتيجية والاسس النظرية للميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص ومتطلبات توافرها في المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، وتقديم تصور مقترح يمكن من خلاله تفعيل دور الريادة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية. وتم استخدام المنهج الوصفي، وطور الباحث استبيان لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 398 من مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي الخاص بمحافظة سوهاج، وأظهرت النتائج ضعف في إمكانية إدارة المدارس الخاصة بأسلوب المشاركة في ابداء الرأي في اتخاذ القرارات رغم أن ذلك من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق ميزة التنافسية عن غيرها، وتبين عدم وجود قاعدة بيانات مركزية مشتركة بين المدارس والجهة المشرفة عليها، ولا تمتلك المدارس الخاصة روح المبادرة والمرونة في اداء أعمالهم، وقلة الكوادر البشرية التي تمتلك خبرة الفكر الاستراتيجي لبناء مدرسة خاصة ريادية.

دراسة عابنة (2020) هدفت التعرف على واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت ومعرفة الصعوبات التي تعيق ذلك واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 190 مديرا ومديرة واطهرت النتائج ان درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في الكويت جاءت بدرجة متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس، وجاءت النتائج أيضًا بالكشف عن الصعوبات التي تحول دون تحقيق الميزة

التنافسية وهي انخفاض الروح المعنوية، وعدم وجود معايير تستند إليها المدارس لتفعيل الميزة التنافسية، وعدم الالتزام بتفعيل الخطط المدرسية بالشكل المطلوب.

أجرى (Inthakhan, 2022) دراسة هدفت التعرف إلى بيئة الأعمال التعليمية الحالية والخصائص الديمغرافية للمتعلمين في لامبانج بإندونيسيا، وتحليل الاستراتيجيات التنافسية العامة المستخدمة من قبل أعمال المدارس التعليمية الصغيرة والتي يفضلها المتعلمون، وتوفير إرشادات الميزة التنافسية للأعمال التجارية الصغيرة في المدارس التعليمية في لامبانج، وتم استخدام منهج بحثي مختلط ، حيث تم إجراء مقابلات مع خمسة من رواد الأعمال، وتم توزيع استبيان على أفراد عينة الدراسة وبلغ عددهم (400)، وقد أظهرت النتائج أن معظم رواد الأعمال لم يستخدموا استراتيجية معينة بل استخدموا مزيجًا من الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق الميزة التنافسية، ووجد أن استراتيجية التمايز هي الاستراتيجية الأكثر تفضيلاً، وأن المتعلمين أعطوا الأولوية لمقدمي الخدمة الذين يستمعون إلى ملاحظاتهم، كما وأظهرت النتائج أن المتعلمين يرجحون بُعد التكلفة وذلك بالتركيز على الأسعار العادلة إلى جانب الدورات والخدمات عالية الجودة.

أجرى (Hamadat 2021) دراسة هدفت إلى وضع قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مديريات التربية والتعليم الأردنية، واستخدمت الدراسة طريقة المسح الميداني، وتكونت عينة الدراسة من (290) قائداً تربوياً من مجتمع تكون من (312) قائد، وطور الباحث استبانة بأربعة أبعاد وهي (الحجم والموقع، الموارد المادية، الموارد البشرية، البنية التحتية) كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أهمية مؤشرات الميزة التنافسية في مديريات التربية والتعليم الأردنية، وقد جاءت بدرجة عالية من الأهمية دلالة على وجود ميزة تنافسية في تلك المديريات التربوية، ويتبين ذلك من خلال محور (حجم وموقع المديرية) فقد جاء بمستوى مرتفع حيث كان له

دور في تحقيق الميزة لهذه المديرية، ويليه محور (الموارد المالية) ثم الموارد البشرية وأخيرًا البنية التحتية، وقد تم وضع القواعد الإدارية على أساس أولويات مؤشرات الميزة التنافسية في المديرية. هدفت دراسة (Halima (2020 إلى تحليل ووصف الكفاءة الشخصية للمدير في بناء الميزة التنافسية للمدرسة، وتم استخدام المنهج النوعي - دراسة حالة، وتم عمل مقابلات معمقة لجمع البيانات وملاحظة المشاركين ودراسة الوثائق، وأظهرت النتائج أنه يتم تنفيذ الكفاءة الشخصية للمدير في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة من خلال: امتلاك المدير للأخلاق الجيدة، وثقافة الأخلاق النبيلة، والنزاهة وقوة الشخصية، ويكون لديه رغبة قوية في التطوير الذاتي، والاهتمام بالمنصب كقائد تربوي، والتمتع بروح عالية وشخصية ذات رؤية مستقبلية، والانفتاح، وإن من إحدى أهم الكفاءات التي يجب أن يمتلكها المدير هي الكفاءة الشخصية، لأن قادة لا يتقنون كفاءات شخصية سيجدون صعوبة في تنفيذ المهام وتوجيه الموارد الموجودة.

كما وأجرى (Lo,& Tian (2020 دراسة هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين تبادل المعرفة والقدرة الاستيعابية والقدرة على الابتكار والميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في هونغ كونغ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والنوعي، وطور الباحث استبيان لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (166) أكاديميًا من مؤسسة التعليم العالي في هونغ كونغ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القدرة على الابتكار والميزة التنافسية، وبين تبادل المعرفة والقدرة الاستيعابية، وعلاقة إيجابية بين القدرة الاستيعابية والقدرة على الابتكار، ويجب على الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي تطوير طرق استراتيجية خاصة فيما يتعلق بتبادل المعرفة والقدرة الاستيعابية والقدرة على الابتكار من أجل اكتساب ميزة تنافسية، وأظهرت الدور

الوسيط للقدرة الاستيعابية في الربط بين تبادل المعرفة والقدرة على الابتكار من خلال تعزيز الارتباط الايجابي بين القدرة على الابتكار والميزة التنافسية.

هدفت دراسة (Nafuna, 2019) التعرف على التأثير الوسيط للميزة التنافسية على العلاقة بين استراتيجيات التسعير والاداء المالي في المدارس الابتدائية الخاصة في اوغندا، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي والاستقصاء، وتكونت عينة الدراسة من (184) مشروعًا للمدارس الابتدائية الخاصة، وأظهرت النتائج إلى أن الميزة التنافسية تتوسط جزئيًا العلاقة بين استراتيجيات التسعير والاداء المالي، كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات التسعير والاداء المالي، حيث تعد استراتيجيات التسعير ضرورية لتحسين الأداء المالي، وقد أظهرت النتائج أنه عندما تكسب المؤسسة ميزة تنافسية أعلى فإنها سوف تحدث تغييرات في ادائها المالي حيث ستسجل المزيد من الأرباح والعكس صحيح، وأظهرت النتائج أن التسعير المعتمد على تحقيق ميزة تنافسية لن يؤثر على تحسين الأداء المالي بين المدارس الخاصة.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت هذه الدراسة مع بعض ما جاء في الدراسات العربية والأجنبية بتناولها المتغير الأول وهو القيادة الابتكارية وهي: دراسة مخامرة (2021)، ودراسة ابو طرية (2022)، ودراسة عبدالصمد وهاجر (2021)، ودراسة الحجاج (2019)، ودراسة البنا (2022)، ودراسة الراشد واليحيى (2020)، ودراسة جبريني (2016)، ودراسة عياد (2019)، ودراسة القاضي (2021)، ودراسة الوداعي (2022)، ودراسة (Somsuebm, et al (2019)، ودراسة Nzinga, et al (2021)، ودراسة (Moonsrikaew & Chansirisira (2020)، ودراسة Fadillah, et al (2021)، ودراسة (Eja (2020).

أما الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغير الميزة التنافسية هي: دراسة المساعفة (2022)، دراسة حكيمه وحميدة (2022)، دراسة عساف (2021)، دراسة شرايحه (2020)، دراسة البشايشة والعسافه (2022)، ودراسة البعداني ومحمد (2022)، ودراسة عباينة (2020)، ودراسة متولي وأحمد وآخرون (2021)، ودراسة (2022) Inthakhan، ودراسة Hamadat (2021)، ودراسة (2020) Halima، ودراسة (2020) Lo,& Tian، ودراسة Nafuna (2019).

ومن حيث أداة الدراسة استخدمت أغلب الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات وهذا ما اتفقت معه الدراسة الحالية فقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات واستخلاص النتائج.

أما من حيث المنهج فقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة البنا (2022)، ودراسة أبو طرية (2022)، ودراسة مخامرة (2021)، ودراسة عبدالصمد وهاجر (2021)، ودراسة الحجاج (2019)، ودراسة (2020) Moonsrikaew & Chansirisira، ودراسة (2020) Eja، ودراسة (2020) Fadillah, et al.، ودراسة (2019) Somsueb et al.، ودراسة المساعفة (2022)، ودراسة حكيمه وحميدة (2022)، ودراسة البعداني ومحمد (2022)، ودراسة البشايشة والعسافه (2022)، ودراسة شرايحه (2020)، ودراسة عباينة (2020)، ودراسة أحمد وآخرون (2021).

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة عساف (2021)، دراسة (2022) Inthakhan، ودراسة (2020) Halima، ودراسة (2020) Lo,& Tian، ودراسة (2019) Naffuna. في المنهج المستخدم، حيث استخدمت هذه الدراسات المنهج المختلط، والبحث النوعي، والمقابلات.

ومن حيث العينة فقد تشابهت الدراسة مع معظم الدراسات في اختيارها للمعلمين، وكان الاختلاف مع دراسة (Somsueb (2019)، ودراسة المساعفة (2022) ودراسة حكيمة وحميدة (2022)، ودراسة البشايشة والعساف (2022)، ودراسة عساف (2021)، ودراسة Hamadat (2021)، ودراسة (Inthakhan (2022)، ودراسة (Lo,& Tian (2020). في اختيارها للمديرين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها تناولت متغيري القيادة الابتكارية والميزة التنافسية معاً في المدارس الأردنية في لواء الجامعة وهذا الذي لم تتطرق له دراسة سابقة - على حد علم الباحثة- في قطاع التربية والتعليم، وتميزت الدراسة بحدودها المكانية وهي المدارس الخاصة الأردنية في لواء الجامعة، وبعنوانها الموضوعية.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها والأداة التي استخدمت، وكيفية تطويرها وبنائها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وتطبيقها، بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات.

### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لأهداف الدراسة، وتم تطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (7827) فرداً حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم الأردنية 2020-2021.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة ممثلة بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمين ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة، وقد بلغ عددهم (378) فرداً، وتم تحديد حجم العينة بالرجوع إلى جدول (كيرجي ومورجان، 1970)، وذلك بهامش ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وتم توزيع أداة الدراسة عن طريق رابط إلكتروني على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استعادة (378) استبانة مجاب عليها بطريقة سليمة، خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2021/2023، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

### الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	87	23%
	أنثى	291	77%
	المجموع	378	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	258	68.3%
	دراسات عليا	120	31.7%
	المجموع	378	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	111	29.3%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	122	32.3%
	10 سنوات فأكثر	145	38.4%
	المجموع	378	100%

### أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة على شكل استبانة من ثلاثة أقسام، الأول عن المتغيرات الديموغرافية والثاني يقيس درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين، حيث تم تطويرها بالرجوع إلى بعض الدراسات مثل: دراسة أبو طرية (2022)، البنا (2022)، القاضي (2021)، الوادعي (2022)، عبدالصمد وهاجر (2021)، مخامرة (2021)، لتطوير محور القيادة الابتكارية.

أما القسم الثالث فكان لقياس مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، حيث تم تطويرها بالرجوع إلى بعض الدراسات مثل: دراسة شرايحة (2020)، البشابشة (2022)، محمد (2019)، البعداني (2022)، الهندي (2022)، لتطوير محور الميزة التنافسية.

وتكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (90) فقرة، وأصبحت بعد عملية التحكيم والمراجعة مكونة من (55) فقرة بصورتها النهائية بعد التأكد من صدق المحتوى، وعليه تكونت الاستبانة من: القسم الثاني وهو: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، والمكون من (33) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: أولاً السلوك الابتكاري والمكون من (10) فقرات، ثانياً بيئة العمل والمكون من (8) فقرات، ثالثاً وفرة الأفكار والمكون من (9) فقرات، رابعاً قبول المخاطرة والمكون من (6) فقرات.

أما القسم الثالث وهو مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، والمكون من (22) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: أولاً الجودة والمكون من (8) فقرات، ثانياً السمعة والمكون من (7) فقرات، ثالثاً التكنولوجيا والمكون من (7) فقرات، وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذي الأبعاد الخمسة.

## صدق أداة الدراسة

### أ. صدق المحتوى لأداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية من (90) فقرة، حيث تكون الجزء المتعلق بالقيادة الابتكارية من (48) فقرة، فيما تكون الجزء الثاني المتعلق بالميزة التنافسية من (42) فقرة، كما هو موضح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجالات: القيادة والإدارة التربوية ومناهج وأساليب التدريس في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (10) محكمين موضحة أسماءهم 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 فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء المتعلق بالقيادة الابتكارية إلى (33) فقرة بعد حذف (15) فقرة من فقرات الأداة بصورتها الأولية، أما الجزء المتعلق بالميزة التنافسية فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه (22) فقرة بعد حذف (20) فقرة من فقرات الأداة بصورتها الأولية، وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملة (55) فقرة، والملحق (3) يبيّن الأداة في صورتها النهائية والجدول (2) يبيّن الأداة بجزئها ومجالات كل جزء، وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة (الاستبانة).

## الجدول (2)

مجالات الاستبانة بجزئها: القيادة الابتكارية والميزة التنافسية وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة الابتكارية	1	السلوك الابتكاري	10	1-10
	2	بيئة العمل	8	11-18
	3	وفرة الأفكار	9	19-27
	4	قبول المخاطرة	6	28-33
		مجموع الفقرات	33	1-33
الميزة التنافسية	1	الجودة	8	1-8
	2	السمعة	7	9-15
	3	التكنولوجيا	7	16-22
		مجموع الفقرات	22	1-22
		المجموع الكلي للفقرات	55	

## تصحيح أداة الدراسة بجزئها

اعتمدت الباحثة تدرّج ليكرت الخماسي لكل من متغيري الدراسة: القيادة الابتكارية، والميزة

التنافسية حيث حددت خمسة مستويات وهي: موافق بشدة ويعطى الوزن (5)، موافق ويعطى الوزن

(4) موافق إلى حد ما 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، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى للتدرج (5) - الحد الأدنى للتدرج (1) / عدد المستويات (3) ويبيّن الجدول (3) هذه المعايير.

### الجدول (3)

معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة

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

### صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لكل جزء، ويبيّن الجدولان (4) و(5) قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال ومع الاستبانة ككل.

### الجدول (4)

قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الابتكارية مع المجال ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.60	**0.41	18	**0.82	**0.84
2	**0.63	**0.50	19	**0.85	**0.86
3	**0.70	**0.52	20	**0.81	**0.80
4	**0.81	**0.52	21	**0.87	**0.82
5	**0.69	**0.54	22	**0.86	**0.84
6	**0.74	**0.51	23	**0.79	**0.73
7	**0.80	**0.65	24	**0.90	**0.84
8	**0.52	**0.64	25	**0.92	**0.82
9	**0.78	**0.72	26	**0.89	**0.79
10	**0.62	**0.40	27	**0.86	**0.87
11	**0.78	**0.66	28	**0.79	**0.76

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**0.54	**0.70	29	**0.82	**0.86	12
**0.62	**0.83	30	**0.60	**0.78	13
**0.62	**0.82	31	**0.48	**0.51	14
**0.50	**0.55	32	**0.84	**0.93	15
**0.65	**0.78	33	**0.83	**0.84	16
			**0.80	**0.84	17

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

يبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.93-0.51) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.87- 0.40) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة عودة (2014).

#### الجدول (5)

قيم معاملات ارتباط فقرات الميزة التنافسية 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
**0.80	**0.82	12	**0.81	**0.84	1
**0.80	**0.59	13	**0.84	**0.79	2
**0.60	**0.59	14	**0.72	**0.80	3
**0.59	**0.75	15	**0.83	**0.84	4
**0.57	**0.67	16	**0.89	**0.84	5
**0.45	**0.55	17	**0.56	**0.74	6
**0.81	**0.81	18	**0.81	**0.90	7
**0.75	**0.83	19	**0.71	**0.78	8
**0.74	**0.81	20	**0.62	**0.72	9
**0.70	**0.83	21	**0.51	**0.70	10
**0.76	**0.77	22	**0.77	**0.72	11

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

يبين الجدول (5) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.90- 0.55) وتراوحت

معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.41- 0.89) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة. عودة (2014).

### ثبات أداة الدراسة

للتحقق 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 وبيّن الجدول (6) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

### الجدول (6)

#### قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الجزء	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الابتكارية	السلوك الابتكاري	10	0.87
	بيئة العمل	8	0.92
	وفرة الأفكار	9	0.95
	الابتكار	6	0.84
	القيادة الابتكارية ككل	33	0.96
الميزة التنافسية	الجودة	8	0.92
	السمعة	7	0.82
	التكنولوجيا	7	0.86
	الميزة التنافسية ككل	22	0.95

يبين الجدول (6) معاملات ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل، حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.84- 0.95) لمحور القيادة الابتكارية، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.96)، أما معاملات ثبات كرونباخ ألفا فقد تراوحت بين (0.82- 0.92) لمجالات الميزة التنافسية وبلغ معامل الثبات الكلي (0.95).

## إجراءات الدراسة:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بالموضوع.
2. تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.
3. مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرية لواء الجامعة والتي بدورها خاطبت المدارس الخاصة التابعة لها والملحق (4)، يبين كتاب تسهيل المهمة.
4. إجراء عملية الثبات فيما بعد بطريقة كرونباخ ألفا.
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة
6. تفرغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).
7. تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

## المعالجة الإحصائية

- استخراج معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق بناء الأداة.
- استخراج معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
- استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لتقديرات المعلمين في لواء الجامعة على فقرات محور القيادة الابتكارية ويوضح الجدول (7) هذه

النتائج.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الابتكارية في لواء الجامعة مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	مجالات القيادة الابتكارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	السلوك الابتكاري	4.06	0.72	مرتفعة
2	2	بيئة العمل	4.05	0.77	مرتفعة
3	3	وفرة الأفكار	3.91	0.80	مرتفعة
4	4	قبول المخاطرة	3.90	0.81	مرتفعة
		محور القيادة الابتكارية ككل	3.99	0.73	مرتفعة

يبين الجدول (7) أنّ درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء

الجامعة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي

(3.99) وانحراف معياري (0.73) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى

مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (السلوك

الابتكاري) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة ممارسة

مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (بيئة العمل) بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (وفرة الأفكار) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (قبول المخاطرة) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء الجامعة على كل فقرة من فقرات محور القيادة الابتكارية وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (8,9,10,11) هذه النتائج.

أولاً: مجال السلوك الابتكاري: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية كالآتي:

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري

المدارس الخاصة لفقرات مجال السلوك الابتكاري مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	1	دعم أساليب العمل المبتكرة للموظفين.	4.16	0.78	مرتفعة
7	2	تقديم الحوافز المعنوية للموظفين ذوي القدرات الابتكارية.	4.14	0.89	مرتفعة
1	3	تقديم اقتراحات جديدة (غير مألوفة) تمكّن الموظفين من تطوير أدائهم.	4.09	0.85	مرتفعة
5	3	تحويل الأفكار المبتكرة إلى أنشطة داخل المدرسة.	4.09	0.87	مرتفعة
4	5	تلبية الاحتياجات التدريبية المعاصرة للموظفين.	4.08	0.86	مرتفعة
3	6	تقديم المساعدة لتطبيق الأفكار الجديدة (غير المألوفة).	4.04	0.84	مرتفعة
8	7	توجيه الموظفين بالابتعاد عن السلوكيات التقليدية.	4.03	0.80	مرتفعة
9	8	تمكين الموظفين من تحديد الأساليب الابتكارية التي تتناسب مع قدراتهم.	4.02	0.82	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة يقوم مدير المدرسة بالآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
10	9	كسر روتين العمل اليومي المدرسي.	4.00	0.98	مرتفعة
6	10	تقديم الحوافز المادية للموظفين ذوي القدرات الابتكارية.	3.89	1.15	مرتفعة
		مجال السلوك الابتكاري (الكلي)	4.06	0.72	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال السلوك الابتكاري جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.72) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (3.89- 4.09)، وجاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على قيام مدير المدرسة بـ "دعم أساليب العمل المبتكرة للموظفين." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة فقرة رقم (7) والتي تنص على قيام مدير المدرسة بـ "تقديم الحوافز المعنوية للموظفين ذوي القدرات الابتكارية" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.78)، في حين جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على قيام مدير المدرسة بـ "كسر روتين العمل اليومي المدرسي." بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.98)، وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على قيام مدير المدرسة بـ "تقديم الحوافز المادية للموظفين ذوي القدرات الابتكارية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

ثانيًا: مجال بيئة العمل: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية كالاتي.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال بيئة العمل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة يقوم مدير المدرسة بالآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
11	1	تهيئة البيئة المدرسية للموظفين لتطوير مهاراتهم (مختبرات، أجهزة، إنترنت).	4.16	0.91	مرتفعة
15	2	الحرص على العمل الجماعي بين الموظفين	4.10	0.81	مرتفعة
12	3	تهيئة مناخ مدرسي يشجع على الابتكار.	4.07	0.93	مرتفعة
13	4	التشجيع على إقامة علاقات إنسانية بين الإدارة والموظفين.	4.05	0.92	مرتفعة
18	5	تشجيع الموظفين على التعلم الذاتي.	4.04	0.85	مرتفعة
14	5	التشجيع على التنافس الإيجابي بين الموظفين.	4.04	0.91	مرتفعة
17	7	مشاركة الموظفين في تحديد أهداف مبتكرة للمدرسة.	4.00	0.88	مرتفعة
16	8	مشاركة الموظفين في صياغة رؤية المدرسة.	3.94	0.95	مرتفعة
		مجال بيئة العمل (الكلية)	4.05	0.77	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال بيئة العمل جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.77)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.94-4.16)، وجاءت الفقرة رقم (11) التي تنص على قيام مدير المدرسة بـ "تهيئة البيئة المدرسية للموظفين لتطوير مهاراتهم (مختبرات، أجهزة، إنترنت)". بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة فقرة رقم (15) والتي تنص على قيام مدير المدرسة بـ "الحرص على العمل الجماعي بين الموظفين" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.81)، بينما جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على قيام مدير المدرسة بـ "مشاركة الموظفين في تحديد أهداف مبتكرة للمدرسة" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط

حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.88)، بينما جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على قيام مدير المدرسة بـ " مشاركة الموظفين في صياغة رؤية المدرسة." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

ثالثاً: مجال وفرة الأفكار: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية كالآتي.

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال وفرة الأفكار مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة يقوم مدير المدرسة بالآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
19	1	تشجيع الموظفين على توليد أكبر قدر من الأفكار الابتكارية.	4.09	0.86	مرتفعة
20	2	توليد أفكار مبتكرة لمواجهة تحديات العمل.	4.02	0.85	مرتفعة
22	3	التعبير عن الأفكار الابتكارية بوضوح.	3.99	0.85	مرتفعة
23	4	تقديم أكثر من فكرة ابتكارية خلال فترة زمنية قصيرة.	3.96	0.92	مرتفعة
24	5	تنظيم ورش عمل للعصف الذهني في أمور العمل.	3.92	0.94	مرتفعة
27	6	النقاط الأفكار المبتكرة فور ظهورها.	3.89	0.94	مرتفعة
21	7	التنبؤ بتحديات العمل المستقبلية.	3.84	0.90	مرتفعة
25	8	تنظيم حلقات نقاش لتوليد أفكار ابتكارية.	3.78	1.05	مرتفعة
26	9	توفير قاعدة بيانات عن المدارس الأخرى.	3.75	0.99	مرتفعة
		مجال وفرة الأفكار (الكلي)	3.91	0.80	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة

لفقرات مجال وفرة الأفكار جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري

(0.80)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (3.75- 4.09)، وجاءت الفقرة رقم (19) التي

تنص على قيام مدير المدرسة بـ " تشجيع الموظفين على توليد أكبر قدر من الأفكار الابتكارية "

بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة فقرة رقم (20) والتي تنص على قيام مدير المدرسة بـ " توليد أفكار مبتكرة لمواجهة تحديات العمل." حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.85)، في حين جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على قيام مدير المدرسة بـ "تنظيم حلقات نقاش لتوليد أفكار ابتكارية" بالمرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.05)، بينما جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على قيام مدير المدرسة بـ " توفير قاعدة بيانات عن المدارس الأخرى " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

رابعًا: مجال قبول المخاطرة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة.

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري

المدارس الخاصة لفقرات مجال قبول المخاطرة مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
30	1	التعامل بشفافية ووضوح مع الجميع.	4.01	0.96	مرتفعة
31	2	الاعتراف بالخطأ عند حدوثه.	3.92	1.02	مرتفعة
32	3	التنبؤ بالنتائج بناءً على الخبرة.	3.91	0.88	مرتفعة
28	4	تنفيذ الأفكار المبتكرة دون تردد.	3.87	0.92	مرتفعة
29	5	تحمل المسؤولية عن أي قرارات استثنائية (غير تقليدية) يقوم باتخاذها.	3.85	0.94	مرتفعة
33	6	الجرأة في تطبيق أساليب عمل غير مأثوفة (خارج الصندوق).	3.84	0.96	مرتفعة
		مجال قبول المخاطرة (الكلي)	3.90	0.81	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (قبول المخاطرة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.81) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.84-4.01)، وجاءت الفقرة رقم (30) التي تنص على قيام مدير المدرسة بـ "التعامل بشفافية ووضوح مع الجميع." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة فقرة رقم (31) والتي تنص على قيام مدير المدرسة بـ " الاعتراف بالخطأ عند حدوثه. " حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.02)، و جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على قيام مدير المدرسة بـ " تحمل المسؤولية عن أي قرارات استثنائية (غير تقليدية) يقوم باتخاذها" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.94)، بينما جاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على " الجرأة في تطبيق أساليب عمل غير مألوفة (خارج الصندوق)." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن السؤال الثاني استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء الجامعة على فقرات محور مستوى الميزة التنافسية ويوضح الجدول (12) هذه النتائج.

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة مرتبة تنازلياً

المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	مجالات الميزة التنافسية	الرتبة	التسلسل في الأداة
4.14	0.65	مرتفع	السمعة	1	2
4.05	0.73	مرتفع	التكنولوجيا	2	3
3.97	0.76	مرتفع	الجودة	3	1
4.05	0.67	مرتفع	محور الميزة التنافسية ككل		

يبين الجدول (12) أنّ مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.67) وبشكل تفصيلي كان مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (السمعة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.65) وبمستوى مرتفع، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (التكنولوجيا) بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى مرتفع، وتلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال (الجودة) بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.76).

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء الجامعة على كل فقرة من فقرات محور الميزة التنافسية وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (13,14,15) هذه النتائج.

**أولاً: مجال الجودة:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة كالاتي:

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال الجودة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة تقوم إدارة المدرسة بالآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	استخدام استراتيجيات حديثة لتطوير الأداء المهني للموظفين.	4.07	0.83	مرتفع
2	2	تنمية ثقافة التميز المدرسي.	4.04	0.81	مرتفع
3	3	مواكبة التطورات العالمية التربوية.	3.98	0.84	مرتفع
4	4	توفير أحدث الوسائل التكنولوجية للمستفيدين.	3.97	0.90	مرتفع
5	5	مراجعة ذاتية بهدف التحسين المستمر بالخدمات التعليمية.	3.96	0.85	مرتفع
8	5	إجراء دراسات مقارنة مع المدارس المنافسة.	3.96	0.92	مرتفع
6	7	تشكيل فريق لضمان الجودة والتطوير.	3.92	0.92	مرتفع
7	8	استقطاب الموظفين أصحاب الكفاءات.	3.82	0.94	مرتفع
		مجال الجودة (الكلي)	3.97	0.76	مرتفع

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال (الجودة) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.76) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.82- 4.07)، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على قيام إدارة المدرسة بـ " استخدام استراتيجيات حديثة لتطوير الأداء المهني للموظفين." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع، تليها مباشرة فقرة رقم (2) والتي تنص على قيام إدارة المدرسة بـ " تنمية ثقافة التميز المدرسي." حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.81)، وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على قيام إدارة المدرسة بـ " تشكيل فريق لضمان الجودة والتطوير" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.92)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على قيام إدارة المدرسة

بـ"استقطاب الموظفين أصحاب الكفاءات." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.94) وبمستوى مرتفع.

ثانيًا: مجال السمعة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة كآتي.

#### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال السمعة مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	1	ترسيخ صورة مشرقة لدى المستفيدين عن إنجازات المدرسة.	4.23	0.70	مرتفع
11	2	رفع مستوى التقدير والاحترام من قبل المستفيدين.	4.21	0.73	مرتفع
10	3	تكوين سمعة مميزة مقارنة بالمدارس الأخرى.	4.20	0.74	مرتفع
12	4	تعزيز العلاقات الجيدة مع المجتمع المحلي.	4.19	0.76	مرتفع
13	5	تزويد المستفيدين بخدمات تفوق توقعاتهم.	4.15	0.75	مرتفع
15	6	رعاية نشاطات من خارج المنهاج (رياضية، ثقافية، اجتماعية).	4.00	0.90	مرتفع
14	7	استقطاب الطلاب ذوي الذكاءات المرتفعة.	3.98	0.88	مرتفع
		مجال السمعة (الكلي)	4.14	0.65	مرتفع

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال السمعة جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.65) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.98- 4.23)، وجاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على سعي إدارة المدرسة إلى " ترسيخ صورة مشرقة لدى المستفيدين عن إنجازات المدرسة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وبانحراف معياري (0.70) وبمستوى مرتفع، تليها مباشرة فقرة رقم (11) والتي تنص على سعي إدارة المدرسة إلى " رفع مستوى التقدير والاحترام من قبل المستفيدين." حيث حصلت

على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.73)، وجاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على سعي إدارة المدرسة إلى " رعاية نشاطات من خارج المنهاج (رياضية، ثقافية، اجتماعية)". بالمرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.90)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على سعي إدارة المدرسة إلى " استقطاب الطلاب ذوي الذكاءات المرتفعة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.88) وبمستوى مرتفع.

ثالثاً: مجال التكنولوجيا: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة كالآتي.

#### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة ل فقرات مجال التكنولوجيا مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة تقوم إدارة المدرسة بـ:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
17	1	توفير معلومات محدثة عن أنشطة المدرسة على الموقع الإلكتروني.	4.14	0.78	مرتفع
16	2	توفير موقع إلكتروني مفعّل للمدرسة.	4.13	0.78	مرتفع
19	3	استخدام التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور.	4.10	0.81	مرتفع
20	4	استخدام التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات الإدارية للموظفين.	4.06	0.83	مرتفع
21	4	استخدام التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات التربوية للطلبة.	4.06	0.84	مرتفع
18	6	ترسيخ تطبيقات التعلم الإلكتروني (التعلم عن بُعد، مدمج، متزامن).	4.00	0.92	مرتفع
22	7	توفير مكتبة إلكترونية.	3.85	1.04	مرتفع
		مجال التكنولوجيا (الكلي)	4.05	0.73	مرتفع

يلاحظ من الجدول (15) أن مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال التكنولوجيا جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.73) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.85- 4.14)، وجاءت الفقرة رقم (17) التي تنص على قيام إدارة المدرسة بـ " توفير معلومات محدثة عن أنشطة المدرسة على الموقع الإلكتروني" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع، تليها مباشرة فقرة رقم (16) والتي تنص على قيام إدارة المدرسة بـ " توفير موقع إلكتروني مفعّل للمدرسة" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على قيام إدارة المدرسة بـ " ترسيخ تطبيقات التعلم الإلكتروني (التعلم عن بُعد، مدمج، متزامن)". بالمرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.92)، بينما جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على قيام إدارة المدرسة بـ "توفير مكتبة إلكترونية." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الابتكارية، ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان؟

للإجابة عن السؤال الثالث استخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة

الابتكارية ومستوى الميزة التنافسية في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان والجدول (16) يبين

هذه النتائج.

### الجدول (16)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية ومستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة

الدرجة الكلية	قبول المخاطرة	وفرة الأفكار	بيئة العمل	السلوك الابتكاري	القيادة الابتكارية الميزة التنافسية
**0.896	**0.863	**0.874	**0.838	**0.806	الجودة
**0.809	**0.744	**0.754	**0.759	**0.786	السمعة
**0.773	**0.747	**0.752	**0.716	**0.704	التكنولوجيا
**0.892	**0.849	**0.858	**0.832	**0.823	الدرجة الكلية

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

يبين الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة

الابتكارية ومستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة الأردنية في لواء الجامعة على الدرجة الكلية

وعلى جميع المجالات حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.704-0.896).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين يمارسون القيادة الابتكارية أثناء قيامهم بمهامهم الإدارية وهذا مؤشر إيجابي، وإلى إدراك مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين أهمية ممارسة القيادة الابتكارية كما يرى المعلمون لما لها من دور كبير في نجاح الأعمال والمهام المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة، كما قد تعزى إلى قدرة مديري المدارس الخاصة على تطبيق وممارسة القيادة الابتكارية من خلال الخبرة والمعرفة وإيمانهم بأهمية التحول إلى ممارسة نظريات وأنماط قيادات جديدة غير تقليدية تهتم بالابتكار والتجديد وتشجيع الموظفين على ذلك من أجل الارتقاء بالعمل.

كما أشارت النتائج إلى أن مجال السلوك الابتكاري جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين لديهم إدراك ووعي بأهمية تطبيق أساليب ابتكارية من أجل تحسين العمل، وتشجيع الموظفين أصحاب الأفكار الابتكارية على توليد وتطبيق أفكار غير مألوفة وغير عادية، وتوفير جو مناسب يشجع على ذلك.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو طرية (2022) والقاضي (2021) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة هذا

السؤال مع نتائج دراسة مخامرة(2021) والبنا(2022) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة و قد يعزى ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة وعينته.

أما بالنسبة لمجالات القيادة الابتكارية فقد تم مناقشها كما يلي:

### المجال الأول من مجالات القيادة الابتكارية: السلوك الابتكاري

أظهرت نتائج الجدول(7) والجدول(8) أن مجال السلوك الابتكاري من ضمن مجالات القيادة الابتكارية جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، أن الفقرة رقم (2) التي تنص على قيام مدير المدرسة بـ" دعم أساليب العمل المبتكرة للموظفين." حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يقدمون الدعم للقيام بالعمل الابتكاري بطرق مختلفة من أجل تحسين المخرجات التعليمية، وقد تكون من خلال تقديم برامج تدريبية لتحسين المهارات والكفايات المهنية والشخصية، ومن خلال تبادل المعارف وعمل ندوات وورش عمل لتعلم كل ما هو جديد، وإعطاء التغذية الراجعة لإدارة المدرسة بشكل مستمر.

وأظهرت النتائج كذلك أن الفقرة رقم (6) التي تنص على قيام مدير المدرسة بـ" تقديم الحوافز المادية للموظفين ذوي القدرات الابتكارية" حصلت على المرتبة الأخيرة وقد تعود هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين على علم بأثر الحوافز المادية على الموظفين فالموظف الذي يشعر بأن عمله مقدر يؤثر عليه بشكل إيجابي ويرفع من مستوى الأداء وجودة العمل ويشجع الموظفين على الابتكار والتجديد.

### المجال الثاني من مجالات القيادة الابتكارية: بيئة العمل

أظهرت نتائج الجدول (7) والجدول (9) أن مجال بيئة العمل من ضمن مجالات القيادة الابتكارية جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وأظهرت النتائج أن الفقرة رقم (11) التي تنص على قيام مدير المدرسة بـ " تهيئة البيئة المدرسية للموظفين لتطوير مهاراتهم (مختبرات، أجهزة، إنترنت)،". حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين لديهم القدرة على توفير ما يحتاجه الموظفين من أدوات ومواد من أجل تطوير مهاراتهم الابتكارية وتطبيقها، وهذا يدل على أن المدارس الخاصة مزودة بأحدث المختبرات والأجهزة والتي تساعد الموظفين على الابتكار، كما وتوفر جو ملئ بالنشاط والحب، وتتقبل الاختلاف في التفكير الذي هو أساس في الابتكار.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (16) التي تنص على قيام مدير المدرسة بـ " مشاركة الموظفين في صياغة رؤية المدرسة." حصلت على المرتبة الأخيرة وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس الخاصة بموظفيهم وبأفكارهم وقدراتهم، وإدراك المدراء من وجهة نظر المعلمين بأنه حتى تتحقق الأهداف لا بد من المشاركة في القرارات وعدم تمرکز القرارات والسلطة في يد الإدارة العليا فقط، ووعي مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بأن المشاركة في القرارات وتطبيقها وتحويلها إلى أرض الواقع هي مسؤولية الجميع.

### المجال الثالث من مجالات القيادة الابتكارية: وفرة الأفكار

أظهرت نتائج الجدول (7) والجدول (10) أن مجال وفرة الأفكار جاء بالمرتبة الثالثة ضمن مجالات القيادة الابتكارية وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وأظهرت النتائج أن الفقرة رقم (19) التي تنص على قيام مدير المدرسة بـ " تشجيع الموظفين على توليد أكبر قدر من

الأفكار الابتكارية." حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزو الباحثة ذلك إلى فهم مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بأن العمل يأتي من فكرة، وأن مديري المدارس الخاصة يشجعوا ويدعموا أصحاب الأفكار الابتكارية ويتم تقديرهم، كما وقد ويعزى ذلك إلى أن بيئة العمل بيئة آمنة تسمح بالتعبير عن الأفكار غير المألوفة حتى وإن اختلفت أفكار الموظفين مع المدراء.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (26) التي تنص على قيام مدير المدرسة بـ" توفير قاعدة بيانات عن المدارس الأخرى." حصلت على المرتبة الأخيرة وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إدراك مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين أهمية جمع البيانات عن المدارس المنافسة وتنظيمها بطريقة يسهل الوصول إليها بأقل وقت وجهد، كما وإن عمل قاعدة بيانات عن المدارس المنافسة يضمن عدم ضياع أي معلومة تم تخزينها لوقت الحاجة لها لتدعيم التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة.

#### المجال الرابع من مجالات القيادة الابتكارية: قبول المخاطرة

أظهرت نتائج الجدول (7) والجدول (11) أن مجال قبول المخاطرة ضمن مجالات القيادة الابتكارية جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وأظهرت النتائج أن الفقرة رقم (30) التي تنص على قيام مدير المدرسة بـ" التعامل بشفافية ووضوح مع الجميع " حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزو الباحثة ذلك إلى فهم مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بأنه حتى يسير العمل بالطريق الصحيح لابد من التواصل الجيد مع الموظفين من خلال الشفافية في التعامل معهم ومشاركة أفكارهم وآراءهم بكل وضوح ودقة مع الآخرين دون الشعور بالخوف أو التردد.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (33) التي تنص على "الجرأة في تطبيق أساليب عمل غير مألوفة (خارج الصندوق)". حصلت على المرتبة الأخيرة وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ثقة مديري المدارس وقوة الشخصية التي يتصفون بها وعدم الخوف من الفشل وحب المغامرة وهذه من صفات القائد الابتكاري من وجهة نظر المعلمين، وقد تعزى إلى عدم الرغبة في تقليد الآخرين والقيام بالعمل الروتيني الممل من خلال المبادرة والمبادأة في ابتكار أساليب عمل جديدة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت نتائج الجدول (12) أن مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.67) وجاءت جميع أبعاد الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بأن الميزة التنافسية تُعد هدفاً استراتيجياً للمدارس حتى تحقق أهدافها وتحصل على مكانه سوقية وسمعة طيبة تميزها عن غيرها من المدارس المحيطة والمنافسة.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة المساعفة (2022) التي أظهرت أن مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة جاء بمستوى مرتفع، فيما اختلفت نتيجة هذا السؤال مع دراسة عبابنة (2020) التي أظهرت أن مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة جاء بمستوى متوسط وقد يعود سبب الاختلاف لاختلاف العينة والمجتمع والحدود الزمنية والمكانية.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يأتي:

## المجال الأول من مجالات الميزة التنافسية: الجودة

أظهرت نتائج الجدول (12) والجدول (13) أن مجال الجودة من ضمن مجالات الميزة التنافسية جاء بالمرتبة الثالثة، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع، وأظهرت النتائج أن الفقرة رقم (1) التي تنص على قيام إدارة المدرسة بـ " استخدام استراتيجيات حديثة لتطوير الأداء المهني للموظفين." حصلت على المرتبة الأولى وقد تعود هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية، لذا يسعى للبحث عن الاستراتيجيات والتطورات والتغيرات التربوية والتعليمية التي تساعد في تطويرهم وتنميتهم لتحقيق أعلى مستويات النجاح والتقدم والتميز، عن طريق تزويدهم بالأدوات اللازمة ومناقشتهم والجلوس معهم وتحديد نقاط القوة وتنميتها ومعالجة نقاط الضعف لدى الموظفين.

وأظهرت النتائج أن الفقرة رقم (7) التي تنص على قيام إدارة المدرسة بـ " استقطاب الموظفين أصحاب الكفاءات" حصلت على المرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين يركزون ويهتمون بتوظيف وجذب الموظفين أصحاب المهارات والإمكانات والخبرات العالية، فإن اختيار الموظف الذي يتمتع بكفاءة ومهارات عالية هو أساس نجاح المؤسسة، وزيادة نشاطها، وتميزها، وتقديم خدمات تربوية تعليمية متميزة، حيث أن حصول المدرسة على الميزة التنافسية يكون باستقطاب كادر تعليمي مؤهل و ذو كفاءة. وحتى يتم ذلك لابد من اختيار طريقة مناسبة للإعلان عن الوظيفة بحيث تصل إلى الجميع، ومن ثم وجود محفزات مميزة عن المدارس الأخرى تجذبهم مثل الراتب، والعلاوات، وساعات الدوام والقوانين والأنظمة والقيم الجوهرية للمدرسة من عدل ومساواة وجودة وغيرها.

## المجال الثاني من مجالات الميزة التنافسية: السمعة

أظهرت نتائج الجدول (12) والجدول (14) أن مجال السمعة ضمن مجالات الميزة التنافسية جاء بالمرتبة الأولى، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع، وقد أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (9) التي نصّت على سعي إدارة المدرسة إلى " ترسيخ صورة مشرقة لدى المستفيدين عن إنجازات المدرسة" حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزو الباحثة ذلك إلى معرفة إدارة المدرسة من وجهة نظر المعلمين بأهمية الصورة الذهنية التي يكونها المجتمع المحلي المستفيد من المدرسة، لذلك فهي تسعى إلى إبراز المدرسة بأحسن صورة عن طريق الإعلانات المرئية والمسموعة، والمنشورات لتوضيح الخدمات التي تقدمها المدرسة والإنجازات التي حققتها، فمثلاً حصول المدرسة على المركز الأول في الشطرنج على مستوى محلي أو اقليمي، أو أن على مدار خمس سنوات متتالية كان طلبتها من أوائل المملكة في الثانوية العامة، هذا يحسن من سمعة المدرسة، ويجذب المستفيدين، وتنافس المدارس الأخرى.

وأظهرت النتائج أن الفقرة رقم (14) التي نصّت على سعي إدارة المدرسة إلى " استقطاب الطلاب ذوي الذكاءات المرتفعة" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة من وجهة نظر المعلمين تحرص على جذب طلبة بمستوى ذكاء مرتفع، فهو يحسن من جودة المدرسة من خلال عمل ابتكارات داخل المدرسة، والمشاركة في المسابقات العالمية، فوجود طلاب بمستوى عالٍ من الذكاء في المدرسة يجعل المدرسة مكاناً لتنمية المواهب وتشجيع الإبداع وإثارة روح المنافسة بين الطلبة، وبالتالي يساعد على تحسين سمعة المدرسة وزيادة الإقبال عليها ورفع مستوى مخرجاتها التعليمية.

### المجال الثالث من مجالات الميزة التنافسية: التكنولوجيا

أظهرت نتائج الجدول (13) والجدول (15) أن مجال التكنولوجيا من ضمن مجالات الميزة التنافسية جاء بالمرتبة الثانية، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع وقد أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (17) التي نصّت على قيام إدارة المدرسة بـ" توفير معلومات محدّثة عن أنشطة المدرسة على الموقع الإلكتروني" حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزو الباحثة ذلك إلى قناعة مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بأهمية التكنولوجيا ودورها في نشر الأنشطة والإنجازات التي تقوم بها المدرسة بسرعة ودقة عالية وبطريقة فعّالة ويسهل الوصول إليها من قبل المستفيدين في أي وقت ومكان، والتي تساعد على تحسين سمعة المدرسة، وكذلك يستطيع المستفيدون من استخدام طرق مختلفة من التكنولوجيا الخاصة بالمدرسة للوصول إلى معلومات خاصة بالطلاب كالعلامات، وعدد أيام الغياب بسبب توفر البنية التحتية التكنولوجية المتطورة والأحدث في المدرسة.

وأظهرت النتائج أن الفقرة رقم (22) التي نصّت على قيام إدارة المدرسة بـ" توفير مكتبة إلكترونية." حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع ، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بأهمية مواكبة التطورات التكنولوجية والفائدة التي تعود على المدرسة والعاملين فيها والمستفيدين منها، ففي ظل التغيرات التي حدثت في السنوات السابقة تم توفير بدائل للوصول إلى المدرسة بهدف الحصول على أي كتاب من المكتبة وبطرق غير مألوفة، فارتأى مديرو المدارس عمل مكتبة إلكترونية تساعد الطلبة الحصول على أي كتاب يريدونه في أي وقت ومكان، وهذا ما يميز المدرسة عن غيرها من المدارس المنافسة لها، فهي

تعمل على تحسين عملية التعلم والتعليم وجذب الطلبة وزيادة شعبية المدرسة من خلال استثمار البنية التحتية التكنولوجية المتطورة في المدرسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الابتكارية، ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج السؤال الثالث وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس ومستوى الميزة التنافسية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وقد يستدل من هذه النتيجة أن القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس تؤثر في مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة، إذ أن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك قيادة ابتكارية ارتفع مستوى الميزة التنافسية، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية بحاجة إلى وجود قائد مبتكر يسعى إلى تطبيق كل ما هو جديد ومبدع وجريء ليكون الأول في الميدان التربوي بالابتعاد عن أنماط ونظريات القيادات التقليدية، والنجاح في العمل يتطلب الابتكار الذي يُعد مصدراً أساسياً لكسب معارف جديدة وكسب مزايا تنافسية، والمدرسة التي لا تبتكر مصيرها الزوال.

وقد اتفقت نتائج الدراسة جزئياً مع دراسة البنا(2022)، وأبو طرية (2022)، وعبدالصمد وهاجر (2021)، وEja(2020)، وFadillah, et, all(2020) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً في درجة ممارسة القيادة الابتكارية مع متغيرات إدارية حديثة أخرى، كما اتفقت نتائج الدراسة جزئياً مع دراسة المساعفة (2022)، وشرايحة (2020)،

وHamadat(2021)، وLo, & Tian (2020) حيث بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية في درجة ممارسة الميزة التنافسية مع متغيرات إدارية أخرى مثل الوعي الاستراتيجي.

## التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة فأنها توصي بما يلي:

- التأكيد على ممارسة القيادة الابتكارية من قبل مديري المدارس لما له من تأثير كبير على الموظفين، وفي تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة.
- قيام المديرين بالتنوع في أساليب العمل المدرسي والتخلص من الرتابة والروتين والملل وعقد جلسات عصف ذهني لتوليد الأفكار الابتكارية.
- دعم المديرين الموظفين أصحاب الأفكار الابتكارية دعماً مادياً ومعنوياً.
- قيام المديرين بمشاركة الموظفين في صياغة رؤية وأهداف المدرسة.
- تهيئة البيئة المدرسية التي تساعد على توليد أفكار ابتكارية غير مألوفة.
- قيام المديرين بتوفير بنية تحتية تكنولوجية تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.
- تحمل المديرين مسؤولية القرارات الخارجة عن سياق العمل التقليدي التي يقوم باتخاذها.
- أن يعمل مدير المدرسة على توفير فرق عمل لضمان التطوير والجودة.
- أن يوفر مديرين المدارس كل ما يلزم لاستقطاب الطلبة والعاملين أصحاب الذكاءات والقدرات العالية .
- عمل دورات للموظفين حول كيفية التعامل وتطبيق أنواع مختلفة من برامج التعلم الإلكتروني.
- عمل دراسات مستقبلية تقوم على الربط بين القيادة الابتكارية ومتغيرات أخرى مثل: الريادة الاستراتيجية، أو التميز التنظيمي، أو الوعي الاستراتيجي.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور. (1981). *لسان العرب*. دار صادر للطباعة والنشر.
- أبو سنية، رانية آدم محمد خليل. (2020). *القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- أبو طريه، ريم سعيد جادو. (2022). *درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية في تربية الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين والمعلمات*. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*، 2(1)، 95-118.
- احمد، محمد نمر علي، عبدالعال، عنتر محمد أحمد، متولي، إسراء عبدالخالق محمد. (2021). *تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية*. *مجلة شباب الباحثين*، 11، 1320-1365.
- الأسطل، عيسى حامد حسين. (2013). *درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية - غزة.
- أكبر، عبير فاروق. (2017). *ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية*. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 18، 373-414.
- برادعي، ملاك يوسف نعيم. (2022). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل - فلسطين.
- البعداني، فؤاد محمد قايد ومحمد، فهمي احمد علي. (2022). *دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية*. *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*، 4(4)، 19- 52.

البناء، دعاء جميل. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الاداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، 33(1)، 14-1.

جبريني، سماح حسن علي. (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

الحجاج، حرب خلف. (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(6)، 239-216.

حريم، حسين. (2004). *السلوك التنظيمي*. دار الحامد للنشر والتوزيع.

حكيم، لغراب وحميدة، بن عامر. (2022). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. *جامعة غرداية*.

الخنعمي، مسفر سعيد سفير. (2020). القيادة الابداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية بكلية التربية-جامعة أسيوط*، 36(1)، 483-508.

خليل، ياسر محمد. (2019). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة الادارة التربوية*، 123-198.

دماج، أميرة أمين محمد. (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية. *جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 12، 341-369.

الراشد، أسماء راشد، واليحيى، حصه ناصر. (2020). معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخرج بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز. *المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة اسيوط*، 36(6)، 247-265.

السعايدة، عامر عبدالرؤوف. (2022). *إدارة المعرفة مدخل نظري في تحقيق الميزة التنافسية* (ط. 2023). دار وائل للنشر.

السعود، راتب. (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. عمان: مكتبة طارق.

سكينة، فاضل وراضية، رموش. (2022). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.

شرايحة، بالفين غازي. (2020). القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

شقراني، محمد. (2019). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال [أطروحة دكتوراه]. جامعة زيان عاشور الجلفة.

الصلاحات، نجلاء فتحي. (2017). التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

عبابنة، صالح والعجمي، محمد. (2020). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس. المجلة التربوية الأردنية، 5(2)، 41-21.

عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد. (2021). إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 45، (الجزء الثالث)، 15-140.

عبدالرحمن، هوازن سلطان محمد. (2022). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة شباب الباحثين، 12، 40-75.

عبدالصمد، حسيان وهاجر، عقاب. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

العدوان، عيبر محمود.(2022). القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

العساف، نبيل عبدالمجيد والبشاشة، سامر عبدالمجيد.(2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. مؤتمّر للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37،(4)، 320-279.

عساف، محمد عبدالمجيد.(2021). العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظة غزة (فلسطين). مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا، 1(2)، 117-96.

علي، علي محمد عليان.(2013). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة نظر القائمة على أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.

عمرو، دانه خالد.(2009). علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

عودة ، احمد.(2014). القياس والتقويم في العملية التدريسية. اربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

عياد، ميسم حسن أحمد.(2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

القاضي، محمد عطا.(2021). دور القيادة الابتكارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.

مباركي، نسرين والعناق، مروة.(2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة-[رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

مخامرة، كمال.(2021). اليقظة الذهنية وعلاقتها بالقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، الجزء الثاني (43)، 437-466.

المساعفة، ايمان حامد.(2022). الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

المساعفة، رعدة يوسف ساري.(2020). الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

منسي، ريما نجيب والشрман، منيرة محمود ومصطفى، انتصار غازي.(2014). أدوار مدير المدرسة التقييمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن: المشكلات والحلول المقترحة لذلك. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 3 (4)، 75.

الهندي، رشا عبدالقادر محمد.(2022). رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات. *مجلة كلية التربية-جامعة المنوفية*، 1(4).

الوادعي، عهود علي محمد.(2022). واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية. *البحوث والنشر العلمي مجلة علمية*، 38(5)، 288-319.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alshihabat, K. & Atan, T. (2020). The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship between Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility Practices: Middle Eastern Example / Jordan. *Sustainability, Cyprus International University*12 (10).
- Bisaria, G. (2013). Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private Universities ternationa, *International Journal of social science & Interdisciplinary* ,2 (3), march, pp 90 -105.
- Delanoy, N., & Kasztelnik, K. (2020). Business open big data analytics to support innovative leadership and management decision in Canada. *Business Ethics and Leadership*, 4(2), 56- 74.
- Drucker, P. (1996). "Your leadership is unique". *Christianity Today International/ Leadership Journal. Fall 1996, Vol. XVII, No. 4, Page 54.*
- Eja, M. A., Ele, A. A., Egbonyi, R. C., & Ido, D. E. (2020). Principals' Innovative Leadership Practices and Effective School Supervision in Ikom Education Zone of Cross River State, Nigeria. *American International Journal of Nursing Education and Practice*, 1(1)35-49.
- Fadillah, R., surur, M., Elfrianto., Roziqin, A., Suhaili, A., Handayani, R., Mufid, A., Purwanto, A., Muhajir., Fahmi. K. (2020). The influence of leadership style on innovation capabilities of Islamic school teachers in organizational learning perspective during covid-19 pandemic. *Systematic reviews in pharmacy*,11(7), 589-599.
- Halima, N., Mardiana, F. (2020). Implementation of headmaster personality competence in developing competitive advantages; a case study in east java, Indonesia. *International journal of English literature and social sciences*,5(5), 1606-1612.
- Hamadat, M. H. (2021). A Proposed Perspective for Developing Suggested Administrative Rules to Activate Competitive Advantage Indicators in Jordanian Education Directorates. *Egyptian Journal of Educational Sciences*, 1(1), 15-38.

- Inthakhan, Y., Thechatakerng, P., Srinaruewan, P., & Tulasombat, S. (2022). Creating Competitive Advantage of Small Private Tutorial Business in Lampang Province. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal Humanities and Social Sciences*, 42(2).
- Lo, M. F., & Tian, F. (2020). Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 426-441.
- Moonsrikaew, N., & Chansirisira, P. (2020). Developing a Program to Strengthen Innovative Leadership of Secondary School Administrators under the Office of Basic Education Commission (Doctoral dissertation), Mahasarakham University.
- Nafuna, E., Ayub Kutosi Masaba, D., Tumwine, S., Watundu, S., Bonareri, T. C., & Nakola, N. (2019). Pricing Strategies and Financial Performance: The Mediating effect of Competitive Advantage. Empirical Evidence from Uganda, A study of Private Primary Schools. *Global Journal of Management and Business Research*, 19 (2), 29-39.
- Negulescu, O. H. (2019). The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy. *Review of General Management*, 29(1), 70-82.
- Nzinga, J., Boga, M., Kagwanja, N., Waithaka, D., Barasa, E., Tsofa, B., ... & Molyneux, S. (2021). An innovative leadership development initiative to support building everyday resilience in health systems. *Health policy and planning*, 36(7), 1023-1035.
- Somsueb, A., Sutheejariyawatana, P., & Suwannoi, P. (2019). Indicators of Innovative Leadership for Secondary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International Education Studies*, 12(2), 11-18.
- Thiong'o, N., Wasike, S., Yano, R. Strategic choice and competitive advantage of private universities in Nairobi County: a case of Strathmore University. *Journal of strategic management*, 5(2), 37-60.
- Ward, S. (2020-9-17). What Is Leadership? [Www.Thebalancesmb.Com](http://www.Thebalancesmb.Com).
- Weierbach, K. I (2015). HR Consultants, Enable Small Business leaders to establish Sustainable Competitive Advantage, PHD, Capella University.

## الملحقات

### الملحق (1)

#### الاستبانة بصورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور / الدكتورة..... المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الباحثة دراسة بعنوان القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها  
بالميزة التنافسية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة/ جامعة الشرق  
الاوسط.

ولتحقيق اهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد أداة (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد عينية الدراسة.

علماً بأن الإجابة على كل الفقرات ستكون وفقاً لسلم ليكرت الخماسي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم  
هذه الأداة في صورتها الأولى، راجياً منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

- 1- درجة انتماء الفقرات لموضوع الدراسة.
- 2- وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.
- 3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.
- 4- أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى ترونها مناسبة.

مقدرة وشاكرة لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي، وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

الباحثة: رندة أحمد عمر العجوري

التخصص: القيادة والإدارة / جامعة الشرق الاوسط.

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

### الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يرجى التفضل بتعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه والتي تنطبق عليك بوضع (√) داخل المربع.

1. التخصص: وله فئتان "علمي ( ) ، إنساني ( )".
2. السلطة المشرفة: قطاع خاص ( ) ، قطاع عام ( ) .
3. المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) ، دراسات عليا ( ) .
4. سنوات الخبرة: 1-5 سنوات ( ) ، 6-10 سنوات ( ) ، 11 فأعلى ( ) .

الجزء الثاني :. القيادة الابتكارية

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الأول: السلوك الابتكاري</b>								
يقوم المدير بما يلي:								
1.	تقديم اقتراحات جديدة غير مألوفة تساعد الموظفين على أداء أعمالهم.							
2.	تقديم أساليب جديدة غير مألوفة تساعد الموظفين على أداء أعمالهم							
3.	الاهتمام بنجاح الأفكار المبتكرة							
4.	الاهتمام بنجاح الأساليب المبتكرة في أداء العمل.							
5.	تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات غير مألوفة							
6.	تقديم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار غير المألوفة							
7.	التعبير عن الأفكار والمقترحات الجديدة بثقة							
8.	توفير أحدث المعلومات اللازمة للموظفين لأداء أعمالهم باستمرار							
9.	إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات المبتكرة							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
10	الاهتمام بالنقد البناء من الموظفين							
11	تلبية الاحتياجات التدريبية المعاصرة للموظفين.							
12	حصر الفرص المتاحة في الميدان التربوي على مستوى المدارس							
13	الحرص على حشد الدعم لتطبيق الأفكار الجديدة							
14	التشجيع على وضع أنشطة متنوعة داعمة للأفكار المبتكرة							
15	تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع وأنشطة داخل المدرسة							
16	تقديم الحوافز المادية للموظفين ذوي القدرات الابتكارية							
17	تقديم الحوافز المعنوية للموظفين ذوي القدرات الابتكارية							
18	تشجيع الموظفين على القيام بأعمالهم بأسلوب متجدد							
19	توجيه الموظفين بالابتعاد عن تقليد الآخرين							
<b>المجال الثاني: بيئة العمل</b>								
يقوم المدير بـ								
20	إتاحة المجال للموظفين للحصول على أحدث المعلومات التي تساعد في تقدم عملهم بسرعة.							
21	إيجاد جو من المرح والتسلية بين الموظفين لتوفير مناخ يشجع على الابتكار.							
22	التشجيع على إقامة علاقات إنسانية بين الإدارة والموظفين بما يدعم العملية الابتكارية.							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
23	التشجيع على التنافس بين الموظفين كأحد أسباب تطور القيادة الابتكارية							
24	تمكين الموظفين من تحديد الاساليب الابتكارية التي تتناسب مع قدراتهم							
25	الحرص على العمل الجماعي لإنجاز عملهم							
26	كسر الروتين المدرسي مما يشجع على الابتكار							
27	مشاركة الموظفين في صياغة رؤية واضحة مبتكرة للمدرسة							
28	مشاركة الموظفين في تحديد أهداف مبتكرة للمدرسة							
29	تطويع بيئة العمل المدرسي لتعلم مستدام							
30	توظيف التقنية في مجال العمل المدرسي ليكون أكثر ابتكارًا							
31	مواجهة تحديات العمل بمرونة							
<b>المجال الثالث: وفرة الأفكار</b>								
تقوم إدارة المدرسة بـ:								
32	القدرة على تقديم أكثر من فكرة ابتكارية خلال فترة زمنية قصيرة							
33	تشجيع الموظفين على توليد أكبر قدر من الأفكار الابتكارية							
34	استخدام أساليب محفزة على توليد الأفكار							
35	الاعتماد على الأفكار المبتكرة في مواجهة المشكلات الطارئة							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
36	تطوير الأفكار المبتكرة والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات							
37	تقدم أفكار ابتكارية ملائمة للظروف المحيطة							
38	توفير رؤية ابتكارية دقيقة تساهم في اكتشاف المشكلات							
39	القدرة على التعبير عن أفكارها الابتكارية بكلمات محددة تتناسب مع المواقف المختلفة							
40	القدرة على اقتراح حلول مبتكرة لمشكلات العمل							
<b>المجال الرابع: قبول المخاطرة</b>								
تقوم إدارة المدرسة بما يلي:								
41	تنفيذ الأفكار الجديدة المبتكرة.							
42	تحمل المسؤولية عن أي قرارات تقوم باتخاذها							
43	التعامل بشفافية ووضوح مع الجميع							
44	الاعتراف بالخطأ عند حدوثه							
45	التقاط الأفكار المبتكرة فور ظهورها							
46	تطبيق أساليب غير مألوفة من خارج الصندوق							
47	القيام بأعمال ابتكارية تساعد في تطوير المدرسة بجرأة							
48	تحمل المخاطر المترتبة على الحلول الابتكارية							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
<b>الجزء الثالث: الميزة التنافسية</b>								
<b>المجال الأول: الجودة</b>								
يتوفر في المدرسة الاتي:								
49	أساليب واستراتيجيات تعلم مختلفة							
50	تزويد الطلبة بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر							
51	تنمية ثقافية التميز							
52	مواكبة التطورات العالمية في التعليم							
53	أحدث الوسائل التكنولوجية اللازمة لطلبة							
54	بيئة تعليمية جذابة للطلبة							
55	مراجعة ذاتية بهدف التحسين المستمر بالخدمات التعليمية							
56	فريق لضمان الجودة والتطوير							
57	خطط دراسية ذات جودة							
58	استقطاب الطلاب ذوي الذكاءات المرتفعة							
59	استقطاب الموظفين أصحاب الكفاءات							
60	المرونة في التعامل مع المستجدات							
61	تقدم خدمات تربية متميزة							
62	اتاحة الفرصة للاستفادة من مقترحات التحسين							
63	التطوير المستمر لمهارات المعلمين							
64	الاهتمام بصيانة المرافق والمعدات المدرسية باستمرار							
65	تأمين جميع المستلزمات التعليمية في بداية كل عام دراسي							
66	برامج تدريبية لتطوير العاملين وإطلاعهم على كل ما هو جديد							
67	أحدث المنهاج العالمية							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الثاني: السمعة</b>								
تسعى المدرسة إلى:								
68	ترسيخ صورة جيدة في ذهن المستفيدين							
69	تكوين سمعة مميزة مقارنة بالمدارس الأخرى.							
70	التقدير والاحترام من قبل المستفيدين نتيجة الخدمات التي تقدمها							
71	خلق صورة ذهنية جيدة من خلال الاهتمام بالمستفيدين							
72	تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات الرياضية							
73	تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات الثقافية							
74	تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات الاجتماعية							
75	تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات وبرامج محافظة البيئة							
76	المحافظة على العلاقة الجيدة مع المجتمع المحلي							
77	استخدام خطة بديلة أو خطة طوارئ تضمن سرعة الاستجابة							
78	الالتزام بمواعيد إنهاء الخطة الدراسية							
79	تزود المستفيدين بخدمات تفوق توقعاتهم							
<b>المجال الثالث: التكنولوجيا</b>								
تقوم إدارة المدرسة بـ:								
80	التواصل الإلكتروني لتسهيل التفاعل الوظيفي							

التعديلات والاقتراحات	سلامة الصياغة اللغوية		مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة		الفقرة	الرقم
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
							توفير موقع إلكتروني مفعّل يوفر معلومات محدّثة عن أنشطتها	81
							مواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال التعلم والتعليم مثل التعلم الإلكتروني والتعلم المدمج لتطوير العملية التعليمية	82
							استخدام التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور	83
							الحث على تبادل الثقافة التكنولوجية بين الموظفين	84
							إمكانية التعلم الإلكتروني الذاتي للطلبة	85
							استثمار التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية للموظفين	86
							استثمار التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات الأكاديمية للطلبة	87
							توفير مكتبة إلكترونية	88
							توفر قاعدة بيانات عن المدارس المنافسة	89
							القيام بعمل دراسات مقارنة مع المدارس المنافسة	90

**الملحق رقم (2)**  
**أسماء السادة محكمي أداة الدراسة**

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الاسم	الرقم
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	استاذ	أ.د عدنان عبد السلام العضايبة	1
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	استاذ	أ.د علي حسين حورية	2
الجامعة الأردنية	مناهج وتدریس	استاذ	أ.د منعم السعايدة	3
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	استاذ	أ.د يسرى العلي	4
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	استاذ مشارك	د. صالح عبابنة	5
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	استاذ مشارك	د عمر الرفايعة	6
الجامعة الأردنية	علم نفس تربوي	استاذ مشارك	د. محمد نوفل	7
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	استاذ مساعد	د. خولة حسين عليوة	8
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	استاذ مساعد	د. علي عودة الطراونة	9
مدرسة الجوفة الاساسية المختلطة	دبلوم تربية	مديرة مدرسة	ايمان الصالح	10

### الملحق (3)

#### الاستبانة بصورتها النهائية

القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين

جامعة الشرق الاوسط

كلية العلوم التربوية

قسم : الإدارة والقيادة التربوية

حضرة الأستاذ الدكتور/الدكتورة.....المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجري الباحثة دراسة بعنوان "القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، وتم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أقسام الأول: الخصائص الديموغرافية، والثاني: القيادة الابتكارية، أما القسم الثالث: الميزة التنافسية، ولكل محور من المحاور أبعاد وزعت عليها فقرات الاستبانة.

ارجو من حضرتكم التكرم بقراءة الفقرات والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن المعلومات فقط لأغراض البحث العلمي، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: رندة العجوري

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

1. الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( )
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) ، دراسات عليا ( ) .
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) ، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ( ) ،  
10 سنوات فأكثر ( ) .

## الجزء الثاني: القيادة الابتكارية

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعليقات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الأول: السلوك الابتكاري</b>								
يقوم مدير المدرسة بالآتي:								
1	تقديم اقتراحات جديدة (غير مألوفة) تمكن الموظفين من تطوير أدائهم.							
2	دعم أساليب العمل المبتكرة للموظفين.							
3	تقديم المساعدة لتطبيق الأفكار الجديدة (غير المألوفة).							
4	تلبية الاحتياجات التدريبية المعاصرة للموظفين.							
5	تحويل الأفكار المبتكرة إلى أنشطة داخل المدرسة.							
6	تقديم الحوافز المادية للموظفين ذوي القدرات الابتكارية.							
7	تقديم الحوافز المعنوية للموظفين ذوي القدرات الابتكارية.							
8	توجيه الموظفين بالابتعاد عن السلوكيات التقليدية.							
9	تمكين الموظفين من تحديد الأساليب الابتكارية التي تتناسب مع قدراتهم.							
10	كسر روتين العمل اليومي المدرسي.							
<b>المجال الثاني: بيئة العمل</b>								
يقوم مدير المدرسة بالآتي:								
1	تهيئة البيئة المدرسية للموظفين لتطوير مهاراتهم (مختبرات، أجهزة، إنترنت،...).							
2	تهيئة مناخ مدرسي يشجع على الابتكار.							
3	التشجيع على إقامة علاقات إنسانية بين الإدارة والموظفين.							
4	التشجيع على التنافس الإيجابي بين الموظفين.							
5	الحرص على العمل الجماعي بين الموظفين.							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعليقات والأقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
6	مشاركة الموظفين في صياغة رؤية المدرسة.							
7	مشاركة الموظفين في تحديد أهداف مبتكرة للمدرسة.							
8	تشجيع الموظفين على التعلم الذاتي.							
<b>المجال الثالث: فترة الأفكار</b>								
يقوم مدير المدرسة بالآتي:								
1	تشجيع الموظفين على توليد أكبر قدر من الأفكار الابتكارية.							
2	توليد أفكار مبتكرة لمواجهة تحديات العمل.							
3	التنبؤ بتحديات العمل المستقبلية.							
4	التعبير عن الأفكار الابتكارية بوضوح.							
5	تقديم أكثر من فكرة ابتكارية خلال فترة زمنية قصيرة.							
6	تنظيم ورش عمل للعصف الذهني في أمور العمل.							
7	تنظيم حلقات نقاش لتوليد أفكار ابتكارية.							
8	توفير قاعدة بيانات عن المدارس الأخرى.							
9	التقاط الأفكار المبتكرة فور ظهورها.							
<b>المجال الرابع: قبول المخاطرة</b>								
يقوم مدير المدرسة بالآتي:								
1	تنفيذ الأفكار المبتكرة دون تردد.							
2	تحمل المسؤولية عن أي قرارات استثنائية (غير تقليدية) يقوم باتخاذها.							
3	التعامل بشفافية ووضوح مع الجميع.							
4	الاعتراف بالخطأ عند حدوثه.							
5	التنبؤ بالنتائج بناءً على الخبرة.							
6	الجرأة في تطبيق أساليب عمل غير مألوفة (خارج الصندوق).							

التعديلات والاقتراحات	سلامة الصياغة اللغوية		مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة		الفقرة	رقم
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
<b>الجزء الثالث: الميزة التنافسية</b>								
<b>المجال الأول: الجودة</b>								
تقوم إدارة المدرسة بالآتي:								
							استخدام استراتيجيات حديثة لتطوير الأداء المهني للموظفين.	1
							تنمية ثقافة التميز المدرسي.	2
							مواكبة التطورات العالمية التربوية.	3
							توفير أحدث الوسائل التكنولوجية للمستفيدين.	4
							مراجعة ذاتية بهدف التحسين المستمر بالخدمات التعليمية.	5
							تشكيل فريق لضمان الجودة والتطوير.	6
							استقطاب الموظفين أصحاب الكفاءات.	7
							إجراء دراسات مقارنة مع المدارس المنافسة.	8
<b>المجال الثاني: السمعة</b>								
تسعى المدرسة إلى:								
							ترسيخ صورة مشرفة لدى المستفيدين عن إنجازات المدرسة.	1
							تكوين سمعة مميزة مقارنة بالمدارس الأخرى.	2
							رفع مستوى التقدير والاحترام من قبل المستفيدين.	3
							تعزيز العلاقات الجيدة مع المجتمع المحلي.	4
							تزويد المستفيدين بخدمات تفوق توقعاتهم.	5
							استقطاب الطلاب ذوي الذكاءات المرتفعة.	6
							رعاية نشاطات من خارج المنهاج (رياضية، ثقافية، اجتماعية).	7
<b>المجال الثالث: التكنولوجيا</b>								
تقوم إدارة المدرسة بـ:								
							توفير موقع إلكتروني مفعّل للمدرسة.	1

التعليقات والاقتراحات	سلامة الصياغة اللغوية		مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة		الفقرة	ترتيب
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
							توفير معلومات محدثة عن أنشطة المدرسة على الموقع الإلكتروني.	2
							ترسيخ تطبيقات التعلم الإلكتروني (التعلم عن بُعد، مدمج، متزامن).	3
							استخدام التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور.	4
							استخدام التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات الإدارية للموظفين.	5
							استخدام التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات التربوية للطلبة.	6
							توفير مكتبة إلكترونية.	7

الملحق (4)  
كتاب تسهيل المهمة

