

الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان وعلاقته بالابتكار التنظيمي

**Leadership Passion Among Non-profit Sector School Principals in Amman and its Relationship to Organizational Innovation**

إعداد

سيرينا حيدر رشيد قارت

إشراف

د. عمر علي الرفايعة

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2024

## تفويض

أنا سيرينا حيدر رشيد قارت، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سيرينا حيدر رشيد قارت.

التاريخ: 2024 / 05 / 28.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: "الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة

للقطاع غير الربحي في عمان وعلاقته بالابتكار التنظيمي".

للباحثة: سيرينا حيدر رشيد قارت.

وأجيزت بتاريخ: 28 / 5 / 2024.

## أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. عمر علي الرفايعة	مشرفا	جامعة الشرق الأوسط	
د. ذكريات جبريل القرالة	عضوا من داخل الجامعة ورئيسا	جامعة الشرق الأوسط	
د. دانا عبد الحكيم اخورشيدة	عضوا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. عمر محمد الخرابشة	عضوا من خارج الجامعة	جامعة البلقاء التطبيقية	

## شكرٌ وتقديرٌ

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا، الحمد لله أولا وآخرا، الحمد لله الذي ألهمني ونور دُرْبِي، ووفقني لإنجاز هذه الرسالة.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير كله لمن شرفني الله به بالإشراف على رسالتي أستاذي ومشرفي الدكتور **عمر علي الرفايعة**، الذي بذل جهودا كبيرة في توجيهي ومتابعتي خلال جميع مراحل إعدادها. فقد كان له فضلٌ كبيرٌ في صقل مهاراتي البحثية، وتوجيهي نحو الطريق الصحيح لإنجاز رسالتي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأعضاء الكرام في لجنة المناقشة الذين قرؤوا رسالتي ليساعدوني ويرشدوني لتكون رسالتي في أحسن صورة، هم نعم القدوة في النصح والتوجيه والدقة، فأرجو من الله أن يوفقهم في خدمة العلم، ويجزيهم خيرا في الدنيا والآخرة.

والشكر موصولٌ إلى القامات العلمية، الأساتذة في كلية الآداب والعلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، وأخص بالشكر أساتذتي في قسم الإدارة والمناهج على ما قدموه لي من علمٍ ودعمٍ مستمرٍ طيلة فترة الدراسة.

وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز رسالة الماجستير من الأهل والأصدقاء وأسأل الله تعالى أن يجعل علمي نافعا، وأن يعينني على خدمة ديني ووطني وأمتي.

الباحثة

سيرينا قارت

## الإهداء

إلى من هو رمز الحب والعطاء، إلى من هو مصدر عز وفخر وسند لي في هذه الحياة، إلى من شجعني ودعمني والذي العزيز (حيدر رشيد قارت) حفظه الله ورعاه ....

إلى صديقتي وغاليتي في هذه الدنيا، إلى مصدر العطاء والحنان، إلى قدوتي ومثلي الأعلى، أُمِّي وهل بعد أُمِّي (بارعة مولود حاج طاس) حفظها الله ورعاها ....

إلى رفيق دربي، إلى الحبيب الذي لم يتوان عن توفير الدعم والراحة لي، سندي في كل العقبات، إلى زوجي الغالي (عبد الله ناشخو) التي تعجز الكلمات عن شكره؛ وفقك الله ورعاك.

إلى فلذة كبدي وقرّة عيني، إلى صديقتي الصغيرة (جود) جعلك الله من الصالحات البارآت ووفقك لما يحب ويرضى ....

إلى أهلي (أهل زوجي) شكرا من أعماق القلب، كان لكم من الفضل العظيم في إنجاز هذا العمل المتواضع، حفظكم الله ورعاكم ....

إلى كتفي وسندي، إلى الغاليين على قلبي رغم بعد المسافات، إخواني (جانتي ونارت) حماكم الله ورعاكم ....

أهديكم هذا العمل المتواضع

الباحثة

سيرينا قارت

## فهرس المحتويات

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

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	2.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	3.....
أهمية الدراسة.....	4.....
حدود الدراسة.....	4.....
مصطلحات الدراسة.....	5.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.....	11.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	26.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	32.....

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

منهجية الدراسة.....	34.....
مجتمع الدراسة وعينتها.....	34.....
أداة الدراسة.....	35.....

37	صدق أداة الدراسة.....
39	ثبات أداة الدراسة.....
40	المعالجة الإحصائية.....
40	إجراءات الدراسة.....

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

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

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

56	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
63	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
71	التوصيات.....
72	المقترحات.....

#### قائمة المراجع

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

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	وصف خصائص عينة الدراسة.	34
2-3	معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجالات والأداة ككل.	38
3-3	معاملات الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للأداة ومجالاتها لاستجابات عينة الدراسة	39
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين.	41
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف الرؤيوي) لاستجابات عينة الدراسة.	42
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف التواصلية والاجتماعية) لاستجابات عينة الدراسة.	43
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف التطويري) لاستجابات عينة الدراسة.	44
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف الوظيفي) لاستجابات عينة الدراسة.	45
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف المعرفي) لاستجابات عينة الدراسة.	46

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين.	10-4
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (بيئة المؤسسة) لاستجابات عينة الدراسة.	11-4
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (تطوير بيئة المؤسسة) لاستجابات عينة الدراسة.	12-4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الابتكار الوظيفي) لاستجابات عينة الدراسة.	13-4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (القيادة الداعمة) لاستجابات عينة الدراسة.	14-4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الابتكار في التكيف مع التغييرات) لاستجابات عينة الدراسة.	15-4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (المشاركة) لاستجابات عينة الدراسة.	16-4
54	العلاقات الارتباطية بيرسون (Pearson) بين مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان ومستوى الابتكار التنظيمي لديهم.	17-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
10	الإطار المفاهيمي	1

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
81	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
89	قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة	2
90	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
97	كتب تسهيل المهمة	4

## الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان وعلاقته بالابتكار التنظيمي

إعداد

سيرينا حيدر رشيد قارت

إشراف

د. عمر علي الرفايعة

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان وعلاقته بالابتكار التنظيمي من وجهة نظر معلميهم، وتكون مجتمع الدراسة من (2797) معلماً ومعلمةً المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان. وتكونت عينة الدراسة من (338) من المعلمين والمعلمات، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددهم (70) معلماً و(268) معلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وطورت استبانة مكونة من جزئين أحدهما خاص بالشغف القيادي وأبعاده الخمسة، والجزء الثاني متعلق بالابتكار التنظيمي وأبعاده الستة. وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة مرتفعة. بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.42)، وأظهرت النتائج أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.59). وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ارتباطية طردية بين مجموع درجات الشغف القيادي ومجموع درجات الابتكار التنظيمي بلغت قيمتها (0.772)، وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالشغف القيادي في المدارس لما له من أثر على تطور الابتكار التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الشغف القيادي، الابتكار التنظيمي، المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي، عمان، الأردن.

# **Leadership Passion Among Non-profit Sector School Principals in Amman and its Relationship to Organizational Innovation**

Prepared by

**Sereena Haidar Kart**

Supervised by

**Dr. Omar Ali Alrafayia**

## **Abstract**

The current study aims to identify the leadership passion of the principals of private schools of the non-profit sector in Amman and its relationship to organizational innovation from the perspective of their teachers, and the school population is from (338) teachers of private schools of the non-profit sector in Amman and selected a random class sample of up to (70) male teachers and (268) female teachers. The researcher used the associative descriptive curriculum and developed a two-part identification of functional passion and its five dimensions, and the second part related to organizational innovation and its six dimensions. The validity and reliability of the instrument was confirmed, and the results of the study showed that the level of leadership passion of non-profit private school principals from the teachers' point of view was high. With an average calculation of (4.26) and a standard deviation of (0.42), the results showed that the level of organizational innovation of principals of private schools of the non-profit sector in Amman from the teachers' point of view was high, with an average calculation of (4.11) and a standard deviation of (0.59). The results showed a statistically significant correlation between the total degree of leadership passion and the total degree of organizational innovation valued at (0.772). The research produced several recommendations, the most important of which: the need to pay attention to school leadership passion for its impact on the development of organizational innovation.

**Keywords:** Leadership Passion, Organizational Innovation, Non-Profit Sector School, Amman, Jordan.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة الدراسة

يعد الشغف القيادي من العوامل المهمة التي تؤثر في فاعلية القيادة في المؤسسات، فهو يمكن القادة من التحفيز الذاتي والاستمرار في البذل والعطاء، ويدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسات وتطويرها. كما يعد الابتكار التنظيمي من العوامل المهمة التي تسهم في تنافسية المؤسسات ونجاحها، فهو يساعدها على مواكبة التغيرات وتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها.

في الأردن؛ تعد المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي من أهم المؤسسات التعليمية التي تسهم في تنمية المجتمع، وتحقيق أهدافه، ونظراً لأهمية هذه المدارس؛ فإن البحث عن عوامل نجاحها من الأمور المهمة التي يجب الاهتمام بها.

وتعد القيادة الإدارية للمدارس الخاصة من المهمات الحاسمة لضمان الإدارة الفاعلة لتحقيق تعلم الطلبة. فتخرج الطالب الصالح، هو من أهم أهداف أية مؤسسة تربوية (حورية، 2013).

تتزايد المطالب الإدارية والسلطات المتعددة، والمتغيرة، والتحديات مع تطورات العصر، وتتطلب هذه التحديات وجود صفٍ من القادة، والمديرين القادرين على التعامل مع جميع نقاط الضعف، والتحديات وتحويلها إلى نقاط قوة وفرص، والوصول إلى هذا الحد من القدرة يتطلب مديراً استراتيجياً، يعمل بشغف، ولا يسمح للضغوطات من تثبيط همته، ومن المهم أن نفهم كيفية التعامل مع هذه التحديات؟ والحفاظ على الشغف القيادي اللازم لتحقيق النجاح المستدام، وتحسين جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان؟ ويعد المدير التنفيذي للمدرسة هو "الشخص الذي يقود العملية التعليمية ويتحمل مسؤولية تنظيم، وإدارة الموارد البشرية، والمالية، والمواصفات

الأكاديمية"، ويتطلب النجاح في هذا الدور مستوى عالياً من العمل بجهد، والتفاني في العمل التعليمي القيادي (درة و جرادات، 2014).

ينطبق مسمى الشغف القيادي على بعض الدوافع الداخلية التي تحرك القائد للعمل بجهدٍ وتفانٍ، في سبيل تحقيق أهداف المدرسة، وتحسين الأداء المؤسسي بالشغف القيادي -الذي يعد أساساً هاماً لتحقيق الريادة، والتفوق في إدارة المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي- ويتجلى شغف القيادة في حماس القائد، والتزامه، ورغبته في التطوير، وتحقيق التميز.

ومن هنا؛ استشعرت الباحثة أهمية دراسة العلاقة ما بين مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان ومستوى الابتكار التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة

لاحظت الباحثة، من خلال عملها في مدارس خاصة تابعة لقطاع غير ربحي، تزايد تدخلات مجالس أمناء المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمل الإدارات؛ الأمر الذي يمكن أن يجعل من مستوى الشغف القيادي متدنياً؛ فمن الملاحظ أن الكثير من هذه المدارس تعاني من تدخلات تنظيمية، كالتدخل في اتخاذ القرار أو الاقتراحات في حين عدم وجود هذه المجالس على أرض الواقع، للاهتمام بالناحية الاقتصادية، ووضعها في أولى الأولويات، من خلال تقليل الكلفة مقابل زيادة المهمات والضغط على المدير.

ومن هنا؛ تظهر أهمية وجود الشغف في العمل القيادي خاصة بأن السلك التربوي يركز على الجانب البشري والوجداني، والقطاع غير الربحي بالأخص يركز على الرؤى والأهداف الاجتماعية

والتربوية مقابل كثرة الضغوطات التي تقع على عاتق المدير. وعليه؛ ينبغي على المدير التحلي بسمات القيادة، وشغف العمل وفي الوقت نفسه القدرة الابتكارية والحنكة التنظيمية لبناء بيئة ابتكارية للنهوض بالمدارس غير الربحية (Leithwood, et al., 2020).

وبعد الرجوع للدراسات السابقة لاحظت الباحثة شحاً في الدراسات لما للشغف نواحي بشرية ومعنوية، لصعوبة قياسها. فعدم وجود دراسات استقصت مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي، من هنا؛ جاءت الحاجة لهذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة في عمان ومستوى الابتكار التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

### هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان ومستوى الابتكار التنظيمي، ولتحقيق هذا الهدف ستقوم الدراسة على الإجابة عن الأسئلة التالية:

- السؤال الأول: ما مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين؟
- السؤال الثاني: ما مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين؟
- السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان ومستوى الابتكار التنظيمي؟

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة النظرية في تقديم أدبٍ نظري يربط بين الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة في عمان ومستوى الابتكار التنظيمي، وتوفير معايير لمعرفة مستوى الشغف القيادي، وتحفيز الباحثين على إجراء دراساتٍ لاحقةٍ للكشف عن الشغف في العمل القيادي وعلى تحسين العمل القيادي.

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة، فتتلخص في تقديم توصياتٍ للقادة بالمهام التي قد تسبب العزوف عن الابتكار التنظيمي، وكذلك بواقع مستوى الشغف القيادي في ظل تدخلات السلطات الأعلى، وتكمن أيضا بتقليل التدخلات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر في شغفهم القيادي عن طريق إعادة تنسيق الأعمال الإدارية وعقد ورشاتٍ توعويةٍ للتعامل مع هذه المشكلات والنهوض بحلولٍ ابتكارية لها.

## حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي وعلاقته بمستوى الابتكار التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.
  - الحد المكاني: طبقت الدراسة في المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان.
  - الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2023-2024.
  - الحد البشري: معلمو المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان.
- طبقت الدراسة على معلمي المدارس الخاصة للعاصمة عمان في الفصل الدراسي الثاني من العام 2023-2024، الذين تم رصد استجاباتهم على استبانة الشغف القيادي والابتكار التنظيمي.

## مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة المفاهيم والمصطلحات التالية:

### 1. الشغف

الشغف لغويا: كلمة أصلها الاسم (شغفٌ) في صورة مفرد مذكر وجذرها (شغف) وجذعها (شغف) وتحليلها (ال + شغف) ومعناها أحبه وأولع به (الأنصاري، 2004)، وباللغة الإنجليزية passion وهو:

“A strong feeling of enthusiasm or excitement for something or about doing something” (Oxford English Dictionary, 2023).

الشغف اصطلاحا: "شعور قوي للغاية بالكاد تستطيع السيطرة عليه" (Oxford English Dictionary, 2023).

"العيش بشغف" يعني "امتلاك الشجاعة الكافية للتعبير عن أفكارك وآرائك وقناعتك بلا خوف، إنه وسيلتك للتعبير عن حبك للحياة. ويأتي حبك هذا من واقع أنك تعيش حياة أنت اخترتها، وليست حياة أجبرت على عيشها" (Calland, 2015: 1).

### 2. القيادة

القيادة هي "عملية التأثير على الأفراد الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة".

ويمكن تعريفها أيضا بأنها العملية التي يسعى من خلالها شخص أو مجموعة من الأشخاص إلى التأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم، لتحقيق أهداف محددة (سي ماكسويل، 2022: 19).

### 3. الشغف القيادي

الشغف القيادي هو الدافع العميق والثابت الذي يحمل في طياته رغبة قوية وعاطفية في تحقيق هدف أو مهمة محددة (Sinek, 2011)، يتجلى هذا الشغف في عدة سمات مميزة منها التركيز

الشديد على الهدف المحدد، ولا يكون الاندفاع نحو تحقيقه مجرد شغفٍ عام بالقيادة أو النجاح، بل هو شغفٌ محدد يدفع القادة للنهوض وللمضي قدماً (سي ماكسويل، 2022)، ويمثل الشغف القيادي إشعاعاً عاطفياً قوياً يدفع القادة لتحقيق أهدافهم بتقانٍ وإصرار، ويتجلى في التزامهم العميق تجاه شيء يكون له قيمة خاصة، سواء أكان ذلك قضية مهمة، هدفاً طموحاً، أو رؤية استراتيجية، ويظهر الشغف القيادي بسماته المميزة حيث يتمتع بالقوة والثبات، فهو لا يتلاشى بسهولةٍ ويظل مستداماً، مما يمكنه من تحفيز القادة رغم التحديات الكبيرة (ريختر، 2021).

ويقصد به -في هذه الدراسة- الدافع والاهتمام العميق والتفاني في أداء المهام القيادية. حيث يعكس الرغبة الشديدة لدى مديرة المدرسة في تحقيق النجاح وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة (سينك، 2009).

وتعرف الباحثة إجرائياً الشغف القيادي بأنه درجة تقدير أفراد العينة من معلمين ومعلمات في المدارس الخاصة غير الربحية في عمان على أبعاد الشغف القيادي والتي تبرزها أداة الدراسة وهي (الشغف الرؤيوي، الشغف التواصلية والاجتماعية، الشغف التطويري، الشغف الوظيفي، الشغف المعرفي).

#### 4. الابتكار

ابتكر لغة ابتدع، واستنبط شيئاً غير مسبق إليه: ابتكر طريقة جديدة.

عقلٌ مبتكر: خلاق مبدع، مجدد ذو موهبة ونبوغ، فمبتكر أزياء: مصمم أزياء، وهو شخصٌ يبتكر نماذج أزياء جديدة، ومعنى مبتكر: جديد، غير مألوف. وابتكر الفاكهة: أخذ باكورتها، أي أول نضوجها، وأصل الابتكار استباق الغير في الأمر (الرفايعة، 2008: 22).

الابتكار في الإدارة هو عملية إيجاد أفكارٍ أو منتجاتٍ أو خدماتٍ أو عملياتٍ جديدةٍ تتميز عما هو موجود حالياً، وتؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية للمؤسسة (توفيق، 2008).

يعد الابتكار المحرك الرئيس للتغيير والتطور في المؤسسات، وهو الذي يمنح المؤسسات القائمة على الابتكار ميزة تنافسية، ويعتمد الابتكار على منهجٍ فكري وعلمي، ويقوم على قيمٍ ومعايير وممارساتٍ وظيفيةٍ محددة تؤثر بشكلٍ إيجابي في أداء العاملين في المؤسسات المتوسطة والصغيرة. كما أن الابتكار عاملٌ محدد لاستمرارية وبقاء المؤسسات، وذلك لأنه يساهم في تشكيل نظام إداري مرن، لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، ويعزز المناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين - والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح- الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات (هارتلي، 2007: 13)

## 5. الابتكار التنظيمي

يؤثر التقدم في المؤسسات على جميع جوانب عملها، بما في ذلك العمليات التجارية والإدارية ومسؤوليات الموظفين، وعمليات صنع القرار، والعلاقات مع المؤسسات الأخرى، وأظهرت الدراسات أن المنظمات غير المبتكرة تكون أقل قوة وأقل قدرة على النجاح من المؤسسات المبتكرة، وفي ظل المنافسة الشديدة يجب على كل مؤسسة أن تطور سيناريو تنظيمياً ديناميكياً يسمح لها بالتنافس في السوق. ولهذا الغرض؛ تحاول المؤسسات اعتماد تطبيقاتٍ عملية لتحسين أدائها، والتعلم من تجاربها السابقة، وتبني بيئات ابتكارية جديدة، ويتطلب هذا التطور الابتكاري الحفاظ على بيئة عمل تقدمية، وتطوير مهارات الموظفين، وتنفيذ تقنيات جديدة، وتبني أفكار وحلول مبتكرة (Waheed, et al., 2019: 621).

## مستوى الابتكار التنظيمي

ويقصد به في هذه الدراسة على عملية إيجاد فكرة لإنتاجها منتجات، وخدمات، وهياكل، وسياسات جديدة للمؤسسات، ومن خلال ممارستها للأنشطة بطريقة متوافقة تمكنها من إيجاد حلول للمشكلات وتقديم أفكار جديدة (Kelley, 2001).

وتعرف الباحثة إجرائياً مستوى الابتكار التنظيمي بأنه "درجة تقدير أفراد العينة من معلمين (صيام والزيود، 2019، صفحة 20) ومعلمات على أبعاد الابتكار التنظيمي والتي تبرزها أداة الدراسة وهذه الأبعاد هي: (بيئة المؤسسة، تطوير بيئة المؤسسة، الابتكار الوظيفي، القيادة الداعمة، الابتكار في التكيف مع التغييرات، المشاركة في الابتكار التنظيمي)".

### 6. مدارس القطاع غير الربحي

(Non-Profit) غير الربحي في اللغة: هو النماء في التجارة، في المكسب وعكسه الخسارة (الأنصاري، 2004).

المدارس التابعة للقطاع غير الربحي هي المؤسسات التعليمية التي لا تسعى إلى تحقيق الربح، والتي يتم تشغيلها من قبل مؤسسة أو منظمة غير ربحية كالجمعيات الخيرية أو المؤسسات الدينية أو النقابات المهنية، وهي مدارس لا تسعى إلى الربح، وإنما تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية أو تعليمية أو ثقافية أو دينية، وتكمن ميزة المدارس التابعة للقطاع غير الربحي في توجيهها للرؤى والأهداف الاجتماعية والتربوية والإنسانية، بدلا من التركيز الحصري على الأهداف المالية؛ حيث تكون هذه المدارس مكرسة لتقديم تعليم عالي الجودة لجميع الطلاب بغض النظر عن الخلفية الاقتصادية أو الاجتماعية (عثمان، 2016: 631-673).

ورد تعريف القطاع غير الربحي في تحرير حوكمة المنظمات غير الربحية بأنه عبارة عن منظمات تقدم خدماتها لأفراد المجتمع من الأنشطة الدينية، والتعليمية، والصحية، والترفيهية، كما

تعمل على مساعدة من تستطيع من الفقراء، وذوى الاحتياجات الخاصة، والمرضى، والأرامل والأيتام، ويمكن أن يكون اسم الجمعية مسمى على النشاط الذي تقوم عليه، وتعتمد الجمعيات الحيوية في عملها على الدعم الذي تقدمه لها الحكومة، إلى جانب المساعدات الواردة من المجتمع وتتوقف مشاريع الجمعية الخيرية وقدرتها على الاستمرار على هذه المساعدات، وتستخدم الجمعية الخيرية التبرعات التي جمعها للقيام بمشاريعها القادمة، كما أن الجمعية تلتزم بالأهداف التي أنشئت من أجلها (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 1302).

وتعرف مدارس القطاع غير الربحي بالمدارس الخاصة التي لا تمول من قبل الحكومة، وإنما تمول من خلال رسوم دراسية أو تبرعات من أفراد أو مؤسسات خيرية، وتتميز المدارس غير الربحية باستقلالها الإداري والمالي عن المدارس الحكومية، وحرية تحديد مناهجها الدراسية، واختيار طاقمها التعليمي. ويمكن تسمية مدارس القطاع غير الربحي بالمدارس الأهلية، وهو مصطلح عام يستخدم للإشارة إلى المدارس الخاصة التي لا تمول من قبل الحكومة. وتستخدم هذه التسمية في العديد من الدول العربية. كما يمكن أن تسمى بالمدارس المستقلة، وهو مصطلح يستخدم للإشارة إلى المدارس التي تتمتع باستقلال إداري ومالي عن المدارس الحكومية. وتستخدم هذه التسمية في بعض الدول العربية وغيرها من الدول. وأخيراً يستخدم مصطلح المدارس التطوعية للإشارة إلى المدارس التي تدار من قبل جمعيات خيرية أو متطوعين. وتستخدم هذه التسمية في بعض الدول العربية وغيرها من الدول (عثمان، 2016، الصفحات 631-673)

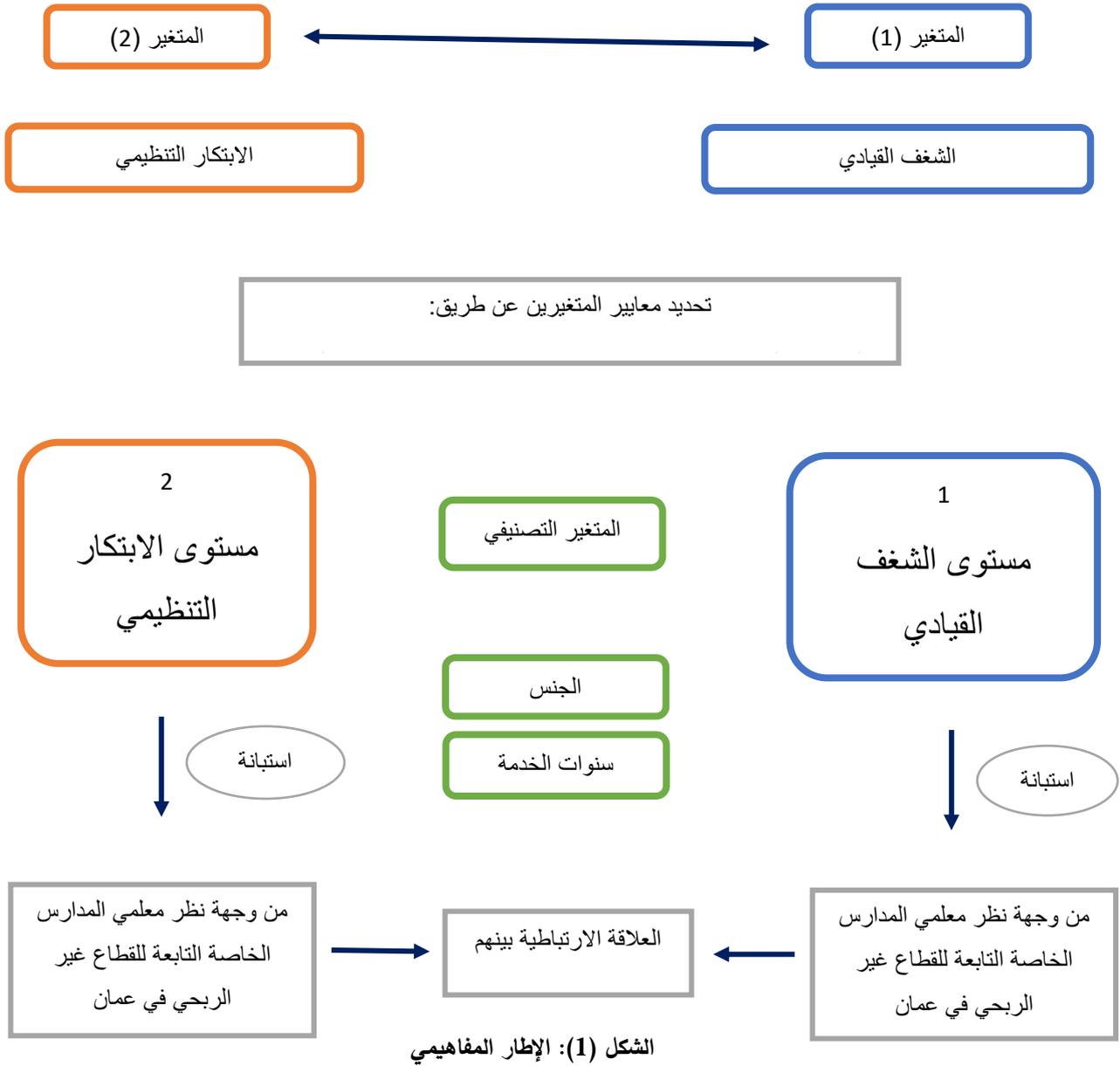
وتعرف الباحثة إجرائياً المدارس التابعة للقطاع غير الربحي بأنها: المدارس التابعة لجمعيات خيرية أو كنائس أو منظمات غير ربحية، ويترأسها مجلس إدارة أو مجلس أمناء، وتسمى مدارس غير ربحية لأن أرباحها لا تعود لشخص واحد أو عدة أشخاص، بل للجمعية أو للمنظمة غير الربحية أو للمدرسة نفسها، وتسعى لتحقيق رؤى وأهداف تربوية واجتماعية وإنسانية.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يمكن توضيح الإطار المفاهيمي المقترح من إعداد الباحثة للدراسة في الشكل التالي في محاولة

لفهم العلاقة الارتباطية بين مستوى الشغف القيادي ومستوى الابتكار التنظيمي.



## أولاً: الإطار النظري

### الشغف القيادي

يعد الشغف القيادي عنصرًا مهمًا في تميز القادة الناجحين. فهو الدافع القوي الذي يحرك القائد نحو تحقيق أهدافه، ويساعده في التغلب على التحديات، ويلهمه لابتكار أفكارٍ وحلولٍ جديدة، فما أهمية الشغف؟ وما أنواعه؟ وكيف تعثر عليه؟

عرف لوي (Loye, 1998: 10) الشغف القيادي بأنه شعور قوي وعاطفي يدفع القائد إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف، ويجعله مخلصًا لمهمته ورؤية مؤسسته، وللشغف القيادي أهمية كبيرة في نجاح القائد، وتحقيق أهدافه، فهو يساعده على تحفيز الآخرين، وإلهامهم، وبناء الثقة والاحترام بينه وبين الآخرين، وتحقيق الأهداف وتجاوز التحديات، والقائد الشغوف هو القائد الذي يحقق الأهداف رغم كل التحديات والمصاعب التي تواجهه.

وتستنتج الباحثة الشغف القيادي بأنه الدافع والاهتمام العميق والتفاني في أداء المهمات القيادية؛ حيث يعكس الشغف الرغبة في تحقيق النجاح وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة. ويعد الشغف القيادي عنصرًا أساسيًا في نجاح القادة، ويُسهم في دفعهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، ويمكن قياسه بأداة الدراسة وفق الأبعاد (الشغف الرؤيوي، الشغف التواصلي والاجتماعي، الشغف التطويري، الشغف الوظيفي، الشغف المعرفي).

### أهمية الشغف القيادي

يؤدي الشغف القيادي دورًا مهمًا في نجاح القادة؛ فهو يساعدهم على تحقيق أهدافهم وإلهام الآخرين، كما يسهل عليهم بناء فرق ناجحة. توضح كما يأتي:

- يساعد القادة على تحقيق أهدافهم: الشغف القيادي يمنح القادة الدافع والطاقة التي يحتاجونها لتحقيق أهدافهم. فهو يجعلهم أكثر تركيزاً ومثابرة، ويساعدهم على التغلب على التحديات.
  - إلهام الآخرين: الشغف القيادي يجعل القادة أكثر جاذبية وتأثيراً في الآخرين. فهو يلهم الآخرين للانضمام إليهم لتحقيق أهداف مشتركة.
  - يبني فرقاً ناجحة: يساعد الشغف القيادي القادة على بناء فرق متحمسة وملتزمة. فهو يوفر بيئة عمل إيجابية وتعاونية، مما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج.
- بشكل عام، يمكن القول أنّ الشغف القيادي عنصرٌ أساسي في القيادة الناجحة؛ فهو يمنح القادة الدافع والطاقة والإلهام الذين يحتاجونهم لتحقيق أهدافهم والتأثير في الآخرين.
- (Davies, 2008)

### خصائص الشغف القيادي

ذكر غوفي وجونز (Goffee & Jones, 2006) أن هناك خصائص للشغف القيادي منها:

القوة والثبات، ويعدان من العناصر الأساسية في الشغف القيادي؛ حيث لا يكون هذا الدافع مجرد عاطفة عابرة، بل هو قوة عميقة، وثابتة تدفع القادة نحو تحقيق أهدافهم، ويظهر الشغف بشكل واضح في القوة الدافعة التي لا تتلاشى بسهولة، بل تستمر في إلهام القادة حتى في ظل التحديات الصعبة.

علاوة على ذلك، يتجلى الشغف القيادي في التركيز على الهدف المحدد، حيث يكون هذا الشغف ذلك الدافع الذي يوجّه القادة نحو تحقيق مهمة، أو هدف معين، ويعزز هذا التركيز استمرارية القيادة على المسار الصحيح، ويعمل كدافع فعال لتحقيق النجاح. أيضاً، يمتد الشغف القيادي إلى المشاعر القوية: كالعاطفة، والحماس، مما يحفز القادة للعمل بجد والمثابرة، وتجعل هذه المكونات العاطفية القادة أكثر حماسة، وقدرة على إلهام وجذب الآخرين، مما يساهم في بناء فرق قوية وملهمة.

(Sinek, 2011).

## مؤشرات الشغف القيادي

يمكن ملاحظة مؤشرات الشغف القيادي من خلال سلوكيات القائد وتصرفاته، حيث يركز القائد الشغوف على تحقيق الرؤية المتصلة بأهدافه، ويبدل قصارى جهده لتحقيقها، كما يلتزم القائد الشغوف بمهمته، ويتحمل مسؤولية تحقيقها، ويتميز القائد الشغوف بالمتابعة والإصرار على تحقيق أهدافه فلا يستسلم بسهولة أمام التحديات، كما يمتلك القائد الشغوف القدرة على تحفيز الآخرين وإلهامهم، وجعلهم متحمسين لتحقيق الأهداف، وأخيراً، يواجه القائد الشغوف التحديات بإيجابية وروح التحدي ويسعى إلى إيجاد حلول لها (Hao, et al., 2017).

## أبعاد الشغف القيادي

من خلال الرجوع للأدبيات ذات الصلة بأبعاد الشغف القيادي، يتبين أن الشغف القيادي يتجلى من خلال مشاعر القائد نحو تحقيق هدفه، ويؤدي الحماس دوراً مهماً حيث يعزز القادة الشغوفون الحماس نحو ما يؤمنون به، ويعكسون الطاقة والإيجابية أثناء العمل نحو تحقيق أهدافهم، ويأتي الإلهام كقوة دافعة تمنح القائد الشغوف هدفاً في حياته وتمكنه من ترك بصمة إيجابية.

ومن أبعاد الشغف القيادي؛ الشغف الرؤيوي وهو شعور عميق بالحب والالتزام تجاه هدفٍ أو مهمةٍ محددة، إنه شعور دافع يدفع الشخص إلى العمل بجدٍ لتحقيق رؤيته، ويشير إلى قدرة القائد على رسم رؤية واضحة للمستقبل، وإلهام الآخرين لتحقيقها، ويساعد هذا البعد القادة على تحديد أهداف واضحة للمؤسسة، وتحفيز الموظفين على العمل بجد ومتابعتهم لتحقيقها (Bass, 1990).

أما الشغف التواصلّي والاجتماعي فهو شعور عميق بالحب والاستمتاع بالتفاعل مع الآخرين، والذي يشير إلى قدرة القائد على التواصل بفعالية مع الآخرين، وبناء علاقات قوية، مما يساعد القادة على التأثير والتواصل بوضوح مع الموظفين، وإقناعهم بأفكارهم، كما يعينهم على بناء علاقات قوية

مع أصحاب المصلحة الرئيسيين من طلبة وأولياء أمور ومساعدتهم، ويشجع العاملين على العمل بأفضل ما لديهم وتقديرهم على ذلك. (Kouzes & Posner, 2006)

والبعد الثالث هو الشغف التطويري، وهو شعور عميق بالرغبة، والالتزام بتحسين الذات والآخرين، كما يشير إلى سعي القائد المستمر للتعلم والتطور فيما هو جديد في مجال تخصصه، وتحسين مهاراته. مما يساعده على مواكبة التطورات في مجال عمله، وتحسين أدائه. فيبدي القائد ذو الشغف التطويري استعدادا لتطبيق الأفكار الجديدة والمثمرة، مستفيدا من حوار مع المعلمين وزملائه، مشجعا على تبادل الخبرات والأفكار (Maxwell، 2011). كما يتمتع القائد ذو الشغف التطويري بقدرٍ عالية على التكيف مع التغيرات، مما يسهم في تطوير المدرسة أو المؤسسة التي يقودها. ويوفر القائد ذو الشغف التطويري للمعلمين فرصا لحضور ورش عمل، ودورات تدريبية في مجال التطوير الذاتي مما يحفزهم على بذل الجهود لتحسين قدراتهم والتركيز على أهمية التطوير الذاتي والمهني. كما ويساعدهم على اكتساب مهارات جديدة ضرورية للنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة (Yukl, 2009).

ويشير الشغف الوظيفي إلى حب القائد لعمله وإخلاصه له؛ لتقديم أفضل ما لديه وتحقيق أهدافه. ويساعد هذا البعد القادة على التعامل بفعالية مع المواقف الصعبة وإلهام الموظفين للعمل بجدٍ أيضًا (Den et al., 1999)، ويعرف الشغف المعرفي بسعي القائد المستمر للمعرفة، والفضول والرغبة في التعلم والاطلاع على كل ما هو جديد، ويساعد هذا البعد القادة على اتخاذ قراراتٍ صائبةٍ بناء على معلومات ومستجدات العصر التكنولوجية (Covey, 2020). فيظهر القائد ذو الشغف المعرفي امتلاكه لمفهومٍ واضحٍ للمعرفة، ودورها في تطوير الفرد والمجتمع. ويشارك القائد ذو الشغف المعرفي في المؤتمرات والندوات ذات الصلة بالتعليم، مما يتيح له تبادل الخبرات والأفكار مع نظرائه. فيبني

القائد أفكاراً جديدة في ضوء امتلاكه للمعرفة الواسعة، مما يساهم في تطوير المدرسة أو المؤسسة التي يقودها، ويناقش القائد ذو الشغف المعرفي مع المعلمين آخر المستجدات التربوية والتقنية، مما يساعدهم على مواكبة التطورات في مجال التعليم. فيحرص على تبادل المعلمين معارفهم مع بعضهم البعض بعدة طرق مثل، لقاءات لتبادل الأفكار والعصف الذهني، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية غنية.

تنظيم فعاليات لتبادل المعرفة: ينظم القائد ذو الشغف المعرفي كل ما هو يساهم في تعزيز مكانة المدرسة التي يقودها وتطوير معارف الموظفين وتطوير مهاراتهم البحثية، من ندوات وورش عمل نشر المقالات والأوراق البحثية (Maxwell, 2011).

ويتعين على القادة الطموحين تطوير الشغف القيادي من خلال تحديد نمط شغفهم الشخصي، وزيادة فهمهم لمفهوم القيادة، والمشاركة في فرص قيادية، والتخلي بالاستعداد للعمل بجد والمثابرة. هذه الخطوات تعزز استمرارية الشغف وتساهم في بناء قادة قويين وملهمين (Davies, 2008).

### الابتكار التنظيمي

يركز الابتكار التنظيمي على عملية إيجاد فكرة لإنتاجها منتجات وخدمات وهياكل وسياسات جديدة للمؤسسات، وتمكن من ممارسة هذه النشاطات بطريقة متوافقة من إيجاد حلول للمشكلات وتوليد أفكار جديدة. لذلك؛ يعمل جميع المرؤوسين مع بعضهم البعض لسبب واحد هو الابتكار، وهي عملية يصبح فيها الاختراع منتجاً يؤدي إلى الربحية (13: Damanpour, 2020).

تتطلب المعرفة من أجل الابتكار طرق اتصال عدة؛ حيث تتطلب تفاعلاً نشطاً بين الباحثين وأصحاب المصلحة والقادة تؤدي إلى مفاهيم وعمليات وتفاعل جديدة يمكن نقلها من شخص إلى

آخر، أو من جامعةٍ إلى أخرى لتحقيق منفعةٍ تجارية، لذلك؛ يحتاج معظم قادة المؤسسات، ومديريها والجامعات إلى إدراك العديد من طرق الابتكار التي ينبغي أن تكون مجهزة بشكلٍ خاص في بلدان مثل الصين وروسيا والهند وما إلى ذلك. (Vlok, 2012: 212).

### أنواع الابتكار التنظيمي

ومنها ابتكار المنتج وهو إنشاء منتج جديد، أو تغيير منتج موجود بشكلٍ جذري، سواء من حيث الخصائص الفنية، أو المواد المكونة، أو الاستخدامات، ويمكن أن يؤدي ابتكار المنتج إلى زيادة رضا المستفيدين وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

أما الابتكار في العمليات فهو تطوير، أو تطبيق طريقة جديدة للإنتاج، أو التسويق، أو تقديم الخدمة، كما يمكن أن يؤدي ابتكار العملية إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وخفض التكاليف.

والابتكار الإداري: هو تغيير في الهيكل التنظيمي، أو ممارسات إدارة الموارد البشرية، أو العمليات التجارية. يمكن أن يؤدي الابتكار الإداري إلى تحسين كفاءة المؤسسة وفعاليتها (Christensen, et al., 2011).

### الفرق بين أنواع الابتكار

يمكن التمييز بين أنواع الابتكار من خلال العوامل الآتية:

- التركيز: يركز ابتكار المنتج على إنشاء منتجات أو خدمات جديدة، بينما يركز ابتكار العملية على تحسين العمليات الحالية، ويركز الابتكار الإداري على تحسين كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
- التأثير: يمكن أن يؤدي ابتكار المنتج إلى تغيير جذري في السوق، بينما يمكن أن يؤدي ابتكار العملية إلى تحسينات تدريجية، ويمكن أن يؤدي الابتكار الإداري إلى تغييراتٍ أكثر جوهرية في المؤسسة.

- المخاطر: يعتبر ابتكار المنتج أكثر خطورة من ابتكار العملية أو الابتكار الإداري، وذلك لأنه يتطلب تطوير منتجاتٍ أو خدماتٍ جديدةٍ تمامًا.

### أهمية الابتكار

يعد الابتكار عاملاً مهماً للنجاح في الأعمال التجارية، ويؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، كما يمكن أن يؤدي أيضًا إلى خلق فرص جديدة للنمو والتوسع.

### عوامل نجاح الابتكار

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاح الابتكار، بما في ذلك:

- ثقافة الابتكار: يجب أن تكون المؤسسة داعمة للابتكار، وأن تشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وطرح الأفكار الجديدة.
- القيادة: يجب أن يكون لدى المؤسسة قادة يدعمون الابتكار، ولديهم رؤية واضحة للابتكار واستراتيجية لتحقيقها.
- التمويل: يجب أن تستثمر المؤسسة في الابتكار وأن توفر الموارد المالية اللازمة لتطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة.
- البنية التحتية: يجب أن تمتلك المؤسسة البنية التحتية المناسبة للابتكار وأن تمتلك الموارد البشرية والتكنولوجية اللازمة لدعم الابتكار (Boyles, 2022)

### أبعاد الابتكار التنظيمي

ويمكن تحديد أبعاد الابتكار التنظيمي على النحو الآتي: بيئة المؤسسة، وتطوير بيئة المؤسسة، والابتكار الوظيفي، والقيادة الداعمة، والابتكار في التكيف مع التغييرات، والمشاركة.

بداية تشير بيئة المؤسسة إلى الثقافة السائدة في المؤسسة التي تدعم الابتكار والأفكار الجديدة، كما تدعم تحسين العمليات داخل المؤسسة، وتشمل هذه البيئة وجود قيم تدعم الابتكار مثل المخاطرة والإبداع، وتوفير الموارد اللازمة للابتكار مثل الوقت والمال والأدوات (Kanter, 1983).

وتطوير الهيكل التنظيمي للعمل في المؤسسات والجامعات على وجه الخصوص أحد أهم عناصر الابتكار التنظيمي، ويوضح الهيكل التنظيمي طريقة العمل والسلطات في المؤسسات غير أن الهياكل التنظيمية التقليدية كثيرا ما تتميز بتقييد الإبداع، ولذلك من الضروري تطوير الهيكل التنظيمي بمختلف أبعاده والتركيز على العمل الإلكتروني، وإعطاء صلاحيات واسعة للمواهب، وإعطاء المزيد من المرونة للكوادر (Drucker, 2002).

ويشير تطوير بيئة المؤسسة إلى استثمار المؤسسة في البحث والتطوير، وتوفير الموارد اللازمة للابتكار. وتشمل هذه الاستثمارات دعم الأبحاث العلمية، وتوفير برامج تدريبية للموظفين، وتوفير بيئة عمل مناسبة للابتكار (Tidd, & Bessant, 2018).

أما الابتكار الوظيفي فهو عملية تطوير طرق وأساليب جديدة لتحسين أداء المدرسة، فيشمل ذلك ابتكار منتجات، وخدمات جديدة، وتحسين العمليات الداخلية، وتطوير نماذج أعمال جديدة، وتغيير ثقافة المؤسسة، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة، وتحفيزهم على الابتكار (Ries, 2011). كإعطاء الموظفين صلاحيات اتخاذ القرار، ومكافأة الموظفين على أفكارهم الإبداعية، وتوفير فرص للموظفين للمشاركة في عملية الابتكار (Mumford & Todd, 2019).

أما القيادة الداعمة فتشير إلى دعم القائد للابتكار وتوفير الإرشاد والتوجيه للموظفين والتركيز على التشجيع ودعم أعضاء الفريق لتحقيق أهدافهم (Stanier, 2016). ويساعد هذا الدعم القادة

على إيجاد بيئة مناسبة للابتكار، وتحفيز الموظفين على العمل بجد لتحقيق أفكارهم الإبداعية (Yukl, 2009).

كما يشير الابتكار في التكيف مع التغييرات إلى قدرة الأفراد والمؤسسة على التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية وتطوير أفكار جديدة لمواكبة هذه التغييرات، وتشمل هذه القدرة على تحليل التغييرات في البيئة الخارجية، وتطوير أفكار جديدة لمواكبة هذه التغييرات مع التشجيع على الجازفة والتعلم من الخطأ، ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ (Tidd & Bessant, 2018).

ويتمثل أحد العوامل الهامة في الابتكار في التكيف مع المتغيرات في التطوير الكامل لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، ويشمل ذلك نظم المعلومات الداخلية وتوفير التقنيات والبرمجيات اللازمة، بالإضافة إلى الهياكل الأساسية الإلكترونية؛ حيث تركز الأعمال اليوم على التقنية الإلكترونية والتطورات الإدارية العالمية المتعلقة بالتطورات التقنية (Tushman & Smith, 2017).

وأخيراً، تعني المشاركة في الابتكار التنظيمي مساهمة جميع أعضاء المؤسسة في عملية ابتكار منتجات، وخدمات جديدة، وتحسين العمليات الداخلية، وتطوير نماذج أعمال جديدة، وتغيير ثقافة المؤسسة (Chesbrough, 2003). كما تشير إلى مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في عملية الابتكار، وتشمل هذه المشاركة إعطاء جميع أعضاء المؤسسة الفرصة للمشاركة في عملية الابتكار وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة بحرية، ومكافأتهم على مساهماتهم في عملية الابتكار (Mumford & Todd, 2019)، بالإضافة إلى أن المشاركة في الابتكار التنظيمي تعطي لمدير المدرسة القدرة على تقييم حالة المدرسة على خارطة التنافسية من خلال استشارات الآخرين (Christensen, et al., 2011).

## علاقة الشغف القيادي بالابتكار التنظيمي

هناك علاقة وثيقة بين الشغف القيادي والابتكار التنظيمي. حيث إن الشغف القيادي يدفع القادة إلى إحداث التغيير والتحسين، مما يوفر بيئة مناسبة للابتكار (Marquet, 2015). كما أن الشغف القيادي يعزز من قدرة القادة على التحفيز والإلهام للآخرين، مما يشجعهم على المشاركة في عملية الابتكار (Pink, 2011).

يرتبط الشغف القيادي بالابتكار التنظيمي بشكلٍ إيجابي؛ حيث يساعد الشغف القيادي القادة على إلهام الموظفين وتحفيزهم على العمل بجد لتحقيق أفكارهم الإبداعية، كما يساعد الشغف القيادي القادة على خلق بيئة مناسبة للابتكار، ودعم الموظفين في عملية الابتكار (Bass, 1990; Yukl, 2009).

وفي سياق المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان فإن الشغف القيادي لدى مديري المدارس يؤدي دوراً مهماً في تعزيز الابتكار التنظيمي؛ حيث أن هؤلاء المديرين يكونون ملتزمين بالرسالة والأهداف التعليمية للمدرسة، ولديهم الرغبة في إحداث التغيير، وتحسين جودة التعليم. كما أن عليهم أن يكونوا قادرين على التحفيز والإلهام للآخرين، مما يشجعهم على المشاركة في عملية الابتكار (Li, et al., 2018).

## التعليم في المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي

### تاريخ القطاع غير الربحي في الأردن

يعود تاريخ القطاع غير الربحي في الأردن إلى بدايات القرن العشرين حيث تأسست أولى الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية في ظل الحكم العثماني، ولعبت هذه الجمعيات دوراً هاماً في توفير الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية للمجتمعات المحلية (الحمامصي، 2010).

## عوامل نمو القطاع

من عوامل نمو القطاع غير الربحي:

- الحكم الهاشمي: شهد القطاع غير الربحي في الأردن نموًا ملحوظًا خلال فترة الحكم الهاشمي، وذلك بفضل الدعم الحكومي وتشجيع تأسيس الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية.
- الحركات الوطنية: أدت الحركات الوطنية في الأردن دورًا هامًا في تأسيس المنظمات السياسية والنقابية، والتي ساهمت لاحقًا في تأسيس مؤسسات غير ربحية تعنى بقضايا المجتمع.
- الحرب العالمية الثانية: أدت الحرب العالمية الثانية إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات الاجتماعية، مما أسهم في نمو القطاع غير الربحي في الأردن.
- الحرب العربية الإسرائيلية عام 1967: أدت نكسة عام 1967 إلى زيادة عدد اللاجئين الفلسطينيين في الأردن، مما أدى إلى تأسيس العديد من المنظمات غير الربحية التي تعنى بقضايا اللاجئين.
- التطور الاقتصادي: شهد الأردن تطورًا اقتصاديًا ملحوظًا، مما أدى إلى زيادة الوعي بأهمية العمل التطوعي والخيري، وأسهم في نمو القطاع غير الربحي (الحمامصي، 2010).

## التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي

- التمويل: يعد التمويل أحد أكبر التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي في الأردن، حيث تعتمد العديد من المؤسسات على التمويل الخارجي، مما يجعلها عرضة للتأثيرات السياسية والاقتصادية (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة-عمان، 2019).
- البيروقراطية: تواجه المؤسسات غير الربحية في الأردن العديد من الإجراءات البيروقراطية المعقدة، مما يعيق عملها ويقلل من كفاءتها.

- قلة الوعي: لا يزال هناك قلة وعي بأهمية العمل التطوعي والخيري في الأردن، مما يؤثر في مشاركة أفراد المجتمع في نشاطات المنظمات غير الربحية.
- ضعف التنسيق: ينقص التنسيق بين المؤسسات غير الربحية في الأردن، مما يؤثر في فعالية عملها ويقلل من تأثيرها (صيام والزيود، 2019).

### مستقبل القطاع غير الربحي

على الرغم من التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي في الأردن إلا أنه يعد قطاعاً هاماً يؤدي دوراً حيوياً في تنمية المجتمع، ومع تزايد الوعي بأهمية العمل التطوعي والخيري، ودعم الحكومة للقطاع، ومن المتوقع أن يشهد هذا القطاع المزيد من النمو والتطور في المستقبل (الراضي، 2023).

### المدارس التابعة للقطاع غير الربحي

تعرف مدارس القطاع غير الربحي أيضاً بـ "المدارس الأهلية غير الربحية"، وهي مؤسسات تعليمية خاصة لا تسعى إلى تحقيق أرباح مادية، بل تهدف إلى تحقيق رسالة تعليمية محددة وخدمة المجتمع (المعجم التربوي الموحد، 2020: 123)

### مميزات مدارس القطاع غير الربحي

تتميز المدارس التابعة للقطاع غير الربحي بأنها ذات ملكية غير ربحية (أي تملكها جمعيات خيرية أو مؤسسات غير ربحية)، كما أن لها أهداف تعليمية محددة، تركز على تحقيق رسالة تعليمية محددة وبناء بيئة تعليمية قوية تركز على القيم والأخلاق، وإدارة هذه المدارس مستقلة أي يديرها مجلس إدارة أو مجلس أمناء من المجتمع المدني، بالإضافة إلى أنها تتمتع بمصادر تمويل متنوعة. كما أن معايير القبول في هذه المدارس تكون أكثر مرونة من معايير القبول في المدارس الخاصة الربحية، مع مراعاة بعض المعايير مثل التحصيل الدراسي والاحتياجات الخاصة للطلاب (الفجر،

(2019). كما أن رسوم هذه المدارس عادة ما تكون مناسبة مقارنة بالمدارس الخاصة الربحية، وذلك لأنها لا تهدف إلى تحقيق أرباح مادية (وزارة التربية والتعليم، 2020).

### أهمية مدارس القطاع غير الربحي

تؤدي مدارس القطاع غير الربحي دوراً هاماً في منظومة التعليم، وتقدم العديد من الفوائد للمجتمع، كتقديم خيارات تعليمية متنوعة تلبي احتياجات مختلف الطلبة وخلفياتهم الثقافية والاجتماعية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2024). بالإضافة إلى التركيز على برامج تعليمية متميزة مثل التعليم الديني أو التعليم المهني أو التعليم المزدوج (وزارة التربية والتعليم، 2020). كما تقدم بعض هذه المدارس تعليماً بأسعار مناسبة، أو حتى مجاناً للطلبة من الطبقات الفقيرة. وتقدم بعض هذه المدارس برامج تعليمية مخصصة للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة (مركز دراسات الاستراتيجيات التنموية، 2018).

### المشكلات التي تواجه مدارس القطاع غير الربحي

تعاني مدارس القطاع غير الربحي من بعض المشكلات والتحديات، ومنها التمويل، حيث تعتمد هذه المدارس بشكل أساسي على التبرعات ورسوم التسجيل، مما قد يسبب نقصاً في الموارد المالية اللازمة لتطوير البنية التحتية وتوفير رواتب مناسبة للمعلمين وتوفير الإمكانات اللازمة للطلبة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2022). كما يسبب عدم استقرار التمويل تحدياً كبيراً، حيث يختلف حجم التبرعات من عام لآخر، مما يشكل عائقاً في التخطيط المستقبلي لهذه المدارس وإدارتها المالية بشكل فعال (وزارة التربية والتعليم، 2020).

يمكن ذكر المنافسة مع المدارس الحكومية التي تقدم تعليماً مجاناً في بعض الأحيان، مما قد يشكل تحدياً لمدارس القطاع غير الربحي في جذب الطلبة. كما تكون المنافسة مع المدارس الخاصة

الربحية التي تقدم المدارس عادة خدمات ومرافق ذات جودة عالية، مما قد يشكل تحدياً لمدارس القطاع غير الربحي في جذب الطلبة الذين يبحثون عن تعليم متميز (وزارة التربية والتعليم، 2020).

كما تشكل الجودة التعليمية تحدياً لهذه المدارس، حيث قد تختلف جودة التعليم بين مدارس القطاع غير الربحي بسبب اختلاف الموارد والإمكانيات المتاحة لكل مدرسة، في حين قد يصعب قياس الأداء وتقييم جودة التعليم في هذه المدارس بسبب نقص الأدوات والآليات المناسبة (الفجر، 2019)

ومن أهم التحديات، ضمان الاستمرارية، فقد تواجه بعض هذه المدارس صعوبة في ضمان استمرارية عملها بسبب التحديات المالية والإدارية. وقد تتأثر هذه المدارس بالتغيرات الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية، مما قد يشكل تحدياً لاستدامتها (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2022)

### الشغف القيادي في مدارس القطاع غير الربحي

يعد الشغف القيادي عنصراً هاماً لنجاح أي مؤسسة، وتعد المدارس غير الربحية استثناء من ذلك؛ ففي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها هذه المدارس، مثل التمويل المحدود والمنافسة المتزايدة، يصبح الشغف القيادي ضرورياً لإلهام وتوجيه أعضاء الفريق وتحقيق رسالة المدرسة، يمكن للقائد الشغوف أن يلهم ويوجه أعضاء الفريق لعمل أفضل وتحقيق أهداف المدرسة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2024).

كما يمكن للقائد الشغوف أن يجذب الموارد والتمويل للمدرسة من خلال التواصل الفعال مع المتبرعين والمؤسسات الداعمة (وزارة التربية والتعليم، 2020). بالإضافة إلى أن القائد الشغوف يساعد المدرسة على التغلب على التحديات وتوفير بيئة عمل إيجابية من خلال التفاؤل والإصرار

والقدرة على حل المشكلات تحفز الطلبة والمعلمين على الإبداع والإنتاجية (خطابية و العبد الرحمن، 2022).

### الابتكار التنظيمي في مدارس القطاع غير الربحي

يعد الابتكار التنظيمي عنصراً هاماً لنجاح أي مؤسسة، وتعد المدارس غير الربحية استثناء من ذلك؛ ففي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها هذه المدارس كالتمول المحدود والمنافسة المتزايدة، يصبح الابتكار ضرورياً لضمان استمراريتها، وتحقيق رسالتها التعليمية.

يمكن للابتكار التنظيمي أن يسهم في تحسين جودة التعليم من خلال تطوير مناهج تعليمية حديثة، واستخدام أدوات تعليمية مبتكرة، وتوفير فرص تعليمية متنوعة للطلبة. كما يمكن أن يعزز كفاءة العمل من خلال استخدام تقنيات جديدة، وتحسين إجراءات العمل، وتقليل التكاليف. وقد يسهم الابتكار التنظيمي في جذب التمويل من خلال إظهار قدرة المدرسة على التكيف مع التغييرات، وتقديم خدمات تعليمية متميزة، كما يسهم في الحفاظ على تنافسية المدرسة في ظل المنافسة المتزايدة من قبل المدارس الأخرى (مؤسسة مبادرات، 2021).

تواجه المدارس غير الربحية معوقاتٍ للابتكار التنظيمي منها محدودية الموارد مثل التمويل والكوادر البشرية، مما قد يعيق قدرتها على الابتكار، وقد لا تشجع بعض الثقافات التنظيمية في المدارس غير الربحية على المخاطرة، وتجربة أفكار جديدة، كما يكون من الصعب قياس أثر الابتكار التنظيمي على أداء المدرسة وتحقيق أهدافها. فعلى إدارة المدرسة دعم الابتكار، وتشجيعه من خلال توفير الموارد اللازمة وتوفير بيئة عمل إبداعية. كما يجب تدريب المعلمين على مهارات الابتكار وكيفية تطبيقها (صحيفة الغد، 2022).

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تقوم القيادة بدورًا هامًا في نجاح أي منظمة، خاصةً المؤسسات الناشئة التي تواجه تحديات فريدة من نوعها. أظهرت العديد من الدراسات أن القيادة تتميز بقدرة القائد على إلهام وتشجيع الموظفين، كما لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين في مختلف القطاعات.

ومع ذلك، لا يزال البحث في الشغف القيادي شحيح في السياقات التربوية. تهدف هذه الدراسة إلى سدّ هذه الثغرة من خلال استنتاج تأثير الشغف القيادي على الابتكار التنظيمي على بعضهما البعض.

### دراسات متعلقة بالشغف القيادي

هدف داي (Day, 2004) إلى إجراء أبحاث متعددة التفاصيل حول عشرة مديرين ناجحين وذوي خبرة يعملون في مجموعة من المدارس الحضرية والضواحي في الولايات المتحدة بأحجام مختلفة (مع وجود مجموعات مختلفة من المدارس ومؤشرات وجبات مدرسية مجانية تتراوح بين 20% و62%). لقد رفع الجميع مستويات التحصيل الطلابي القابل للقياس في مدارسهم وكلهم يحظون بتقدير كبير من قبل أقرانهم. كانت السمة الرئيسية بين المدراء، بغض النظر عن الأساليب والاستراتيجيات، كشفت جميعها عن وجود شغف بالتعليم والطلبة والمجتمعات التي يعملون فيها. كشف البحث أن (10) من مديري المدارس حافظوا على نجاحهم من خلال تطبيق مزيج من الصفات والمهارات والمبادئ القيادية الأساسية، وأنه مكنهم من إدارة عدد من التوترات والمعضلات المرتبطة بإدارة التغيير. ومع ذلك، كان شغفهم بالطلبة والمدرسة والمجتمع أمراً أساسياً لتحقيق النجاح. وتستكشف هذه الورقة طبيعة هذا الشغف فيما يتعلق بوجه خاص بستة عوامل أساسية للنجاح؛ الإنجاز والرعاية والتعاون، والالتزام والثقة والشمول.

وهدفت دراسة جامسا (Jämsä, 2017) إلى دراسة أهمية كل من العاطفة والقيادة في بيئة العمل المزدهرة في فنلندا، لكن يفتقر المجال الأكاديمي إلى ربط هذين التخصصين بشكل عملي. لذلك؛ سعى هذا البحث إلى ربط العاطفة، وتحديد الإثارة والتدفق والشغف، بالقيادة في بيئة العمل. كما استخدم البحث تصميمًا نوعيًا واعتمد على (23) مقابلة مع (10) رؤساء و(13) مرؤوساً في ثلاث مؤسسات صغيرة. أظهرت النتائج أن الإثارة والتدفق والشغف هي تجارب إيجابية وفردية في الغالب، مع اختلافات في كيفية تقييمها بين المشاركين. أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة معقدة بين الإثارة والقيادة، مع مجموعتين من الروابط بين النماذج الأصلية والميسرين ومثبطات الإثارة. أحدها يتعلق بالحرية وتنقيح الوصف الوظيفي والأخرى بالعوامل الاجتماعية. أخيراً، أكدت الدراسة على الحاجة إلى مزيد من البحث لفهم كيف يمكن للقيادة أن تحفز العواطف الإيجابية وتعزز الأداء في مكان العمل.

كما هدفت دراسة (Egan, et al., 2017) نموذجاً نظرياً يربط بين القيادة (السلوك والقيم) وتأثير الموظفين ونوايا عملهم في أستراليا، يقترح أن الموظف يؤدي دوراً في تعديل العلاقة بين القيادة ونوايا العمل. ومن أهم نتائجها أن سلوكيات القيادة وتأثير الموظفين لهما تأثير في نوايا عمل الموظفين. كما تؤدي قيم القيادة دوراً في تعديل العلاقة بين سلوكيات القيادة وتأثير الموظفين.

وهدفت دراسة النواجحة (2021) إلى تعرف روحانية مكان العمل وعلاقتها بنمطي الشغف الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية، إلى التعرف إلى مستوى روحانية مكان العمل، ومستوى نمطي الشغف الوظيفي، والتحقق من العلاقة الارتباطية بينهما، والكشف عن الفروق في روحانية مكان العمل ونمطي الشغف الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس، وتكونت عينة الدراسة من (139) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة خان يونس، وتحقيقاً

لأهداف الدراسة أعد الباحث أداتين للدراسة هما مقياس روحانية مكان العمل، ومقياس نمطي الشغف الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد روحانية مكان العمل، ونمط الشغف الانسجامي، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين أبعاد روحانية مكان العمل، ونمط الشغف القهري، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في روحانية مكان العمل ونمطي الشغف الوظيفي، وفقاً لمتغير الجنس.

وهدفنا دراسة عشري وسبع (2023) إلى تعرف دور توسيط الرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة في مصر إلى اختبار التأثيرات المباشرة لكل من أبعاد الشغف بالعمل، وأبعاد الرسوخ التنظيمي على أبعاد الارتباط الوظيفي، بالإضافة إلى بحث الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل، والارتباط الوظيفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. وقام عشري وسبع بتجميع البيانات من عينة قوامها (330) مفردة من معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود تأثير معنوي إيجابي للشغف بالعمل على كل من الرسوخ التنظيمي والارتباط الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للرسوخ التنظيمي في الارتباط الوظيفي، كما تبين أن أبعاد الرسوخ التنظيمي تتوسط العلاقة بين أبعاد الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي.

### دراسات متعلقة بالابتكار التنظيمي

كما هدفت دراسة (Bratnicka-Myśliwiec, 2015) العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع التنظيمي إلى استكشاف ومناقشة تأثير أنماط القيادة المختلفة على الإبداع وتقديم نموذج مفاهيمي متكامل يربط بين القيادة والإبداع التنظيمي. واستخدمت الدراسة منهجية المراجعة النظرية التلوية

لتحليل الأدبيات الموجودة حول القيادة والإبداع في جامعة كوزمنسكي في بولندا. وبناء على مبادئ البناء النظري، تم تطوير نموذج مفهومي جديد يربط بين القيادة والإبداع التنظيمي. كما أظهرت الدراسة أن تأثير القيادة على الإبداع التنظيمي يعتمد على نوع القيادة وسياق المنظمة. وأشارت الدراسة إلى أن بعض أنماط القيادة تعزز الإبداع التنظيمي، بينما تثبطه أنماط أخرى. وقدمت الدراسة نموذجاً مفهوماً يوضح كيف تؤثر القيادة على الإبداع التنظيمي من خلال تأثيرها على الجدية الإبداعية والتطبيق العملي الإبداعي.

وهدفت دراسة (Liao, et al., 2017) تأثير القيادة والتعلم التنظيمي على الابتكار التنظيمي في تايوان إلى وضع إطارا مفاهيمي ونموذجاً نظرياً لفهم العلاقة بين القيادة والتعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي في صناعات الخدمات المالية وتكنولوجيا المعلومات في تايوان. واستخدمت الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات من 377 شركة تم اختيارها من أفضل 100 شركة مالية وأكبر 1000 شركة عالية التقنية في تايوان بين عامي 2012 و2013. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة والابتكار التنظيمي. وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي.

وهدفت دراسة (ديب و البهلول، 2018) دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين إلى العلاقة بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة، وبين الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين من جهة ثانية، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة من الكليات في جامعة تشرين بلغت (175) استبانة تم استرداد (134) استبانة منها، كان صالحاً منها للاستخدام (122) استبانة (بنسبة استجابة 91%). ولاختبار العلاقة قام الباحث باستخدام اختبار T لعينة واحدة، وكذلك معامل ارتباط بيرسون. كما توصل البحث إلى أن هناك انخفاض في

مستوى الابتكار التنظيمي في الكليات محل الدراسة. كما توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين عناصر المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي في جامعة تشرين، وبالتالي وجود دور لعناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين.

كما هدفت دراسة هلال وعبد الرحمن (2020)، أثر الابتكار التنظيمي في إدارة الأزمات من خلال تطبيق دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية (سوداتراف) والتي توضح دور الابتكار التنظيمي كألية فعالة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركات، معرفة قدرات المنظمة في إيجاد حلول غير نمطية تساهم في تقليل آثار الأزمات التي تواجه الشركة في ظل وجود بيئة غير مستقرة. تم استخدام المنهج الوصفي لعرض تسلسل المشكلة وتم استخدام منهج دراسة الحالة حيث تم اختيار عينة مكونه من (70) فرد من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الابتكار التنظيمي وزيادة فاعلية المنظمة في مواجهة الأزمات.

وهدف دراسة (Hanna et al., 2021)، إلى التعرف على واقع القيادة الإلكترونية، وتوضيح حالة الابتكار التنظيمي، وتوضيح دور القيادة الإلكترونية في تحسين الابتكار التنظيمي في الجامعات العراقية خلال فترة جائحة كورونا. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما تم تصميم الاستبانة وتوزيعه على عينة مؤلفة من 180 فرد موزعين على مختلف المستويات الإدارية في جامعة بغداد، وجامعة الموصل، جامعة المنصورة، وكلية العراق الجامعة في البصرة. وكما أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي مباشر للبنية التحتية الإلكترونية على تطوير الهيكل التنظيمي في الجامعات العراقية خلال أزمة جائحة فيروس كورونا. وهناك تأثير إيجابي مباشر للبنية التحتية الإلكترونية على تطور الهيكل التنظيمي خلال فترة الحجر الصحي.

وهدفت دراسة (درويش و آل فهد، 2023) إلى التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتعرف على واقع مجالات الابتكار التنظيمي. والكشف عن دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج من وجهة نظر المعلمات. ولتحقيق أهداف البحث تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة البحث من (338) معلمة. وأهم ما توصل إليه البحث من نتائج هو تطبيق عمليات إدارة المعرفة بدرجة كبيرة في مدارس محافظة الخرج، وكذلك تحقق الابتكار التنظيمي في هذه المدارس بدرجة كبيرة بالإضافة إلى وجود دور لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الخرج بدرجة كبيرة.

#### دراسات متعلقة بالقطاع غير الربحي

هدفت دراسة (الجرف، 2023) مستوى ثقافة الابتكار في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، إلى قياس واستكشاف مستوى ثقافة الابتكار في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المديرين والموظفين لديها، للخروج بتوصيات تعزز نشر ثقافة الابتكار، ولتحقيق الهدف. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحية من خلال أداء الاستبانة، التي تضمنت (54) عبارة موزعة على سنة محاور، وتم توزيعها على عينة عشوائية من المديرين والموظفين في أقدم وأكثر منظمات القطاع غير الربحي في مدينة جدة، في نهاية عام 2021م، وعددهم (1151) موظفاً، وبلغ عدد الإجابات المستردة (361) إجابة بمعدل استرداد (31). وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (314) استبانة، وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها ارتفاع المستوى العام للثقافة الابتكار في المنظمات غير الربحية، وارتفاع مستوى جميع أبعاد ثقافة الابتكار.

## ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

التوثيق	هدف الدراسة	العينة والمعاينة	أدوات الدراسة	منهج الدراسة	الفجوة
(هلال وعبدالرحمن، 2020)	توضيح دور الابتكار التنظيمي كآلية فعالة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركات ومعرفة قدرات المنظمة في إيجاد حلول غير نمطية للأزمات التي تواجه الشركات ومعرفة قدرات المنظمة في إيجاد حلول غير نمطية تساهم في تقليل آثار الأزمات التي تواجه الشركة في ظل وجود بيئة غير مستقرة.	العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية	استبانة	المنهج الوصفي/ دراسة حالة	دراسة حالة تهتم بتوضيح دور الابتكار التنظيمي كآلية فعالة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركات ومعرفة قدرات المنظمة في إيجاد حلول غير نمطية تساهم في تقليل آثار الأزمات التي تواجه الشركة في ظل وجود بيئة غير مستقرة وتم تطبيقها على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية بدلاً من مدراس تابعة للقطاع غير الربحي في عمان.
(النواجحة، 2021)	روحانية مكان العمل وعلاقتها بنمطي الشغف الوظيفي	معلمي المرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة خان يونس	استبانة إلكترونية	المنهج الوصفي الارتباطي	دراسة ارتباطية تهتم باستقصاء روحانية مكان العمل وعلاقتها بنمطي الشغف الوظيفي بدلاً من معلمين مدارس الغوث الدولية بمحافظة خان يونس بدلاً من المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان.
(Hanna et al., 2022)	التعرف على واقع القيادة الإلكترونية، وتوضيح حالة الابتكار التنظيمي، وتوضيح دور القيادة الإلكترونية في تحسين الابتكار التنظيمي في الجامعات العراقية خلال فترة جائحة كورونا وتم تطبيقها على العاملين في الجامعات العراقية بدلاً من معلمين المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان.	العاملين في الجامعات العراقية	استبانة	المنهج الوصفي التحليلي	دراسة وصفية تحليلية تهتم بالتعرف على واقع القيادة الإلكترونية، وتوضيح حالة الابتكار التنظيمي، وتوضيح دور القيادة الإلكترونية في تحسين الابتكار التنظيمي في الجامعات العراقية خلال فترة جائحة كورونا وتم تطبيقها على العاملين في الجامعات العراقية بدلاً من معلمين المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان.

التوثيق	هدف الدراسة	العينة والمعاينة	أدوات الدراسة	منهج الدراسة	الفجوة
	العراقية خلال فترة جائحة كورونا.				
درويش و آل فهد، 2023	التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتعرف على واقع مجالات الابتكار التنظيمي. والكشف عن دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي في مدارس التعليم العام بدلاً من مدارس القطاع غير الربحي وعلاقة الابتكار التنظيمي بالشغف القيادي.	وتكونت عينة البحث من (338) معلمة	استبانة	المنهج الوصفي المسحي	دراسة وصفية مسحية تهتم بتطبيق عمليات إدارة المعرفة والتعرف على واقع مجالات الابتكار التنظيمي والكشف عن دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي في مدارس التعليم العام بدلاً من مدارس القطاع غير الربحي وعلاقة الابتكار التنظيمي بالشغف القيادي.
(عشري وسبع، 2023)	الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي	معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة	قائمة استقصاء	المنهج الاستدلالي/ الاستنتاجي	اهتمت الدراسة بالدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي وتم تطبيقها في مصر في جامعة المنصورة بدلاً من المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان في عمان.
(الجرف، 2023)	مستوى ثقافة الابتكار في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية	المديرين والموظفين في أقدم وأكثر منظمات القطاع غير الربحي في مدينة جدة	استبانة	المنهج الوصفي المسحي	دراسة وصفية مسحية تهتم بمستوى ثقافة الابتكار بدلاً من الابتكار التنظيمي في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية بدلاً من المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

تناول هذا الفصل منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وطرق التوصل إلى صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في استخلاص النتائج.

#### منهجية الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي- الارتباطي، حيث تم الإجابة عن السؤالين الأول والثاني باستخدام المنهج الوصفي، كونه يقوم بوصف المتغيرات (الشغف القيادي، الابتكار التنظيمي)، أما المنهج الارتباطي يستخدم لمعرفة العلاقة بين الشغف القيادي ومستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان والبالغ عددهم (2797) معلماً ومعلمةً، وذلك بالرجوع إلى مركز الملكة رانيا لتكنولوجيا المعلومات. وأما عينة الدراسة الممثلة وعددها (338) معلماً ومعلمةً، تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطباقية حسب الجنس، والجدول (1) يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

#### الجدول (1)

##### وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	70	20.7%
	أنثى	268	79.3%
	المجموع	338	100.0%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	240	71.0%
	دراسات عليا (دبلوم-ماجستير-دكتوراه)	98	29.0%
	المجموع	338	100.0%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	30	8.9%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	101	29.9%
	10 سنوات فأكثر	207	61.2%
	المجموع	338	100.0%

### أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة

فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وهي:

– **الجزء الأول:** ويتعلق بالمعلومات الديموغرافية لأفراد العينة وتضمن الجنس وله فئتان: ذكر،

أنثى، والمؤهل العلمي وله فئتان: بكالوريوس، ودراسات عليا (دبلوم-ماجستير-دكتوراه)،

وسنوات الخدمة وله ثلاثة فئات: أقل من 5 سنوات، 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10

سنوات فأكثر.

– **الجزء الثاني:** ويتعلق بالبيانات عن متغيرات الدراسة ومجالاتها وفقراتها على النحو الآتي:

**المتغير الأول: الشغف القيادي** ويتألف من (38) فقرة توزعت على خمسة مجالات على

النحو الآتي:

- المجال الأول: الشغف الرؤيوي، وقد شمل على 5 فقرات من (1-5).
- المجال الثاني: الشغف التواصلية والاجتماعية، وقد شمل على 8 فقرات من (6-13).
- المجال الثالث: الشغف التطويري، وقد شمل على 9 فقرات، من (14-22).
- المجال الرابع: الشغف الوظيفي، وقد شمل على 6 فقرات، من (23-28).
- المجال الخامس: الشغف المعرفي، وقد اشتمل على 10 فقرات، من (29-38).

المتغير الثاني: الابتكار التنظيمي، ويتألف من (33) فقرة توزعت على ستة مجالات على النحو

الآتي:

- المجال الأول: بيئة المؤسسة، واشتمل على 5 فقرات من (39-43).
- المجال الثاني: تطوير بيئة المؤسسة، واشتمل على 7 فقرات من (44-50).
- المجال الثالث: الابتكار الوظيفي، واشتمل على 6 فقرات، من (51-56).
- المجال الرابع: القيادة الداعمة، واشتمل على 4 فقرات، من (57-60).
- المجال الخامس: الابتكار في التكيف مع التغييرات، واشتمل على 5 فقرات من (61-65).
- المجال السادس: المشاركة، واشتمل على 6 فقرات من (66-71).

ولقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (بدرجة

كبيرة جداً)، (بدرجة كبيرة) (بدرجة متوسطة)، (بدرجة قليلة)، و(بدرجة قليلة جداً)، حيث أعطيت

الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي لكل فقرة من فقرات الاستبانة لتتم معالجتها إحصائياً وعلى

النحو الآتي: بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، بدرجة كبيرة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات،

بدرجة قليلة (2) درجتان، بدرجة قليلة جداً (1) درجة واحدة، وللحكم على الدرجة تم استخدام المعيار

الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى (الترج في المقياس)

عدد المستويات (عدد الفئات المفترضة)

$$\text{طول الفئة} = \frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

فكانت المستويات على النحو الآتي:

- **المستوى المنخفض:** وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها الحسابي (1-2.33).
- **المستوى المتوسط:** وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها الحسابي (2.34-3.67).
- **المستوى المرتفع:** وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها الحسابي (3.68-5).

### صدق أداة الدراسة

للتأكد من صحة الأداة لقياس متغيرات الدراسة تم اتباع عدد من الخطوات على النحو الآتي:

#### أولاً: الصدق الظاهري

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرضها بصورتها الأولية كما هو موضح في الملحق رقم (1) على (9) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من أصحاب الخبرة والاختصاص بموضوع الدراسة، كما هو مبين في الملحق رقم (2)، وكانت هذه الخطوة للتحقق أكاديمياً من مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة وانتماء الفقرات للمجال الذي تنتمي له وصحة المفردات لغوياً واصطلاحاً واقتراح أي فقرات يرون أنها مناسبة ومن الممكن أن تثري الدراسة، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم من حذف وإضافة أو تعديل خرجت أداة الدراسة بصورتها النهائية مكونة من (71) فقرة، كما هو مبين في الملحق رقم (3).

#### ثانياً: مؤشرات صدق البناء

تم تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة من أجل استخراج مؤشرات صدق البناء بحساب قيم معاملات الارتباط " بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالمجال الذي تنتمي إليه، ودرجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للأداة، والجدول (2) يوضح قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للفقرات.

## الجدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجالات والأداة ككل

معامل الارتباط مع الأداة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.839**	.893**	55	.302**	.600**	37	.747**	.766**	19	.436**	.685**	1
.801**	.844**	56	.436**	.759**	38	.794**	.801**	20	.676**	.817**	2
.786**	.840**	57	.731**	.703**	39	.767**	.840**	21	.722**	.814**	3
.757**	.890**	58	.779**	.935**	40	.683**	.789**	22	.722**	.758**	4
.720**	.851**	59	.801**	.919**	41	.799**	.848**	23	.705**	.816**	5
.775**	.822**	60	.718**	.933**	42	.799**	.838**	24	.539**	.791**	6
.800**	.739**	61	.743**	.916**	43	.818**	.923**	25	.682**	.791**	7
.749**	.859**	62	.810**	.825**	44	.678**	.731**	26	.640**	.791**	8
.794**	.894**	63	.888**	.950**	45	.737**	.826**	27	.739**	.838**	9
.787**	.851**	64	.748**	.783**	46	.610**	.821**	28	.598**	.711**	10
.874**	.879**	65	.851**	.910**	47	.695**	.613**	29	.601**	.726**	11
.747**	.873**	66	.865**	.894**	48	.715**	.768**	30	.384**	.365**	12
.849**	.922**	67	.649**	.792**	49	.783**	.810**	31	.850**	.909**	13
.883**	.951**	68	.587**	.751**	50	.696**	.809**	32	.692**	.754**	14
.841**	.951**	69	.792**	.881**	51	.642**	.855**	33	.858**	.859**	15
.886**	.929**	70	.859**	.886**	52	.517**	.723**	34	.752**	.837**	16
.838**	.889**	71	.672**	.807**	53	.601**	.698**	35	.826**	.814**	17
			.808**	.871**	54	.492**	.730**	36	.836**	.914**	18

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تظهر نتائج الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت جميعها ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما جاءت جميع القيم أكبر من (0.30)، إذ تراوحت قيم

معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه بين (0.365-0.951)، بينما تراوحت قيم

معاملات الارتباط بين الفقرات والأداة ككل (0.302-0.888)، وبالتالي تشير هذه القيم إلى وجود

درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة، وذلك وفق معيار سليم وآخرون

(Saleem et al. 2017).

## ثبات أداة الدراسة

لفحص ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل " ألفا كرونباخ" (Cronbach's alpha)، إذ يقاس درجة التناسق في الردود على كل فقرات الأداة كما هو مبين في الجدول (3).

### الجدول (3)

#### معاملات الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للأداة ومجالاتها

الأداة ومجالاتها	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا
المجال الأول: الشغف الرؤيوي	5	0.84
المجال الثاني: الشغف التواصلية والاجتماعي	8	0.86
المجال الثالث: الشغف التطويري	9	0.94
المجال الرابع: الشغف الوظيفي	6	0.91
المجال الخامس: الشغف المعرفي	10	0.90
<b>الشغف القيادي</b>	<b>38</b>	
المجال الأول: بيئة المؤسسة	5	0.93
المجال الثاني: تطوير بيئة المؤسسة	7	0.93
المجال الثالث: الابتكار الوظيفي	6	0.93
المجال الرابع: القيادة الداعمة	4	0.86
المجال الخامس: الابتكار في التكيف مع التغييرات	5	0.90
المجال السادس: المشاركة	6	0.96
<b>الابتكار التنظيمي</b>	<b>33</b>	

تظهر نتائج الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجال الشغف التطويري على أعلى قيمة ثبات (0.94)، وأقل قيمة ثبات كانت لمجال الشغف الرؤيوي حيث بلغت (0.84)، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجال المشاركة على أعلى قيمة ثبات (0.96)، وأقل قيمة جاءت لمجال القيادة الداعمة حيث بلغت (0.86).

وبالتالي تشير هذه القيم إلى أن أداة الدراسة تتميز بمعاملات ثبات قادرة على تحقيق أهداف الدراسة، ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق أداة الدراسة، وقد أشار عودة (2014) أن قيم معامل الثبات ( $\alpha > 0.60$ ) تعد مناسبة من أجل تطبيق الأداة على عينة الدراسة.

## المعالجة الإحصائية

تم اتباع الأساليب الإحصائية الآتية للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخراج النتائج:

1. تم إدخال البيانات والعمل على تحليلها من خلال برنامج (SPSS).
2. تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتأكد من صدق الداخلي والبنائي للأداة.
3. تم حساب معامل ثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's alpha).
4. تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن سؤالي الدراسة (الأول والثاني).
5. تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات والإجابة عن السؤال الثالث.

## إجراءات الدراسة

تم القيام بالإجراءات الآتية:

1. استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة وتحديد مشكلة الدراسة.
2. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وطرق اختيار العينة.
3. إعداد أو تطوير أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
4. الحصول على الموافقات الرسمية لغايات تطبيق الدراسة.
5. توزيع (تطبيق) أداة الدراسة على العينة وجمع البيانات.
6. تدقيق وترميز البيانات وتفرغها على برنامج التحليل الإحصائي وتحليلها إحصائياً.
7. التوصل إلى النتائج وتفسيرها ومناقشتها وتقديم التوصيات بناء عليها.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة وفقا لتسلسل أسئلتها على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات المعلمين لمستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان، ويظهر الجدول (4) ذلك.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات عينة الدراسة لمستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين

رقم المجال	المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	الشغف التواصلي والاجتماعي	1	4.37	0.42	مرتفع
1	الشغف الرؤيوي	2	4.36	0.50	مرتفع
4	الشغف الوظيفي	3	4.35	0.52	مرتفع
3	الشغف التطويري	4	4.20	0.50	مرتفع
5	الشغف المعرفي	5	4.01	0.48	مرتفع
	الشغف القيادي		4.26	0.42	مرتفع

تظهر نتائج الجدول (4) أن مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع

غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.26)

وانحراف معياري بلغ (0.42)، أما فيما يخص مجالات الشغف القيادي فقد جاء بالمرتبة الأولى

مجال (الشغف التواصلي والاجتماعي) بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وانحراف معياري بلغ (0.42)،

وبمستوى مرتفع، أما في المرتبة الثانية فقد جاء مجال (الشغف الرؤيوي) بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، وبمستوى مرتفع، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال (الشغف الوظيفي) بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وانحراف معياري بلغ (0.52) وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الرابعة مجال (الشغف التطويري) بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري بلغ (0.50) وبمستوى مرتفع، وأخيرا جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال (الشغف المعرفي)، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري بلغ (0.48) وبمستوى مرتفع.

وفيما يلي تفصيل لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الشغف القيادي وفق مجالاتها الخمسة بالترتيب (الشغف الرؤيوي، والشغف التواصلية والاجتماعي، والشغف التطويري، والشغف الوظيفي، والشغف المعرفي)، والجدول (5،6،7،8،9) توضح هذه النتائج.

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف الرؤيوي)

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يضع أهدافا واضحة للجميع.	1	4.49	0.64	مرتفع
2.	يبث تفاؤله بمستقبل المدرسة بين الجميع.	2	4.45	0.53	مرتفع
3.	يملك رؤية واضحة لمستقبل المدرسة.	3	4.31	0.57	مرتفع
4.	يتابع تطور أداء الجميع لتحقيق أهداف المدرسة	4	4.29	0.76	مرتفع
5.	يلهم المعلمين برؤيته للمدرسة.	5	4.27	0.71	مرتفع
<b>مستوى الشغف الرؤيوي</b>					
			4.36	0.50	مرتفع

تبين نتائج الجدول (5) أن مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع

غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف الرؤيوي) قد جاء بمستوى

مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.27 - 4.49)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) التي تنص على " يضع أهدافا واضحة للجميع " بمتوسط حسابي بلغ (4.49)، وانحراف معياري بلغ (0.64) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) التي تنص على " يهتم المعلمين برؤيته للمدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، وبمستوى مرتفع.

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف التواصلية والاجتماعي)

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6.	يظهر تقديره لجهود المعلمين.	1	4.49	0.51	مرتفع
7.	يتمتع بقدرة كبيرة على التواصل بفاعلية مع جميع الأطراف المتعلقة بالعملية التعليمية (موظفين، طلاب، أولياء أمور).	2	4.48	0.52	مرتفع
8.	يرعى بنفسه بيئة العمل الإيجابية.	3	4.44	0.53	مرتفع
9.	يتحمل مسؤولية كبيرة تجاه الطلبة والموظفين.	4	4.41	0.61	مرتفع
10.	يحفز العاملين لتوليد أفضل ما لديهم.	5	4.41	0.62	مرتفع
11.	يسعى لمساعدة الطلبة والموظفين دائما.	6	4.39	0.50	مرتفع
12.	يمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين.	7	4.33	0.69	مرتفع
13.	يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة اللامنهجية.	8	4.03	0.74	مرتفع
	<b>مستوى الشغف التواصلية والاجتماعي</b>				
			4.37	0.42	مرتفع

وضحت نتائج الجدول (6) أن مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف التواصلية والاجتماعي) قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وانحراف معياري بلغ (0.42)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.03 - 4.49)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (13) التي تنص على " يظهر تقديره لجهود المعلمين " بمتوسط حسابي بلغ (4.49)، وانحراف معياري بلغ

(0.51) وبمستوى مرتفع، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على " يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة اللامنهجية" بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، وبمستوى مرتفع.

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين ل فقرات مجال (الشغف التطويري)

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
14.	يظهر رغبة كبيرة في الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصه.	1	4.48	0.55	مرتفع
15.	يخصص الوقت الكافي للتأمل في مهاراته الشخصية لتطويرها.	2	4.32	0.56	مرتفع
16.	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات والأفكار التي تسهم في تحسين بيئة العمل.	3	4.28	0.52	مرتفع
17.	يبيد استعدادا لتطبيق الأفكار الجديدة والمثمرة عند حواره مع المعلمين.	4	4.25	0.58	مرتفع
18.	يوفر للمعلمين فرصا لحضور ورش عمل ودورات تدريبية في مجال التطوير الذاتي.	5	4.18	0.71	مرتفع
19.	يظهر مقدرته على التكيف مع التغيرات التي تسهم في تطوير المدرسة.	6	4.17	0.65	مرتفع
20.	يناقش مع المعلمين أهمية التطوير الذاتي والمهني.	7	4.10	0.59	مرتفع
21.	ينظم نشاطات لامنهجية تسهم في تطوير المعلمين شخصيا ومهنيا.	8	4.10	0.65	مرتفع
22.	يقدم للمعلمين فرصا للمشاركة في صنع القرار.	9	3.91	0.76	مرتفع
	<b>مستوى الشغف التطويري</b>				
			4.20	0.50	مرتفع

كما يظهر من الجدول (7) فقد تبين أن مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة

التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين ل فقرات مجال (الشغف التطويري) قد

جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.91 - 4.48)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (17) التي تنص على " يظهر رغبة كبيرة في الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصه " بمتوسط حسابي بلغ (4.48)، وانحراف معياري بلغ (0.55) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (22) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " يقدم للمعلمين فرصا للمشاركة في صنع القرار " بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وبانحراف معياري بلغ (0.71)، وبمستوى مرتفع.

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف الوظيفي)

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
23.	يؤدي أعماله الموكلة إليه بتفانٍ وإخلاص.	1	4.49	0.50	مرتفع
24.	يظهر استغادته من تجاربه السابقة.	2	4.45	0.63	مرتفع
25.	يظهر مثابرته لتحقيق أهداف ذكية للمدرسة.	3	4.36	0.62	مرتفع
26.	يظهر رغبة قوية في إحداث التغيير.	4	4.34	0.64	مرتفع
27.	يتمتع بقدرة كبيرة على التعامل مع المواقف الصعبة التي تواجهها المؤسسة.	5	4.26	0.64	مرتفع
28.	يحرص على المشاركة في الفعاليات المختلفة في المدرسة.	6	4.19	0.71	مرتفع
	<b>مستوى الشغف الوظيفي</b>				
			4.35	0.52	

أشارت نتائج الجدول (8) إلى أن مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف الوظيفي) قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وانحراف معياري بلغ (0.52)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.19 - 4.49)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (23)

التي تنص على " يؤدي أعماله الموكلة إليه بتفانٍ وإخلاص " بمتوسط حسابي بلغ (4.49)، وانحراف معياري بلغ (0.50) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (28) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " يحرص على المشاركة في الفعاليات المختلفة في المدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وبانحراف معياري بلغ (0.71)، وبمستوى مرتفع.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين ل فقرات مجال (الشغف المعرفي)

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
29.	يبنى أفكارا جديدة في ضوء امتلاكه للمعرفة الواسعة.	1	4.19	0.73	مرتفع
30.	يظهر مدير المدرسة متابعته للتسارع المعرفي.	2	4.17	0.67	مرتفع
31.	يشجع المعلمين على استخدام التكنولوجيا في البحث عن المعرفة.	3	4.16	0.49	مرتفع
32.	يظهر مدير المدرسة امتلاكه لمفهوم المعرفة.	4	4.15	0.61	مرتفع
33.	يناقش مع المعلمين آخر المستجدات التربوية.	5	4.11	0.62	مرتفع
34.	يحرص على تبادل المعلمين معارفهم مع بعضهم البعض.	6	4.05	0.66	مرتفع
35.	يشارك في المؤتمرات والندوات ذات الصلة بالتعليم.	7	3.99	0.80	مرتفع
36.	ينظم ندوات وورش عمل لمشاركة المعرفة بين المعلمين.	8	3.90	0.58	مرتفع
37.	يقدم للمعلمين فرصا لنشر أبحاثهم.	9	3.78	0.69	مرتفع
38.	يشجع المعلمين على كتابة المقالات والأوراق البحثية.	10	3.58	0.72	متوسط
	<b>مستوى الشغف المعرفي</b>				
			4.01	0.48	مرتفع

توضح نتائج الجدول (9) أن مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين ل فقرات مجال ( الشغف المعرفي) قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري بلغ (0.48)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.19-3.58)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (32) التي تنص على " يبنى أفكارا جديدة في ضوء امتلاكه للمعرفة الواسعة " بمتوسط حسابي بلغ (4.19)،

وانحراف معياري بلغ (0.73) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (37) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " يشجع المعلمين على كتابة المقالات والأوراق البحثية" بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، وبمستوى متوسط.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: ما مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات المعلمين مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان، كما هو مبين في الجدول (10).

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين

رقم المجال	المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	بيئة المؤسسة	1	4.29	0.73	مرتفع
2	تطوير بيئة المؤسسة	2	4.19	0.61	مرتفع
3	الابتكار الوظيفي	3	4.18	0.66	مرتفع
6	المشاركة	4	4.05	0.68	مرتفع
5	الابتكار في التكيف مع التغييرات	5	3.98	0.59	مرتفع
4	القيادة الداعمة	6	3.96	0.64	مرتفع
	الابتكار التنظيمي		4.11	0.59	مرتفع

بينت نتائج الجدول (10) أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري بلغ (0.59)، أما فيما يخص مجالات الابتكار التنظيمي فقد جاء بالمرتبة الأولى مجال (بيئة المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، وبمستوى

مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية مجال (تطوير بيئة المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.61)، وبمستوى مرتفع، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال (الابتكار الوظيفي) بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.66) وبمستوى مرتفع، في حين جاء في المرتبة الرابعة مجال (المشاركة) بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.68) وبمستوى مرتفع، أما في المرتبة الخامسة فقد جاء مجال (الابتكار في التكيف مع التغييرات)، بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.59) وبمستوى مرتفع، وأخيرا جاء في المرتبة السادسة والأخيرة مجال (القيادة الداعمة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.64) وبمستوى مرتفع.

وفيما يلي تفصيل لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الابتكار التنظيمي وفق مجالاتها الستة بالترتيب (بيئة المؤسسة، وتطوير بيئة المؤسسة، والابتكار الوظيفي، والقيادة الداعمة، والابتكار في التكيف مع التغييرات، والمشاركة)، والجدول (11، 12، 13، 14، 15، 16) توضح هذه النتائج.

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات عينة الدراسة لمستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (بيئة المؤسسة)

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
39.	تدعم تحسين العمليات.	1	4.40	0.58	مرتفع
40.	توفر الموارد اللازمة للابتكار.	2	4.34	0.84	مرتفع
41.	توفر الوقت اللازم للابتكار.	3	4.28	0.91	مرتفع
42.	تتميز بمناخ تنظيمي داعم للابتكار والأفكار الجديدة.	4	4.25	0.85	مرتفع
43.	توفر الدعم المالي للابتكار.	5	4.18	0.90	مرتفع
	مستوى بيئة المؤسسة		4.29	0.73	

تبين نتائج الجدول (11) أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (بيئة المدرسة) قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.40 - 4.18)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (39) التي تنص على "تدعم تحسين العمليات" بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، وانحراف معياري بلغ (0.58) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (42) التي تنص على "توفر الدعم المالي للابتكار" بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.90)، وبمستوى مرتفع.

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات عينة الدراسة لمستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (تطوير بيئة المؤسسة)

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
44.	تهتم بتعلم الطلبة	1	4.31	0.61	مرتفع
45.	تبحث عن فرص لتطوير العملية التعليمية التعلمية.	2	4.25	0.69	مرتفع
46.	تحرص على التطوير المستمر لخدماتها.	4	4.19	0.76	مرتفع
47.	تحرص على التطوير الدائم للعملية التعليمية التعلمية	3	4.19	0.75	مرتفع
48.	تشجع الجميع على التعلم من التجارب لتحسين الأداء.	5	4.15	0.76	مرتفع
49.	تشجع المعلمين على تنفيذ أفكارهم الجديدة	6	4.13	0.64	مرتفع
50.	تولي أهمية للمعرفة الداخلية والخارجية كمرتكز لاتخاذ القرار.	7	4.09	0.89	مرتفع
	<b>مستوى تطوير بيئة المؤسسة</b>				
			4.19	0.61	مرتفع

تظهر نتائج الجدول (12) أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (تطوير بيئة المؤسسة) قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.61)، وتراوحت قيم

المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.31- 4.09)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (49) التي تنص على " تهتم بتعلم الطلبة" بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وانحراف معياري بلغ (0.61) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (50) التي تنص على " تولي أهمية للمعرفة الداخلية والخارجية كمرتكز لاتخاذ القرار " بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، وبمستوى مرتفع.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات عينة الدراسة لمستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الابتكار الوظيفي)

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
51.	يكافئ المعلمين على مبادراتهم الوظيفية في تطوير العملية التعليمية.	1	4.24	0.88	مرتفع
52.	توفر للمعلمين الوقت للتطوير المهني.	2	4.22	0.72	مرتفع
53.	تعمل على تطوير الموظفين ببرامج تدريبية متعددة.	3	4.21	0.70	مرتفع
54.	تمتلك خطة لتحديد احتياجاتها من الموظفين بشكل فعال.	4	4.18	0.74	مرتفع
55.	تستقطب أفضل المواهب من خلال برامج التوظيف المبتكرة.	5	4.16	0.74	مرتفع
56.	تقيم فعالية برامج ابتكار الوظائف.	6	4.03	0.77	مرتفع
	<b>مستوى الابتكار الوظيفي</b>				
			4.18	0.66	مرتفع

كما هو مبين في الجدول (13) أظهرت النتائج أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الابتكار الوظيفي) قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.24- 4.03)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (55) التي تنص على " يكافئ المعلمين على مبادراتهم الوظيفية في تطوير العملية

التعليمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وانحراف معياري بلغ (0.88) وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (56) التي تنص على "تقييم فعالية برامج ابتكار الوظائف" بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، وبمستوى مرتفع.

#### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات عينة الدراسة لمستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (القيادة الداعمة)

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.57	يضع خطة واضحة لتنفيذ القرارات من خلال فريق العمل المدرسي.	1	4.16	0.63	مرتفع
.58	يستخدم نتائج التقييم لتحسين الابتكارات في المجال التعليمي.	2	4.11	0.73	مرتفع
.59	يناقش مع المعلمين وأصحاب المصلحة لقياس فعالية القرارات	3	4.04	0.72	مرتفع
.60	يشجع على المجازفة.	4	3.52	0.93	متوسط
	مستوى القيادة الداعمة				
			4.16	0.63	مرتفع

توضح نتائج الجدول (14) أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (القيادة الداعمة) قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.52 - 4.16)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (57) التي تنص على "يضع خطة واضحة لتنفيذ القرارات من خلال فريق العمل المدرسي" بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري بلغ (0.63) وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت

الفقرة رقم (59) التي تنص على " يشجع على المجازفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، وبمستوى متوسط.

### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات عينة الدراسة لمستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الابتكار في التكيف مع التغييرات)

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
61.	تتكيف مع مستجدات العصر.	1	4.20	0.63	مرتفع
62.	تحرص إدارة المدرسة على تبني نظام لتقييم فعالية حلول المشكلات.	2	4.07	0.74	مرتفع
63.	تتبع توقعات الطلبة باستثمار احتياجاتهم.	3	4.03	0.66	مرتفع
64.	تكافئ المعلمين على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات.	4	3.86	0.73	مرتفع
65.	تشجع على التعلم من خلال الخطأ.	5	3.72	0.76	مرتفع
	مستوى الابتكار في التكيف مع التغييرات				
			3.98	0.59	مرتفع

تبين نتائج الجدول (15) أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الابتكار في التكيف مع التغييرات) قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري بلغ (0.59)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.72-4.20)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (61) التي تنص على " تتكيف مع مستجدات العصر" بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وانحراف معياري بلغ (0.63) وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (63) التي تنص على " تشجع على التعلم من خلال الخطأ" بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، وبمستوى مرتفع.

### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات عينة الدراسة لمستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (المشاركة)

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
66.	تشعر المعلمين بالراحة عند طرح أفكار جديدة.	1	4.14	0.73	مرتفع
67.	تستشير المعلمين وأصحاب المصلحة الآخرين قبل اتخاذ القرار.	2	4.14	0.76	مرتفع
68.	ترحب بالآراء المختلفة في عملية اتخاذ القرار.	3	4.12	0.68	مرتفع
69.	تشجع على تبادل الأفكار الجديدة في عملية اتخاذ القرار.	4	4.01	0.74	مرتفع
70.	تتبنى مبدأ التشاركية في صناعة القرار الابتكاري.	5	3.98	0.74	مرتفع
71.	يستشير مدير المدرسة الآخرين في تقييم حالة المدرسة على خارطة التنافسية للمدارس الخاصة.	6	3.92	0.81	مرتفع
	مستوى المشاركة				
			4.05	0.68	مرتفع

أوضحت نتائج الجدول (16) أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (المشاركة) قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.92-4.14)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (67) التي تنص على "تشعر المعلمين بالراحة عند طرح أفكار جديدة" بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وانحراف معياري بلغ (0.73) وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (71) التي تنص على "يستشير مدير المدرسة الآخرين في تقييم حالة المدرسة على خارطة التنافسية للمدارس الخاصة" بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، وبمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان ومستوى الابتكار التنظيمي؟

للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة تم حساب قيم الارتباط باستخدام معادلة ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد العلاقات الارتباطية بين مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان ومستوى الابتكار التنظيمي لديهم كما هو مبين في الجدول (17).

### الجدول (17)

العلاقات الارتباطية بيرسون (Pearson) بين مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان ومستوى الابتكار التنظيمي لديهم

الابتكار التنظيمي	المشاركة	الابتكار في التكيف مع التغييرات	القيادة الداعمة	الابتكار الوظيفي	تطوير بيئة المدرسة	بيئة المؤسسة	المعاملات	المجال
.414**	.322**	.480**	.469**	.213**	.625**	.198**	معامل الارتباط	الشغف الرؤيوي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
338	338	338	338	338	338	338	العدد	
.508**	.399**	.606**	.432**	.352**	.648**	.370**	معامل الارتباط	الشغف التواصلية والاجتماعي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
338	338	338	338	338	338	338	العدد	
.731**	.615**	.783**	.618**	.535**	.835**	.615**	معامل الارتباط	الشغف التطويري
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
338	338	338	338	338	338	338	العدد	
.721**	.594**	.730**	.702**	.552**	.837**	.542**	معامل الارتباط	الشغف الوظيفي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
338	338	338	338	338	338	338	العدد	
.737**	.728**	.765**	.786**	.558**	.767**	.436**	معامل الارتباط	الشغف المعرفي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
338	338	338	338	338	338	338	العدد	
.722**	.617**	.778**	.699**	.514**	.860**	.502**	معامل الارتباط	الشغف القيادي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
338	338	338	338	338	338	338	العدد	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تظهر نتائج الجدول (17) العلاقات الارتباطية بين مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان ومستوى الابتكار التنظيمي لديهم، حيث تبين وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات الشغف القيادي، وجميع مجالات الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين مجموع درجات الشغف القيادي ومجموع درجات الابتكار التنظيمي بلغت قيمتها (0.772)، وكانت مرتفعة ودالة إحصائياً.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتفسيرها في ضوء أسئلتها والتي هدفت التعرف إلى العلاقة بين مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان ومستوى الابتكار التنظيمي، والتوصيات والمقترحات التي توصلت إليهما هذه الدراسة على النحو الآتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت النتائج كما يتضح من الجدول (4) أن مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين قد جاء بمستوى مرتفع، أما فيما يخص مجالات الشغف القيادي فقد جاءت جميعها بالمستوى المرتفع فقد جاء بالمرتبة الأولى مجال (الشغف التواصلية والاجتماعي)، وفي المرتبة الثانية فقد جاء مجال (الشغف الرؤيوي)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال (الشغف الوظيفي)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال (الشغف التطويري)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء مجال (الشغف المعرفي).

وقد تعزى هذه النتيجة لما يؤدي الشغف القيادي من دور هام في تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار. فعندما يكون المدير متحمساً لعمله ولديه رؤية واضحة، فإنه ينقل هذا الحماس إلى موظفيه ويشجعهم على التفكير خارج الصندوق وتجربة أفكار جديدة.

كما تعزى هذه النتيجة إلى تمتع مديري المدارس الخاصة للقطاع غير الربحي في عمان بملامح وصفات القيادة الشغوفة، بصورة واضحة، وإظهارهم درجة عالية من الالتزام تجاه عملهم، والتصرف

بطريقة تتعدى دورهم كقادة، وعدم الاكتفاء بمجرد القيام بمهنتهم، بل يتصرفون بشكلٍ عاطفي وعميق، بالإضافة إلى تمتعهم بطاقة إيجابية، ورغبة قوية تجاه العمل، وامتلاكهم للحماس، والتفاؤل في عملية القيادة، وقدرتهم على إحداث فروق جوهرية واضحة في مدارسهم، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بشعور المعلمين المستجيبين بامتلاك المديرين رغبة مستمرة في ممارسة المهام الإدارية والمدرسية والتكيف مع الظروف المختلفة بمرونة عالية، والمثابرة والعمل بجد وحب، والاهتمام بصياغة رؤية للمدرسة، والمثابرة والسعي لتحقيقها.

كما قد تعزى هذه النتيجة المرتفعة في مستوى الشغف القيادي إلى الطريقة التي يتعامل بها مديرو هذه المدارس مع معلمهم من خلال توطيد العلاقات الإيجابية داخل المدرسة، وفتح قنوات الاتصال للتواصل مع العقول والأرواح بالشكل الذي يحدث تأثيراً إيجابياً في البيئة المدرسية، فيشعر المعلمون بنوع من العاطفة والمشاعر في التعامل مع احتياجاتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم بصورة مستمرة لتقديم أفضل ما لديهم، فالقائد الشغوف يتولى عملية القيادة بقلب وروح فهو قائد منفتح على الأفكار، ويقدر الاقتراحات والمبادرات، ويحترم الآراء، ويجيد الاستماع، ويؤمن بالآخرين.

### المجال الأول: الشغف الرؤيوي

بينت النتائج كما يتضح من الجدول (5) أن مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف الرؤيوي) قد جاء بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة غير الربحية يظهرون درجة عالية من الاهتمام بوضع رؤية مستقبلية واضحة ودقيقة للمدرسة، بالإضافة إلى تحديد الأولويات والأهداف والقيم، وإشراك المعلمين في تحديدها، وتحفيزهم وإلهامهم للعمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق رؤية مشتركة للمدرسة، كما قد تفسر هذه النتيجة تقاني المديرين، والعمل بكل جد

لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، وإظهار مستوى عالٍ من الانضباط والالتزام تجاه مهماتهم المختلفة، وتوظيف الممارسات التي تساعد في تحقيق رؤية المدرسة.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يضع أهدافا واضحة للجميع " بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إيمان المديرين بأهمية وضوح الأهداف المدرسية، وما يترتب عليها من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المدرسة وعلى جودة العملية التعليمية ومخرجاتها، فوضوح الأهداف يوفر للأفراد العاملين في المدرسة الأسس الصحيحة للقيام بمهامهم على أكمل وجه، ويساعد على ترتيب الأولويات، ووضع الخطط، وتحديد الوسائل والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يلهم المعلمين برؤيته للمدرسة " وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص المديرين على إطلاع المعلمين على رؤية المدرسة وإشراكهم بها، وتمكينهم من تصورها، وفهمها ليكونوا قادرين على استشراف المستقبل، وتشجيعهم، وتحفيزهم، وتوجيه طاقاتهم، وقدراتهم بما يسهم في تحقيق رؤية المدرسة.

### المجال الثاني: الشغف التواصلية والاجتماعي

توصلت الدراسة كما يتضح من الجدول (6) إلى أن مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف التواصلية والاجتماعي)، قد جاء بمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى إظهار مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان مستوى عالياً من التواصل والتفاعل مع جميع أفراد المدرسة، وامتلاكهم مهارات التواصل الفعال، فيحرصون على وجود حلقة وصل بينهم وبين أفراد المدرسة دون وجود عقبات أو معوقات قد تحول دون تحقيق عملية التواصل، وابتعادهم عن نمط القيادة الديكتاتورية،

وتمتعهم بنمط القيادة الديمقراطية، فيبادر المدير إلى مساعدة أفراد المدرسة وإرشادهم وتوجيههم، ويؤثر بهم بطريقة إيجابية، ويقدر جهودهم ويثني عليها، كما أنه يحرص على توطيد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين، ويشجعهم على العمل بروح الفريق الواحد، والعمل الجماعي، والتعاون مما يوفر بيئة مدرسية فاعلة، ومحفزة وإيجابية، وهذا يدل بالتأكيد على مدى وعي وإدراك المديرين بأهمية الاتصال والتواصل في تحقيق الأهداف المرجوة، والارتقاء بمستوى الأداء، وبالتالي نجاح المدرسة وتقدمها.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يظهر تقديره لجهود المعلمين " وبمستوى مرتفع، وتغزو الباحثة هذه النتيجة المرتفعة إلى حرص المديرين على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل، فعندما يشعر المعلم أن جهوده يتم تقديرها تزيد رغبته ودافعيته تجاه العمل ويقدم أفضل ما لديه، كما قد يولد ذلك دافعا قويا لدى المعلمين الآخرين لتحسين ممارساتهم وبذل المزيد من الجهود، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة العملية التعليمية.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على " يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة اللامنهجية " وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير هذه النتيجة باهتمام المديرين باستثمار طاقات وقدرات المعلمين بما يمتلكونه من أفكار، واكتشاف مهاراتهم والعمل على صقلها وتطويرها، وكسر رتابة العمل، والخروج من إطار المهمات الروتينية والمشاركة في نشاطات جديدة توسع مدارك المعلمين وتمنحهم معارف وخبرات جديدة تساعدهم على التطوير من خبراتهم الذاتية والمهنية.

### ثالثا: الشغف التطويري

أظهرت الدراسة كما يتضح من الجدول (7) أن مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف

التطويري) قد جاء بمستوى مرتفع، ويمكن تبرير هذه النتيجة باهتمام المديرين بمستوى مرتفع بعملية التطوير المستمرة داخل المدرسة على مستوى الأفراد، وعلى مستوى المدرسة ككل، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، فيكون المدير حريصاً على صقل مهارات المعلمين، ومتابعيهم، وتحفيزهم على التطوير المهني من خلال تشجيعهم على المشاركة بالمؤتمرات، والندوات، والدورات التدريبية، والنشاطات التي تزيد من خبرتهم، وتثري معارفهم، وتجعلهم مواكبين لكافة التطورات في القطاع التعليمي والتربوي، واطلاعهم على كل ما هو جديد، بالإضافة إلى تبني المدير أفكاراً وممارسات جديدة، وتطبيقها داخل المدرسة، وامتلاكه مرونة عالية تمكنه من التكيف مع المتغيرات داخل بيئة المدرسة وخارجها.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يظهر رغبة كبيرة في الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصه " وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المديرين بالتطوير والارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق التقدم، وخصوصاً ما تشهده المدارس الخاصة من منافسة كبيرة، والدور الرئيس والهام الذي يقوم به مدير المدرسة في نجاح مدرسته وتميزها، إذ يدرك المديرون أن الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصاتهم يساعد بشكل كبير على مواكبة التجديد والتغيير المستمرين، والانفتاح على الأفكار، والممارسات الجديدة، وتوظيفها بالشكل الذي يحقق تفوق المدرسة.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يقدم للمعلمين فرصاً للمشاركة في صنع القرار " وبمستوى مرتفع، ويمكن تبرير هذه النتيجة بحرص المديرين على جعل المعلمين جزءاً من عملية صنع القرار بالاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، ووضع المزيد من البدائل الممكنة ومناقشتها والمفاضلة بينها، للوصول إلى أفضل القرارات، فيصبح القرار جماعياً بدلاً من أن يكون قراراً فردياً متمركزاً حول المدير، فيشعر المعلمون بالمسؤولية والجدية فيتحملون العواقب، وتزيد ثقتهم بأنفسهم،

ويعتقدون أنهم قادرين على صنع القرارات، وهذا من شأنه أن يزيد من فرص اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة التي تصب في صالح المدرسة.

#### رابعاً: الشغف الوظيفي

أشارت الدراسة كما يتضح من الجدول (8) إلى أن مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف الوظيفي) قد جاء بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إبداء مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان مستوى مرتفعاً من الرغبة العميقة والاندفاع الشديد تجاه المهمات الموكلة إليهم، وأداءها على أكمل وجه بكل حب وحماس، دون التراخي في تأدية العمل، وتبني ممارسات تحفز الإبداع والابتكار والمشاركة، وتوظيف مهاراتهم وخبراتهم في إدارة المدرسة، والقدرة على التعامل مع المشكلات، والعقبات والمواقف المختلفة.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يؤدي أعماله الموكلة إليه بتفانٍ وإخلاص" وبمستوى مرتفع، وتشير هذه النتيجة إلى امتلاك المديرين دوافع داخلية قوية للقيام بالأعمال الموكلة إليهم، كما يشير إلى مستوى مرتفع من الالتزام الأخلاقي والوظيفي، والقيام بمهامهم دون توارٍ أو تقصير، وامتلاكهم الرقابة الذاتية، كما أن القائد الشغوف يشعر بالمتعة والارتياح عند تأديته المهمات والأعمال بأفضل صورة ممكنة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى إدراك المديرين بالنتائج الإيجابية التي سوف تنعكس على المدرسة عند قيامهم بالمهام بجد وإخلاص.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يحرص على المشاركة في الفعاليات المختلفة في المدرسة " وبمستوى مرتفع، وتدل هذه النتيجة إلى حرص المديرين على التفاعل مع مختلف النشاطات التي تقام داخل المدرسة، والاطلاع عليها عن قرب، والبقاء على اتصال مستمر

مع البيئة الداخلية للمدرسة (الأفراد العاملين، والطلبة)، والبيئة الخارجية للمدرسة (المجتمع المحلي)، والحرص على حضورهم كعنصر أساسي وفاعل في المدرسة.

#### خامساً: الشغف المعرفي

أظهرت الدراسة في الجدول (9) أن مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الشغف المعرفي) قد جاء بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إبداء مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان حب التعلم والاستكشاف، والبحث عن كل ما هو جديد، والاطلاع على كافة المستجدات في القطاع التربوي والتعليمي، والاهتمام المستمر باكتساب المعرفة الجديدة، ونقلها وتبادلها داخل المدرسة، وتفعيل كافة الممارسات التي تساعد على تكوين مجتمع المعرفة المدرسي، وتشجيع المعلمين على اكتساب المعارف الجديدة من خلال البقاء على تواصل مع المعلمين داخل وخارج المدرسة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات، والمشاركة بالمؤتمرات والندوات وورش العمل للحصول على المعرفة، وذلك إيماناً من مديري المدارس بأن عملية التعلم تعد وسيلة للتحسين والاستمرارية والتفوق والنجاح.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنصّ على " يبني أفكاراً جديدة في ضوء امتلاكه للمعرفة الواسعة" وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة المرتفعة إلى اعتماد المديرين بدرجة كبيرة على قاعدتهم المعرفية وخبراتهم ومقدراتهم في توليد الأفكار الجديدة لمواكبة التطورات والتغييرات المستمرة في النظام التربوي والتعليمي، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على رغبة المديرين القوية لبقاء المدرسة في الطليعة.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يشجع المعلمين على كتابة المقالات والأوراق البحثية" وبمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى أن المديرين يشجعون المعلمين على كتابة الأوراق البحثية والمقالات ولكن ليس بالشكل المطلوب، قد يكون ذلك نتيجة اهتمام المديرين بشكل أكبر بالممارسات ذات الصلة المباشرة في تكوين مجتمع المعرفة المدرسي والتي تنعكس أيضا بصورة مباشرة على تطور المدرسة وتقدمها، بالتأكيد لا شك أن كتابة المقالات والأوراق البحثية ستثري خلفية المعلمين المعرفية وتصلق مهاراتهم البحثية، إلا أن لا بد أن يكون الدافع والرغبة موجودة لديهم، ويقومون بذلك من تلقاء أنفسهم، وبالتالي عندما يرى المديرين أن المعلمين يمتلكون الدافع، ستتجه أنظارهم نحو تمكين المعلمين بجوانب أخرى وهذا ما قد يبرر النتيجة المتوسطة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: ما مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت النتائج كما يتضح من الجدول (10) أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين قد جاء بمستوى مرتفع، وجاءت جميع المجالات بمستوى مرتفع، فقد جاء بالمرتبة الأولى مجال (بيئة المؤسسة)، وجاء في المرتبة الثانية مجال (تطوير بيئة المؤسسة)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال (الابتكار الوظيفي)، في حين جاء في المرتبة الرابعة مجال (المشاركة)، أما في المرتبة الخامسة فقد جاء مجال (الابتكار في التكيف مع التغييرات)، وأخيرا جاء في المرتبة السادسة والأخيرة مجال (القيادة الداعمة). يدعم هذا النتيجة وجود عدد كبير من المعلمين الذين أكدوا على حرص مديريهم على تشجيع الإبداع والابتكار في العمل، وتوفير بيئة مناسبة لتجربة أفكار جديدة، ودعم المخاطرة المحسوبة.

وتعزى هذه النتيجة إلى تمتع الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان بالقدرة على توظيف الأساليب والاستراتيجيات التي تزيد من الفاعلية التنظيمية داخل المدرسة، وإدخال أفكار أو خدمات أو تقنيات جديدة إليها، وتطبيق أفكار وأدوات جديدة تنقل المدرسة إلى حالة تنظيمية مستقبلية أفضل، كما تشير إلى قدرة مدير المدرسة على تحسين الموارد المدرسية، والكفاءات، والقدرات بما يتماشى مع أهداف المدرسة ورؤيتها، كما قد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تمتع مديري المدارس بالأنماط السلوكية الابتكارية، وتقديم المبادرات الفكرية والعملية، كالانفتاح على التغيير، وتقديم الحلول الجديدة للمشكلات التي قد تواجه المدرسة، والرغبة القوية في حلها، وتقبل وجهات نظر الأفراد العاملين في المدرسة، وتطوير العلاقات المدرسية الداخلية والخارجية، وتطوير الأفراد العاملين داخل المدرسة، ورفع مستوى أدائهم وتشجيع روح الإبداع لديهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجرف (2023) التي أظهرت نتائجها وجود مستوى لثقافة الابتكار في المؤسسات غير الربحية، وارتفاع مستوى جميع أبعاد ثقافة الابتكار.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Ghosh, 2015) بوجود علاقة إيجابية بين القيادة الذاتية وإبداع الموظفين. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الذاتية والتوجه المبتكر في مكان العمل. واختلفت مع نتيجة دراسة (Bratnicka–Myśliwiec, 2015) بأن هنالك تأثير القيادة في الإبداع التنظيمي يعتمد على نوع القيادة وسياق المؤسسة. وقد يعزى ذلك إلى نمط القيادة المستخدم.

### المجال الأول: بيئة المدرسة

أظهرت الدراسة كما يتضح من الجدول (11) أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (بيئة المدرسة)

قد جاء بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص المديرين على توفير بيئة مدرسية داعمة للأفكار الجديدة، وللابتكار من خلال تحفيز الأفراد العاملين على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها، وتشجيعهم على الإبداع، وتوفير جميع الموارد المادية والمالية التي تساعد على ذلك، وإيجاد مناخ تنظيمي داخل المدرسة يتسم بالمرونة وتقبل التغييرات.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " تدعم تحسين العمليات" وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير هذا المستوى المرتفع بوجود بيئة مدرسية تتسم بالمرونة بما يتماشى مع أهداف المدرسة ورؤيتها، وتتوافر فيها جميعها العناصر الهامة اللازمة لدعم الممارسات والقرارات والخطط المدرسية، لتنظيم وتوجيه جميع المكونات المدرسية بفاعلية.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " توفر الدعم المالي للابتكار"، وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى توفير الإدارة المدرسية السيولة المالية اللازمة لتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة الابتكارية على أرض الواقع، وحرص المديرين على إدارة الموارد المالية للمدرسة بفاعلية وكفاءة وتنظيمها وتحديد الأولويات المالية، وتخصيص جزء منها لدعم الابتكار، وهذا يشير بالتأكيد إلى اهتمام المديرين بعملية الابتكار داخل المدرسة.

### المجال الثاني: تطوير بيئة المؤسسة

توصلت الدراسة كما يتضح من الجدول (12) إلى أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (تطوير بيئة المؤسسة) قد جاء بمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك بمدى اهتمام المديرين بتحسين البيئة المدرسية، والارتقاء بها بصورة مستمرة، وتطوير جميع عناصرها، ورفدها بكافة الخدمات والتجهيزات الجديدة لمواكبة التطورات المتسارعة في الميدان التربوي والتعليمي، والحرص على تطوير

العملية التعليمية من خلال تطوير أداء الأفراد العاملين وتشجيعهم على صقل مهاراتهم وتطوير خبراتهم، والانفتاح على الخبرات والفرص الجديدة، إذ تشير هذه النتيجة المرتفعة إلى إحساس المعلمين بأنهم ضمن بيئة مدرسية غير مغلقة ومتجددة باستمرار ومواكبة للتطور.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " تهتم بتعلم الطلبة" وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس بشكلٍ أساسي بتعلم الطالب، لكون الطالب هو محور العملية التعليمية، إذ يقاس تميز المدرسة ومدى تحقيق أهدافها بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة، ومستوى المخرجات التعليمية، وقد يظهر ذلك واضحا في ممارسات المديرين من خلال تحديد الاحتياجات التعليمية للطلبة، وتوفير بيئة صافية آمنة وصحية وتشجيعية لهم، وتطوير الاستراتيجيات التدريسية.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تولي أهمية للمعرفة الداخلية والخارجية كمرتكز لاتخاذ القرار" وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة إلى اهتمام مديري المدارس بدرجة كبيرة بالاطلاع على المعرفة والبيانات والمعلومات المتوافرة داخل وخارج المدرسة، لتشكل الأساس والقاعدة الصلبة التي يمكن من خلالها دراسة الخيارات المتاحة والبدائل وتوليد القرارات الصائبة، إذ لا بد أن ترتبط القرارات ببيئة المدرسة بما يُسهم في سير العمليات المدرسية بكفاءة.

### المجال الثالث: الابتكار الوظيفي

أظهرت الدراسة كما يتضح من الجدول (13) أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الابتكار الوظيفي) قد جاء بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص الإدارة المدرسية على كفاءة الموارد البشرية داخل المدرسة، من خلال وضع معايير وأسس لاختيار الموظفين، بحيث يتم انتقاء

الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة والموهبة بما تتطلبه المدرسة من كفاءات، بالإضافة إلى الاهتمام بالموظفين العاملين داخل المدرسة، والعمل على تطوير خبراتهم باستمرار من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية المتاحة، وتشجيعهم على التطور المهني لصقل مهاراتهم ومواكبة كل ما هو جديد في مجالاتهم وتخصصاتهم الوظيفية، وتقديم الدعم المعنوي والمادي لهم، وتقدير جهودهم المتميزة.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يكافئ المعلمين على مبادراتهم الوظيفية في تطوير العملية التعليمية"، وبمستوى مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك الإدارة المدرسية أهمية الفارق الكبير الذي تحققه هذه المكافآت للمعلمين وأثرها الهام في نفوسهم ورفع معنوياتهم، فهي تعد بمثابة القوة المحفزة والدافعة للتميز في العمل والأداء وتطوره، إذ تدل هذه النتيجة المرتفعة على حرص الإدارة المدرسية على تقدير جهود المعلمين المتميزين والمباردين لتطوير العملية التعليمية ومكافأتهم بمختلف الطرق.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على "تقيم فعالية برامج ابتكار الوظائف"، وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارة المدرسية بالتحقق من أن البرامج تتفق مع المعايير والمواصفات المطلوبة، وأنها تحقق الأهداف المرجوة، ولتحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، وتحديد الوسائل والاستراتيجيات التي ينبغي استخدامها لتحقيق الأهداف على أكمل وجه للحفاظ على مستوى فاعلية هذه البرامج وكفاءتها.

#### المجال الرابع: القيادة الداعمة

أظهرت الدراسة في الجدول (14) أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (القيادة الداعمة) قد جاء بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تقديم الإدارة المدرسية الدعم للأفراد العاملين في

المدرسة من خلال إرشادهم وتوجيههم، وتمكينهم وتنسيق مهامهم وتلبية احتياجاتهم بما يسهم في تحقيق أهدافهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار والأخذ بآرائهم، وتقييم فاعلية القرارات معاً، وجعلهم جزءاً من عملية القيادة.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يضع خطة واضحة لتنفيذ القرارات من خلال فريق العمل المدرسي" وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وضوح الخطة التي تضعها الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة، وإشراك الأفراد العاملين في وضعها من خلال العمل الجماعي ضمن فريق عمل، بحيث توضح الخطة كيفية تنفيذ المهام، وسير العمل، ومتابعة الإجراءات بما يضمن تنفيذ القرارات.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على "يشجع على المجازفة"، وبمستوى متوسط، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ميل الإدارة المدرسية بشكل أكبر إلى التخطيط بشكل جيد، ودراسة البدائل والفرص والخيارات المتاحة بحكمة، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية لبيئة المدرسة، واتخاذ قرارات مدروسة بدلاً من المجازفة إلى حد كبير، إذ على الرغم من إيجابيات المجازفة في تحقيق التقدم والتطور واستثمار الفرص، إلا أنها قد تكون ذات عواقب غير محمودة، فقد تفضل الإدارة المدرسية التروي في اتخاذ القرارات، وتحديد الإجراءات السليمة التي في نهاية المطاف تصب في مصلحة المدرسة دون الإضرار بها.

#### المجال الخامس: الابتكار في التكيف مع التغييرات

توصلت الدراسة كما يتضح من الجدول (15) إلى أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الابتكار في التكيف مع التغييرات) قد جاء بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ابتكار الإدارة

المدرسية وسائل وطرق واستراتيجيات جديدة وغير تقليدية في مواكبة التغييرات في البيئة المدرسة، ومواجهة التحديات الخارجية، والتعامل معها بمرونة، والتكيف مع كافة التغييرات والمستجدات في المجال التربوي والتعليمي، والعمل على تلبية احتياجات أفراد المدرسة (الأفراد العاملين، الطلبة) وفقاً لهذه التغييرات، ووضع الخطط التي تساعد على تحقيق ذلك.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تتكيف مع مستجدات العصر" وبمستوى مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى تكيف الإدارة المدرسية مع كل ما هو جديد، من خلال الاطلاع على مستحدثات النظام التربوي والتعليمي على المستوى المحلي والعالمي، ومتابعتها، ووضع الخطط وتحديد الوسائل والأساليب والممارسات التي تسهم في مواكبة هذه التطورات الجديدة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على "تشجع على التعلم من خلال الخطأ" وبمستوى مرتفع، ويمكن تبرير هذه النتيجة المرتفعة بمنح الإدارة المدرسية الأفراد العاملين في المدرسة فرصة التعلم من خلال المحاولة والتجربة والممارسة العملية لاكتشاف الممارسات السليمة والممارسات الخاطئة، لاكتساب الخبرة التي تمكنهم من تحديد الممارسات السليمة فيقومون بتكرارها مستقبلاً، وتجنب الممارسات الخاطئة.

#### المجال السادس: المشاركة

أظهرت الدراسة كما يتضح من الجدول (16) أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (المشاركة) قد جاء بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم احتكار الإدارة المدرسية عملية صنع القرار لوحدها بمعزل عن الأفراد العاملين، وتبنيها لمبدأ العمل الجماعي كفريق مدرسي واحد يشترك في

وضع الخطط واتخاذ القرارات، إذ يمنح مديرو المدارس الفرصة للمعلمين في طرح أفكارهم وآرائهم واستشارتهم في العديد من القضايا التي ترتبط بالمدرسة.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تشعر المعلمين بالراحة عند طرح أفكار جديدة"، وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك بحرص الإدارة المدرسية على توفير بيئة مدرسية مريحة وتفاعلية تحفز المعلمين على توليد الأفكار الجديدة وطرحها وتبادلها، والاستماع لهذه الأفكار بجدية والأخذ بها، وإشعار المعلمين بأهمية أفكارهم وتقديرها واحترامها، وتطبيقها في حال كانت تخدم أهداف المدرسة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على "يستشير مدير المدرسة الآخرين في تقييم حالة المدرسة على خارطة التنافسية للمدارس الخاصة"، وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة المرتفعة إلى انفتاح الإدارة المدرسية على الأفراد العاملين، والبقاء على اتصال معهم، من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية لإبداء وجهة نظرهم بالمدرسة وتقييم أدائها، وتسليط الضوء على مواطن الضعف، وتحديد نقاط القوة، وجمع بعض المعلومات المتوفرة لديهم عن المدارس الأخرى المنافسة، وذلك بهدف رسم خطة لرفع مستوى الأداء، والارتقاء بالخدمات والمخرجات بما يحقق للمدرسة ميزة تنافسية تفوق نظيراتها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان ومستوى الابتكار التنظيمي؟

أظهرت الدراسة في الجدول (17) وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات الشغف القيادي وجميع مجالات الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين مجموع درجات الشغف القيادي ومجموع درجات الابتكار التنظيمي، وكانت

مرتفعة ودالة إحصائياً. فهناك علاقة تكاملية بين الشغف القيادي والابتكار التنظيمي. فارتفاع مستوى الشغف القيادي لدى المديرين يؤدي إلى ارتفاع مستوى الابتكار التنظيمي في مدارسهم، والعكس صحيح.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسات القيادة الشغوفة التي يقوم بها مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان تزيد من مستوى الابتكار التنظيمي لديهم، فالرغبة القوية والاندفاع بقوة والحماس نحو العمل، والعمل بجد ومثابرة وتفاؤل تعد مصدراً قوياً للإلهام والابتكار والتجديد في الممارسات، وتوفير بيئة محفزة وداعمة تشجع على الابتكار والمشاركة، إذ إن الطاقة الإيجابية التي يمتلكها القائد الشغوف بعمله تنتقل إلى بيئة العمل، كما أن الشغف القيادي يعد عنصراً من عناصر التميز في العمل، وتذليل الصعاب والتحديات، ومواكبة التغييرات وتحقيق التحسين المستمر والتطور، فالقائد الشغوف يتسم بالمرونة والقدرة على التأقلم مع المتغيرات المتسارعة، ويسعى دائماً للأفضل، وكل ذلك يظهر على شكل ممارسات عملية على أرض الواقع تساعد بشكل كبير في تحقيق الابتكار التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عشري وسبع (2023) التي أظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي للرسوخ التنظيمي على الارتباط الوظيفي.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإن الباحثة توصي بالآتي:

- الاهتمام بتوفير بيئة تشجع على الشغف القيادي يشجع الهيئات الإدارية والتعليمية على الإبداع والابتكار في العمل، وتوفير الإرشادات اللازمة للمعلمين للاندماج بسهولة مع المجتمع المدرسي.

- محافظة مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان على المستوى المرتفع للشغف القيادي وتعزيز ترجمة هذا الشغف إلى ممارسات عملية فاعلة.
- محافظة مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان على المستوى المرتفع للابتكار التنظيمي، وتنفيذ المزيد من ممارسات الابتكار التنظيمي.
- إيجاد وسائل حديثة تسهم في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، وتتمى الجانب الابتكاري لديهم لينعكس ذلك إيجابيا على طلبتهم.
- عقد ندوات توعوية عن القطاع غير الربحي، والتركيز على أهميته وكيفية تطوير عملياته التعليمية والقيادية.
- عقد ورش العمل والندوات والمؤتمرات لمديري المدارس لبيان كيفية زيادة الشغف القيادي لديهم.
- قيام وزارة التربية والتعليم بتقديم الدعم المعنوي لمديري المدارس الخاصة المتميزة وتكريمهم على شغفهم القيادي وتحفيزهم على الاستمرار بتحقيق التفوق والنجاح لمدارسهم.

## المقترحات

- من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، فإن الباحثة تقترح إجراء البحوث والدراسات الآتية:
- إجراء بحوث عن المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي.
- إجراء بحوث عن الشغف القيادي أو القيادة الشغوفة وأهميتها في مجتمعات أخرى، وربطها بمتغيرات أخرى.
- إجراء بحوث تتعلق بهدف الدراسة باستخدام أدوات كالملاحظة، ومقابلة القادة، والمعلمين والمعلمات.
- إجراء دراسة مقارنة بين واقع تطبيق الابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي وغيرها من المدارس الخاصة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الأنصاري، ابن منظور. (2004). *لسان العرب*.
- توفيق، عبدالرحمن. (2008). *هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجرف، روضة. (2023). *مستوى ثقافة الابتكار في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية*.
- الحمامصي، محمد. (2010). *تاريخ العمل الأهلي في الأردن*.
- حورية، علي (2013). *فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، مجلة دراسات العلوم التربوية-الجامعة الأردنية، 40(1) 428-410*.
- خطابية، غدير، والعبد الرحمن، أسماء. (2022). *القيادة الملهمة لدى مديري مدارس محافظة إربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين*. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية-جامعة اليرموك، 18(2)، 347-364*.
- درة، عبد الباري، وجردات، ناصر (2014). *الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين -النظرية والتطبيق (ط.1)، دار وائل للنشر والتوزيع*
- درويش، زينب، وآل فهد، أميرة. (2023). *عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الخرج، مجلة كلية التربية بالاسماعيلية، 57(1)، 170-138*.
- ديب، كندة، والبهلول، علي. (2018). *دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. العلوم الاقتصادية والقانونية، سلسلة 40(1) 234-221*  
doi:https://journal.tishreen.edu.sy/index.php/econlaw/article/view/4515
- الراضي، محمد. (7 تشرين الأول، 2023). *دور المنظمات غير الربحية في تحقيق التنمية الشاملة في الأردن*. تم الاسترداد من خبرني: <https://shorturl.at/fV345>

الرفايعة، عمر. (2008). برنامج مقترح لتنمية مهارات صناعة القرار لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بناء على نظرية الحل الابتكاري للمشكلات [أطروحة دكتوراه] الجامعة الأردنية.

ريختر، بيرند. (2021). القيادة التحويلية: نظرية وتطبيق. ترجمة (أمين عبدالله). عمان: دار المسيرة.

سي ماكسويل، جون. (2022). القيادة: مهارات وسلوكيات القادة الناجحين. ترجمة (محمد عبد الحميد) دار الكتاب العربي.

صحيفة الغد. (2022). معوقات الابتكار في التعليم: تحديات تواجه مدارس القطاع غير الربحي. عمان: صحيفة الغد.

صيام، هناء، والزيود، عبد الناصر. (2019). دور التمويل الحكومي في تعزيز إنتاجية الجمعيات التطوعية والهيئات النسائية في الأردن: وزارة التخطيط والتعاون الدولي أنموذجاً، مجلة رماح للبحوث والدراسات، 19. <https://doi.org/10.33953/1371-000-029-001>

عثمان، علي. (2016). الصعوبات التي تواجه المدارس الأهلية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر ملاك هذه المدارس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 1(169)، 630-672.

عشري، تامر، وسبع، سنية. (2023). توسيط الرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي: بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(2)، 49-77.

عودة، أحمد. (2014). القياس والتقويم في العملية التدريسية (ط.1)، بيروت: دار الأمل للنشر والتوزيع.

الفجر، محمد. (2019). إدارة المدارس الأهلية التحديات والفرص. القاهرة. دار الفجر للنشر والتوزيع.

اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة-عمان. (2019). واقع وآفاق عمل المنظمات غير الربحية في الأردن لمركز الدراسات الاستراتيجية في الجامعة الأردنية. عمان: وزارة التخطيط والتعاون الدولي.

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2024). تقرير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. عمان.

مركز دراسات الاستراتيجيات التنموية. (2018). واقع التعليم الخاص في الأردن: التحديات والفرص. عمان.

المعجم التربوي الموحد. (2020). مكتب التربية العربي لدول الخليج.

مؤسسة مبادرات. (2021). الابتكار في التعليم: فرص وتحديات للمدارس غير الربحية. عمان.

النواجحة، زهير. (2021). روحانية مكان العمل وعلاقتها بنمطي الشغف الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث. 10 (1) 77-92.

هارتلي، جون. (2007). الصناعات الإبداعية-الجزء الأول. كيف تنتج الثقافة في عالم التكنولوجيا والعلامة؟ (بدر الرفاعي، ترجمة)، مجلة عالم المعرفة-المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب-الكويت، ع(338). متوفر على الرابط: [nccal.gov.kw](http://nccal.gov.kw)

هلال، طارق، وعبدالرحمن، سهى. (2020). أثر الابتكار التنظيمي في ادارة الأزمات دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية (سوداتراف)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية- الجامعة الإسلامية بغزة، 28(3)، 158-175.

وزارة التربية والتعليم. (2020). التعليم الخاص في الأردن: الاتجاهات والتحديات والحلول. عمان.

## ثانيا: المراجع الأجنبية

- Bass, Bernard. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Boyles, M. (2022). *The Importance of Innovation*. Retrieved from Harvard Business Review.
- Bratnicka-Myśliwiec, K. (2015). Relationship between leadership styles and organizational creativity. *Management and Business Administration. Central Europe*, (1), 69-78.
- Calland, R. (2015). *Eight ways to find the true passion in life that has eluded you*. Retrieved from <https://rb.gy/lskwj>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., Dyer, J., & Gregersen, H. (2011). *Disruptive Innovation: The Christensen Collection (The Innovator's Dilemma, The Innovator's Solution, The Innovator's DNA, and Harvard Business Review article "How Will You Measure Your Life?")*(4 Items). Harvard Business Press.
- Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster.
- Damanpour, F. (2020). *Organizational innovation: Theory, research, and direction*. Edward Elgar Publishing.
- Davies, B. (2008). Introduction: Passionate leadership. *Passionate Leadership in Education*, 1-10. <https://doi.org/10.4135/9781446216675.n1>
- Day, C. (2004). The passion of successful leadership. *School leadership & management*, 24(4), 425-437. <https://doi.org/10.1080/13632430410001316525>
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culturally endorsed implicit leadership theories questionnaire. *PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t15043-000>

- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 80(8), 95-102.
- Egan, R., Turner, M., & Blackman, D. (2017). Leadership and Employee Work Passion: Propositions for Future Empirical Investigations. *16*(4), pp. 394–424. <https://doi.org/10.1177/1534484317724634>
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126-1148. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0017>
- Goffee, R., & Jones, G. (2006). The price and prize of leadership. *Leader-to-Leader*, 2006(42), 41-46. <https://doi.org/10.1002/ltl.206>
- Hanna, G., Bankler, S., Schandl, A., Roël, M., Hedman, A., Andersson Franko, M., ... & Darlington, P. (2022). The role of ventilatory support for long-term outcomes after critical infection with COVID-19: A prospective cohort study. *The Clinical Respiratory Journal*, 16(1), 63-71. <https://doi.org/10.1111/crj.13453>
- Hao, P., He, W., & Long, L. (2017). Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 85-100. <https://doi.org/10.1177/1548051817707517>
- Jämsä, J. (2017). *On Passion and Leadership: A Discourse Analytic Approach* [Master's thesis] Aalto University.
- Kanter, R. M. (1983). Frontiers for strategic human resource planning and management. *Human Resource Management*, 22(1-2), 9-21. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930220104>
- Kelley, T. (2001). *The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm* (Vol. 10). Currency.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (3<sup>rd</sup> Ed.). John Wiley & Sons.

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33-47.
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & organization development journal*, 38(5), 590-609. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0261>
- Loye, D. (1998). *The leadership passion*. iUniverse.
- Marquet, L. D. (2015). *Turn the ship around! A true story of building leaders by breaking the rules*. Penguin Books Limited.
- Maxwell, J. (2011). The 5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential. *TEACH Journal of Christian Education*, 6(2), 64. <https://doi.org/10.55254/1835-1492.1192>
- Maxwell, J. C. (2011). *The 5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential*. Hachette UK.
- Maxwell, J. C. (1995). *Developing the leaders around you: How to help others reach their full potential*. HarperCollins Leadership.
- Mumford, M. D., & Todd, E. M. (2019). Creativity and innovation at work. *Creativity and Innovation in Organizations*, 1-16. <https://doi.org/10.4324/9781315192598-1>
- Oxford English Dictionary, (2023). Definition of "passion", Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/OED/3433787898>.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Currency.

- Saleem, S., Moosa, K., Imam, A., & Ahmed Khan, R. (2017). Service quality and student satisfaction: the moderating role of university culture, reputation and price in education sector of Pakistan. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(1), 237-258.
- Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Stanier, M. B. (2016). *The coaching habit: Say less, ask more & change the way you lead forever*. Box of Crayons Press.
- TIDD, J., & BESSANT, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(05), 1840007. <https://doi.org/10.1142/s1363919618400078>
- Tushman, M. L., & Smith, W. (2017). Organizational technology. *The Blackwell companion to organizations*, 386-414.  
<https://doi.org/10.1002/9781405164061.ch17>
- Vlok, A. (2012). A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 209-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.025>
- Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N., & Majeed, A. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. *Sustainability*, 11(3), 621. <https://doi.org/10.3390/su11030621>
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49-53.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006>

## الملحقات

الملحق (1)  
الاستبانة بصورتها الأولية



(تحكيم)

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

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان وعلاقته بالابتكار التنظيمي من وجهة نظر المعلمين" وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. وأضع بين أيديكم هذه الاستبانة لما عرف عنكم من خبرة أكاديمية وعملية، راجية النظر فيها وبيان رأيكم حول أبعادها وفقراتها، ومدى قدرتها على تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله وملاءمتها لأفراد العينة وإن كانت لديكم ملاحظات أخرى يرجى إضافتها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: سيرينا حيدر قارت

جامعة الشرق الأوسط

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل

**الجزء الأول: معلومات عامة:**

يرجى التكرم بوضع إشارة ( ✓ ) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس:

○ ذكر.

○ أنثى.

المؤهل العلمي:

○ بكالوريوس.

○ دراسات عليا (دبلوم - ماجستير - دكتوراه).

سنوات الخبرة:

○ أقل من 5 سنوات.

○ من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

○ 10 سنوات فأكثر.

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		غير منتمية	غير منتمية	غير سليمة	غير سليمة	
<p><b>المحور الأول: مستوى الشغف القيادي</b> (ويقصد به في هذه الدراسة الدافع والاهتمام العميق والتفاني في أداء المهام القيادية. حيث يعكس الشغف الرغبة الشديدة في تحقيق النجاح وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.</p> <p><b>المجال الأول: الشغف الرؤيوي</b> (وهو شعور عميق بالحب والالتزام تجاه هدف أو مهمة محددة. إنه شعور دافع يدفع الشخص إلى العمل بجد لتحقيق رؤيته)</p>						
1.	يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة لمستقبل المدرسة.					
2.	يضع مدير المدرسة أهداف واضحة للجميع.					
3.	يتابع مدير المدرسة تقدم الجميع لتحقيق أهداف المدرسة					
4.	يبث مدير المدرسة تفاؤله بمستقبل المدرسة بين الجميع.					
5.	مدير المدرسة قادر على إلهام المعلمين برؤيته للمدرسة.					
<p><b>المجال الثاني: الشغف التواصل والاجتماعي</b> (وهو شعور عميق بالحب والاستمتاع بالتفاعل مع الآخرين)</p>						
1.	يتحمل مدير المدرسة مسؤولية كبيرة تجاه الطلاب والموظفين.					
2.	يسعى مدير المدرسة لمساعدة الطلاب والموظفين دائما.					
3.	يحفز مدير المدرسة العاملين لإخراج أفضل ما لديهم.					
4.	لدى مدير المدرسة المقدرة على التأثير في الآخرين لإخراج أفضل ما فيهم.					
5.	يتمتع مدير المدرسة بقدرة كبيرة على التواصل بفاعلية مع جميع الأطراف المتعلقة بالعملية التعليمية (موظفين، طلاب، أولياء أمور).					
6.	يرعى مدير المدرسة بنفسه بيئة العمل الإيجابية.					
7.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الأنشطة اللامنهجية.					
8.	يظهر مدير المدرسة تقديره لجهود المعلمين.					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		غير منتمية	غير منتمية	غير سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الثالث: الشغف التطويري (شعور عميق بالرغبة والالتزام بتحسين الذات والآخرين)</b>						
1.	يبدى مدير المدرسة استعدادا لتطبيق الأفكار جديدة.					
2.	يظهر مدير المدرسة مقدرته على التكيف مع التغيرات.					
3.	يخصص مدير المدرسة وقتا للتأمل والتخطيط الشخصي.					
4.	يظهر مدير المدرسة رغبة كبيرة في التعلم والتطور المستمر من خلال سعيه الدائم لتحسين مهاراته.					
5.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات والأفكار.					
6.	يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصا لحضور ورش العمل والدورات التدريبية في مجال التطوير الذاتي.					
7.	يناقش مدير المدرسة مع المعلمين أهمية التطوير الذاتي.					
8.	ينظم مدير المدرسة أنشطة لامنهجية تساهم في تطوير المعلمين شخصيا ومهنيا.					
9.	يقدم مدير المدرسة للمعلمين فرصا للمشاركة في صنع القرار.					
<b>المجال الرابع: الشغف الوظيفي (وهو شعور عميق بالحب والالتزام تجاه عملك. إنه شعور دافع يدفعك إلى بذل قد جهدك في عملك والاستمتاع به)</b>						
1.	يشعر مدير المدرسة بالشغف تجاه عمله					
2.	يظهر مدير المدرسة مثابته لتحقيق أهداف عظيمة للمدرسة.					
3.	يظهر مدير المدرسة استفادته من التجربة والخطأ.					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
4.	يتمتع مدير المدرسة بقدرة كبيرة على التعامل مع المواقف الصعبة التي تواجهها المؤسسة.					
5.	يظهر مدير المدرسة رغبة قوية في تحقيق التغيير.					
6.	يظهر مدير المدرسة حماسا كبيرا لأداء عمله					
7.	يحرص مدير المدرسة على المشاركة في الفعاليات المختلفة في المدرسة.					
<b>المجال الخامس: الشغف المعرفي (وهو شعور عميق بالحب والفضول والرغبة في التعلم واكتشاف أشياء جديدة)</b>						
1.	يظهر مدير المدرسة اتصاله بالمعرفة.					
2.	يشارك مدير المدرسة في المؤتمرات والندوات ذات الصلة بالتعليم.					
3.	يظهر مدير المدرسة معرفته الواسعة من خلال ما يظهر من أفكار جديدة					
4.	يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصا لحضور ورش العمل والدورات التدريبية.					
5.	يناقش مدير المدرسة مع المعلمين آخر المستجدات والأبحاث التربوية.					
6.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام التكنولوجيا في البحث عن المعرفة.					
7.	يحرص مدير المدرسة على تبادل المعلمين معارفهم مع بعضهم البعض.					
8.	ينظم مدير المدرسة ندوات وورش عمل لمشاركة المعرفة بين المعلمين.					
9.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على كتابة المقالات والأوراق البحثية.					
10.	يقدم مدير المدرسة للمعلمين فرصا لنشر أبحاثهم.					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<b>المحور الثاني: مستوى الابتكار التنظيمي</b> (ويقصد به على عملية إيجاد فكرة لإنتاجها منتجات وخدمات وهياكل وسياسات جديدة للمنظمات، ومن خلال ممارسة الشركات هذه الأنشطة بطريقة متوافقة تمكنها من إيجاد حلول للم أفكار جديدة)						
<b>المجال الأول: بيئة المنظمة</b> (وهي مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على سلوك المنظمة (المدرسة) وأداءها)						
1.	تدعم إدارة المدرسة تحسين العمليات.					
2.	توفر إدارة المدرسة الموارد اللازمة للابتكار.					
3.	توفر إدارة المدرسة الوقت اللازم للابتكار.					
4.	توفر إدارة المدرسة الدعم المالي للابتكار					
5.	تدعم إدارة المدرسة الابتكار.					
6.	يتميز المناخ التنظيمي في المدرسة بأنه داعم للابتكار والأفكار الجديدة					
<b>المجال الثاني: تطوير بيئة المنظمة</b>						
1.	تحرص إدارة المدرسة على التطوير المستمر لخدماتها.					
2.	تشجع إدارة المدرسة الجميع على التعلم من التجارب وتحسين الأداء.					
3.	يبحث مدير المدرسة عن فرص لتطوير العملية التعليمية التعليمية.					
4.	يظهر النظام العام للمدرسة حرصه على التطوير الدائم للعملية التعليمية التعليمية					
5.	يشجع نظام المدرسة العام للمدرسة المعلمين على تنفيذ أفكارهم الجديدة					
6.	يضع النظام العام للمدرسة تعلم الطلبة في محور اهتمامه.					
7.	يستند نظام اتخاذ القرار في المدرسة إلى المعلومات والمعرفة كمرتكز أساسي					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الثالث: الابتكار الوظيفي</b> (وهو عملية تطوير طرق وأساليب جديدة لتحسين أداء المنظمة (المؤسسة). يشمل ابتكار منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات الداخلية، وتطوير نماذج أعمال جديدة، وتغيير ثقافة المنظمة)						
1.	المدرسة لديها خطة لتحديد احتياجاتها من الموظفين بشكل فعال.					
2.	تستقطب المدرسة أفضل المواهب من خلال برامج التوظيف المبتكرة.					
3.	المدرسة لديها برامج تدريبية فعالة لتطوير مهارات الموظفين.					
4.	يوفر مدير المدرسة للمعلمين الوقت والموارد اللازمة للتطوير المهني.					
5.	يكافئ مدير المدرسة المعلمين على ابتكارهم في تطوير العملية التعليمية.					
6.	المدرسة لديها نظام لتقييم فعالية برامج ابتكار الوظائف وتنظيمها.					
<b>المجال الرابع: القيادة الداعمة</b> (وهي أسلوب قيادي يركز على تشجيع ودعم أعضاء الفريق لتحقيق أهدافهم)						
1.	يضع مدير المدرسة خطة واضحة لتنفيذ القرارات					
2.	يناقش مدير المدرسة مع المعلمين وأصحاب المصلحة الآخرين لقياس فعالية القرارات					
3.	يشجع مدير المدرسة على المخاطرة.					
4.	يقيم مدير المدرسة فعالية الابتكارات.					
5.	تستخدم المدرسة نتائج التقييم لتحسين الابتكارات.					
<b>المجال الخامس: الابتكار في التكيف مع التغييرات</b> (وهو قدرة الأفراد والمنظمات على تطوير طرق جديدة للتعامل مع التغييرات في بيئتهم)						
1.	إدارة المدرسة قادرة على التكيف مع التغييرات في السوق والتكنولوجيا.					
2.	تفهم إدارة المدرسة احتياجات الطلاب وتلبي توقعاتهم.					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		غير منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
3.	المدرسة لديها ثقافة ترحب بالخطأ كجزء من عملية التعلم.					
4.	تكافئ إدارة المدرسة المعلمين على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات.					
5.	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات.					
6.	توفر إدارة المدرسة للمعلمين الوقت والموارد اللازمة لحل المشكلات.					
7.	تحرص إدارة المدرسة على وجود نظام لتقييم فعالية حلول المشكلات.					
8.	تشجع المدرسة على ابتكار حلول جديدة للمشكلات.					
<b>المجال السادس: المشاركة (المشاركة في الابتكار التنظيمي تعني مساهمة جميع أعضاء المنظمة في عملية ابتكارات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات الداخلية، وتطوير نماذج أعمال جديدة، وتغيير ثقافة المنظمة)</b>						
1.	يتبنى مدير المدرسة التشاركية في صناعة القرار الابتكاري					
2.	يشعر المعلمون في المدرسة بالراحة عند طرح أفكار جديدة.					
3.	يستشير مدير المدرسة المعلمين وأصحاب المصلحة الآخرين قبل اتخاذ القرار.					
4.	يشجع مدير المدرسة على تبادل الأفكار الجديدة في عملية اتخاذ القرار.					
5.	يرحب مدير المدرسة بالآراء المختلفة في عملية اتخاذ القرار.					
6.	يستشير مدير المدرسة الآخرين في تقييم حالة المدرسة على خارطة التنافسية للمدارس الخاصة.					

أية ملحوظات أو إضافات ... مع الشكر لسعادتكم

## الملحق (2)

### أسماء السادة محكمين أداة الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص والرتبة	جهة العمل
1	أ.د. أحمد محمد بدح	أستاذ/ إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
2	أ.د. علي حسين حورية	أستاذ/ إدارة وتخطيط تربوي	جامعة جدارا
3	د. تكريات جبريل القرالة	أستاذ مشارك/ إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	د. كاظم عادل الغول	أستاذ مشارك/ إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
5	د. دانا أخورشيدة	أستاذ مساعد/ قيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
6	د. دينا سعيد بزادوغ	أستاذ مساعد/ الإدارة تربوية	جامعة عمان العربية
7	د. ريمى محمد الزويري	أستاذ مساعد/ القيادة التربوية	الجامعة الأردنية
8	د. زيد خريسات	أستاذ مساعد/ قيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
9	د. نهى عبد العال	القيادة التربوية	مشرفة تربوية/ المدارس العمرية

### الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية



حضرة المعلم/ المعلمة .....المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان وعلاقته بالابتكار التنظيمي" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بتطوير أداة (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد العينة المستهدفة، حيث يتكون الجزء الأول من المتغيرات الديموغرافية، والجزء الثاني يتناول الشغف القيادي، والجزء الثالث يتناول الابتكار التنظيمي. ولاهتمامنا بأرائكم ووجهات نظركم بخصوص هذا الموضوع، ولأهمية خبرتكم في الميدان، يرجى التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية علماً بأن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: سيرينا حيدر قارت

جامعة الشرق الأوسط

**الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية:**

يرجى التكرم بوضع إشارة ( ✓ ) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس:

○ ذكر.

○ أنثى.

المؤهل العلمي:

○ بكالوريوس.

○ دراسات عليا (دبلوم - ماجستير - دكتوراه).

سنوات الخبرة:

○ أقل من 5 سنوات.

○ من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

○ 10 سنوات فأكثر.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
<p><b>الجزء الأول: مستوى الشغف القيادي</b> (ويقصد به في هذه الدراسة الدافع والاهتمام العميق والتفاني في أداء المهام القيادية. حيث يعكس الشغف الرغبة الشديدة في تحقيق النجاح وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.</p>						
<p><b>المجال الأول: الشغف الرؤيوي</b> (وهو شعور عميق بالحب والالتزام تجاه هدف أو مهمة محددة. إنه شعور دافع يدفع الشخص إلى العمل بجد لتحقيق رؤيته) فإن مدير المدرسة...</p>						
1.	يمتلك رؤية واضحة لمستقبل المدرسة.					
2.	يضع أهدافا واضحة للجميع.					
3.	يتابع تطور أداء الجميع لتحقيق أهداف المدرسة					
4.	يبث تفاؤله بمستقبل المدرسة بين الجميع.					
5.	يلهم المعلمين برؤيته للمدرسة.					
<p><b>المجال الثاني: الشغف التواصل والاجتماعي</b> (وهو شعور عميق بالحب والاستمتاع بالتفاعل مع الآخرين) فإن مدير المدرسة...</p>						
6.	يتحمل مسؤولية كبيرة تجاه الطلبة والموظفين.					
7.	يسعى لمساعدة الطلبة والموظفين دائما.					
8.	يحفز العاملين لتوليد أفضل ما لديهم.					
9.	يمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين.					
10.	يتمتع بقدرة كبيرة على التواصل بفاعلية مع جميع الأطراف المتعلقة بالعملية التعليمية (موظفين، طلاب، أولياء أمور).					
11.	يرعى بنفسه بيئة العمل الإيجابية.					
12.	يشجع المعلمين على المشاركة في النشاطات اللامنهجية.					
13.	يظهر تقديره لجهود المعلمين.					
<p><b>المجال الثالث: الشغف التطويري</b> (شعور عميق بالرغبة والالتزام بتحسين الذات والآخرين) فإن مدير المدرسة...</p>						
14.	يبدى استعدادا لتطبيق الأفكار الجديدة والمثمرة عن حواره مع المعلمين.					
15.	يظهر مقدرته على التكيف مع التغيرات التي تسهم في تطوير المدرسة.					
16.	يخصص الوقت الكافي للتأمل في مهاراته الشخصية لتطويرها.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
17.	يظهر رغبة كبيرة في الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصه.					
18.	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات والأفكار التي تسهم في تحسين بيئة العمل.					
19.	يوفر للمعلمين فرصا لحضور ورش عمل ودورات تدريبية في مجال التطوير الذاتي.					
20.	يناقش مع المعلمين أهمية التطوير الذاتي والمهني.					
21.	ينظم نشاطات لامنهجية تسهم في تطوير المعلمين شخصياً ومهنياً.					
22.	يقدم للمعلمين فرصا للمشاركة في صنع القرار.					
<b>المجال الرابع: الشغف الوظيفي</b> (وهو شعور عميق بالحب والالتزام تجاه عملك. إنه شعور دافع يدفعك إلى بذل قصارى جهدك في عملك والاستمتاع به) فإن مدير المدرسة...						
23.	يؤدي أعماله الموكلة إليه بتقان وإخلاص.					
24.	يظهر مثابرتة لتحقيق أهداف ذكية للمدرسة.					
25.	يظهر استفادته من تجاربه السابقة.					
26.	يتمتع بقدرة كبيرة على التعامل مع المواقف الصعبة التي تواجهها المؤسسة.					
27.	يظهر رغبة قوية في إحداث التغيير.					
28.	يحرص على المشاركة في الفعاليات المختلفة في المدرسة.					
<b>المجال الخامس: الشغف المعرفي</b> (وهو شعور عميق بالحب والفضول والرغبة في التعلم واكتشاف أشياء جديدة)						
29.	يظهر مدير المدرسة امتلاكه لمفهوم المعرفة.					
30.	يظهر مدير المدرسة متابعتة للتسارع المعرفي.					
31.	يشارك في المؤتمرات والندوات ذات الصلة بالتعليم.					
32.	يبنى أفكارا جديدة في ضوء امتلاكه للمعرفة الواسعة.					
33.	يناقش مع المعلمين آخر المستجدات التربوية.					
34.	يشجع المعلمين على استخدام التكنولوجيا في البحث عن المعرفة.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
35.	يحرص على تبادل المعلمين معارفهم مع بعضهم البعض.					
36.	ينظم ندوات وورش عمل لمشاركة المعرفة بين المعلمين.					
37.	يشجع المعلمين على كتابة المقالات والأوراق البحثية.					
38.	يقدم للمعلمين فرصا لنشر أبحاثهم.					
<p><b>الجزء الثالث: مستوى الابتكار التنظيمي</b> (ويقصد به على عملية إيجاد فكرة لإنتاجها منتجات وخدمات وهياكل وسياسات جديدة للمؤسسات، ومن خلال ممارستها هذه النشاطات بطريقة متوافقة تمكنها من إيجاد حلول للمشكلات وأفكار جديدة)</p>						
<p><b>المجال الأول: بيئة المؤسسة</b> (وهي مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في سلوك المؤسسة (المدرسة) وأدائها) فإن إدارة المدرسة...</p>						
39.	تدعم تحسين العمليات.					
40.	توفر الموارد اللازمة للابتكار.					
41.	توفر الوقت اللازم للابتكار.					
42.	توفر الدعم المالي للابتكار.					
43.	تتميز بمناخ تنظيمي داعم للابتكار والأفكار الجديدة.					
<p><b>المجال الثاني: تطوير بيئة المؤسسة</b> فإن إدارة المدرسة...</p>						
44.	تحرص على التطوير المستمر لخدماتها.					
45.	تشجع الجميع على التعلم من التجارب لتحسين الأداء.					
46.	تبحث عن فرص لتطوير العملية التعليمية التعليمية.					
47.	تحرص على التطوير الدائم للعملية التعليمية التعليمية					
48.	تشجع المعلمين على تنفيذ أفكارهم الجديدة					
49.	تهتم بتعلم الطلبة					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
50.	تولي أهمية للمعرفة الداخلية والخارجية كمرتكز لاتخاذ القرار.					
<p><b>المجال الثالث: الابتكار الوظيفي</b> (وهو عملية تطوير طرق وأساليب جديدة لتحسين أداء المؤسسة (المؤسسة). يشمل ذلك ابتكار منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات الداخلية، وتطوير نماذج أعمال جديدة، وتغيير ثقافة المؤسسة) فإن إدارة المدرسة...</p>						
51.	تمتلك خطة لتحديد احتياجاتها من الموظفين بشكلٍ فعال.					
52.	تستقطب أفضل المواهب من خلال برامج التوظيف المبتكرة.					
53.	تعمل على تطوير الموظفين ببرامج تدريبية متعددة.					
54.	توفر للمعلمين الوقت للتطوير المهني.					
55.	يكافئ المعلمين على مبادراتهم الوظيفية في تطوير العملية التعليمية.					
56.	تقيم فعالية برامج ابتكار الوظائف.					
<p><b>المجال الرابع: القيادة الداعمة</b> (وهي أسلوب قيادي يركز على تشجيع ودعم أعضاء الفريق لتحقيق أهدافهم) فإن مدير المدرسة...</p>						
57.	يضع خطة واضحة لتنفيذ القرارات من خلال فريق العمل المدرسي.					
58.	يناقش مع المعلمين وأصحاب المصلحة لقياس فعالية القرارات.					
59.	يشجع على المجازفة.					
60.	يستخدم نتائج التقييم لتحسين الابتكارات في المجال التعليمي.					
<p><b>المجال الخامس: الابتكار في التكيف مع التغييرات</b> (وهو قدرة الأفراد والمؤسسات على تطوير طرق جديدة للتعامل مع التغييرات في بيئتهم) فإن إدارة المدرسة...</p>						
61.	تتكيف مع مستجدات العصر.					
62.	تتبع توقعات الطلبة باستثمار احتياجاتهم.					
63.	تشجع على التعلم من خلال الخطأ.					
64.	تكافئ المعلمين على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
65.	تحرص إدارة المدرسة على تبني نظام لتقييم فعالية حلول المشكلات.					
<p><b>المجال السادس: المشاركة (المشاركة في الابتكار التنظيمي تعني مساهمة جميع أعضاء المؤسسة في عملية ابتكار منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات الداخلية، وتطوير نماذج أعمال جديدة، وتغيير ثقافة المؤسسة)</b> فإن إدارة المدرسة...</p>						
66.	تتبنى مبدأ التشاركية في صناعة القرار الابتكاري.					
67.	تشعر المعلمين بالراحة عند طرح أفكار جديدة.					
68.	تستشير المعلمين وأصحاب المصلحة الآخرين قبل اتخاذ القرار.					
69.	تشجع على تبادل الأفكار الجديدة في عملية اتخاذ القرار.					
70.	ترحب بالآراء المختلفة في عملية اتخاذ القرار.					
71.	يستشير مدير المدرسة الآخرين في تقييم حالة المدرسة على خارطة التنافسية للمدارس الخاصة.					

## الملحق (4) كتب تسهيل المهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وَأَلَّا تَلْبِسُوا حَقِّ رِسَالَتِهِمْ لِقَوْمٍ يُفْسِدُونَ

الرقم: ١٨٥٣٦١١٠/٣  
التاريخ: ١١ شوال ١٤٤٥  
الموافق: ٢٠٢٤/٠٤/٢١

السيد مدير إدارة التعليم الخاص

الموضوع:  
(البحث التربوي)

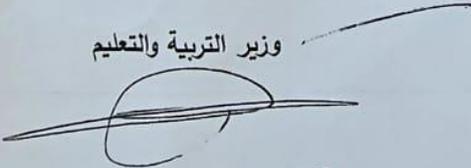
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة سيرينا حيدر رشيد قارت تقوم بإجراء دراسة بعنوان "الشغف القيادي لدى مديري المدارس الخاصة التابعة للقطاع غير الربحي في عمان وعلاقته بالابتكار التنظيمي"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات وتطبيق أدوات الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأدوات المطبقة مع الأدوات المرفقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم



الدكتور ياسر الجمري  
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي  
نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي  
نسخة/ الملف ١٠/٣  
المرفقات: (٩) صفحات

الملكية الأردنية الهاشمية

www.moe.gov.jo : البريد الإلكتروني : 11118 عمان 1646 : هاتف : +962 6 5666019 : فاكس : +962 6 5607181

