

درجة ممارسة القيادة الابتكارية في مدارس لواء قسبة عمان  
وعلاقتها بالميزة التنافسية

**The Degree of Practicing Innovative Leadership in  
the Schools of the Qasbah Amman District and its  
Relationship to Competitive Advantage**

إعداد

عدي فواز قسطندي العمارين

إشراف

الدكتورة نكريات جبريل القراله

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2024

## تفويض

أنا عدي فواز قسطندي العمارين، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عدي فواز قسطندي العمارين

التاريخ: 2024/6/11.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: درجة ممارسة القيادة الابتكارية في مدارس لواء قصبه عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية.

للباحث: .عدي فواز قسطندي العمارين

وأجيزت بتاريخ: 2024 / 6 / 11.

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. ذكريات جبريل القراله	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. كاظم عادل الغول	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عمر علي الرفايعة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. سامح محمد محافظة	عضواً من خارج الجامعة	الجامعة الهاشمية	

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاننا وفتح لنا طريق العلم والمعرفة لإتمام هذا العمل المتواضع.

لا تجيد كلماتي ولا عباراتي وصف ما بداخلي من شكر وعرفان وامتنان، لصاحبة العلم والأخلاق الدكتورة (ذكريات جبريل القراله)، على ما قدمته لي من وقت وجهد ومساندة، وعلم ونصح، فكانت خير معلم وخير مشرفة بالتوجيه وتقديم النصائح، وأسأل الله العظيم أن ينفع بها ويعلمها ويجزيها عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الموقرين، ولأساتذتي الأفاضل في كلية الآداب والعلوم التربوية عامة ولأساتذتي في قسم الإدارة والمناهج بجامعة الشارقة الأوسط، ولكل من وقف إلى جانبي وساندني لإنجاز هذا العمل، وأقول لكم: ما كنت في هذا المكان لولا أن أفضتم علي من علمكم، واستنرت من نوركم، فجزاكم الله كل خير.

الباحث: عدي فواز قسطندي العمارين

## الإهداء

أهدي العمل إلى روح والدتي الغالية... كم تمنيت أن تدوم الأفراح بوجودك

أهديه أيضًا إلى والدي وأخي وأخواتي وعائلاتهم... تشهد السنين عن وقفكم الدائمة

معي في مواقف لا تُحصى.

أخيرًا أهديه إلى عائلتي الغالية زوجتي وابني وبنتي... كنتم على الدوام سندي ومصدر

قوتي لنكمل مشوارنا وقصتنا الجميلة معًا بمعونة الله القدير...

إلى الزملاء والزميلات

أهدي إليكم رسالتي مع خالص الشكر والعرفان.

## فهرس المحتويات

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

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	5.....
أهمية الدراسة.....	5.....
حدود الدراسة.....	6.....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	7.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	8.....
المبحث الأول: القيادة الابتكارية.....	8.....
المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....	22.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	29.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....	35.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

38	.....	منهج الدراسة
38	.....	مجتمع الدراسة
38	.....	عينة الدراسة
39	.....	أداة الدراسة
39	.....	صدق أداة الدراسة
44	.....	ثبات أداة الدراسة
46	.....	متغيرات الدراسة
46	.....	المعالجة الإحصائية
47	.....	إجراءات الدراسة

### الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

48	.....	نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الأول
53	.....	نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الثاني
57	.....	نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الثالث

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

58	.....	مناقشة نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الأول
66	.....	مناقشة نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الثاني
72	.....	مناقشة نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الثالث
73	.....	التوصيات

### قائمة المراجع

74	.....	أولاً: المراجع العربية
80	.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
82	.....	الملحقات

## قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
38	توزع عينة الدراسة وفق متغيراتها	1-3
40	مصفوفة معاملات ارتباط المجالات ببعضها البعض وبالدرجة الكلية لاستبانة القيادة الابتكارية	2-3
41	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة القيادة الابتكارية وبين البعد الذي تنتمي اليه وبين الدرجة الكلية للاستبانة	3-3
42	مصفوفة معاملات ارتباط الابعاد ببعضها البعض وبالدرجة الكلية لاستبانة الميزة التنافسية	4-3
42	معاملات الارتباط بين فقرات استبانة الميزة التنافسية والبعد الذي تنتمي اليه وبالدرجة الكلية	5-3
44	قيم معاملات الثبات (بيرسون) والاتساق الداخلي لاستبانة القيادة الابتكارية	6-3
45	قيم معاملات الثبات (بيرسون) والاتساق الداخلي بدلالة معادلة كرونباخ الفا لاستبانة (الميزة التنافسية)	7-3
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	8-4
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التخطيط بطريقة ابتكارية" مرتبة تنازلياً	9-4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " حلّ المشكلات بطريقة ابتكارية" مرتبة تنازلياً	10-4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " التعامل مع العاملين" مرتبة تنازلياً	11-4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " بيئة العمل" مرتبة تنازلياً	12-4

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الميزة التنافسيّة في المدارس الخاصّة في لواء قصبه عمّان من وجهة نظر المعلّمين مرتبة تنازليًا	13-4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " إدارة الموارد البشرية" مرتبة تنازليًا	14-4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " جودة الخدمات التعليمية" مرتبة تنازليًا	15-4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " الموارد المادية والمالية" مرتبة تنازليًا	16-4
57	قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصّة للقيادة الابتكاريّة، والميزة التنافسيّة من وجهة نظر المعلّمين في لواء قصبه عمّان	17-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
83	الاستبانة بصورتها الأولية.	1
91	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين.	2
92	الاستبانة بصورتها النهائية.	3
100	كتب تسهيل المهمة	4

## درجة ممارسة القيادة الابتكارية في مدارس لواء قسبة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية

إعداد

عُدي فواز قسطندي العمارين

إشراف

د. ذكريات جبريل القرالة

### الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء قسبة عمان الأردنية وعلاقتها بالميزة التنافسية، استُخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ثلاث محاور، المحور الأول: البيانات الديموغرافية، المحور الثاني: استبانة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في لواء قسبة عمان، موزعة على أربعة مجالات وهي: (التخطيط بطريقة ابتكارية، حل المشكلات بطريقة ابتكارية، التعامل مع العاملين، بيئة العمل)، والمحور الثالث: استبانة مستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان، موزعة على ثلاثة مجالات وهي: (إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات التعليمية، الموارد المادية والمالية)، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ حجمه (3456)، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت أن مستوى الميزة التنافسية جاء بدرجة مرتفعة، كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية، والدرجة الكلية للميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بأهمية مشاركة مديري المدارس المعلمين في صياغة رؤية وأهداف ورسالة المدرسة في ضوء متطلبات العصر، وتوفير بيئة تحتية تكنولوجية وغرف صفية مزودة بالأجهزة الذكية التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية في المدرسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الابتكارية، الميزة التنافسية، مديري المدارس الخاصة الأردنية لواء قسبة عمان.

# **The Degree of Practicing Innovative Leadership in the Schools of the Qasbah Amman District and its Relationship to Competitive Advantage**

Prepared by

**Odai Fawwaz Qustandi Al Amareen**

Supervised by

**Dr. Thikryat Jibril Qaralleh**

## **Abstract**

The study aimed to reveal the degree of practice of innovative leadership among private school principals in the Directorate of Education in the Jordanian district of Kasbah Amman and its relationship to competitive advantage. The study used the descriptive correlational approach, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed consisting of three axes, the first axis: demographic data, the second axis. A questionnaire on the practice of innovative leadership among school principals in the Directorate of Education in the Kasbah of Amman district, divided into four areas: (planning in an innovative way, solving problems in an innovative way, dealing with employees, and the work environment), and the third axis: a questionnaire on the level of competitive advantage among principals. Schools in the Directorate of Education of the Amman Kasbah District are divided into three areas: (human resources management, quality of educational services, and material and financial resources). The study sample consisted of (350) male and female teachers from a study population of (3456), and the results of the study showed The practice of innovative leadership among private school principals in the Directorate of Education in the Kasbah Amman district, from the point of view of teachers, was at a high level. It also showed that the level of competitive advantage was at a high level. The results also showed that there was a statistically significant positive correlation between the overall score for innovative leadership and the score. College for competitive advantage. The study recommended the importance of the participation of school principals and teachers in formulating the vision, goals and mission of the school in light of the requirements of the times, and providing a technological infrastructure and classrooms equipped with smart devices that help achieve competitive advantage in the school.

**Keywords:** Innovative leadership, competitive advantage, Jordanian private school principals, Kasbah Amman District.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

يشهد القرن الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة للانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الابتكار، وتوفير بيئة آمنة ومحفزة على التعلم للارتقاء بجودة المخرجات التعليمية، وعليه فلا بد من توافر قيادة قادرة على التأثير في سلوك أفراد المجتمع والمؤسسة لتنسيق جهودهم وتوجيههم للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ويأتي مدير المدرسة على رأس قمة الهرم فهو المسير لشؤونها، والموجه لتحقيق أهدافها، ويقدر ما يلقي عليه من أعباء زائدة، فانه يواجه الكثير من المعوقات والصعوبات، منها ما يتعلق بعمله ومهامه، ومنها ما يتعلق بضعف توافر الإمكانيات المادية والبشرية التي تعيق من الوصول إلى الأهداف المنشودة، الأمر الذي تتطلب منه إلى تطوير وتحسين أدائه، والرقبي به للتغلب على كافة التحديات التي تواجهه من خلال استحداث الأساليب والأنماط الإدارية الجديدة التي يستطيع من خلالها الوصول إلى التميز والمنافسة في أدائه وعمله (صلاح الدين، 2018).

وتعد الميزة التنافسية من الموضوعات بالغة الأهمية والتي شغلت تفكير المتخصصين، وذلك لدورها في تحقيق الإبداع والتقدم والنجاح في أهداف المدرسة، فهي القوة الدافعة التي تحدد مسار المدرسة وأحد أهم عوامل نجاحها في نطاق المنافسة مع مثيلاتها على المستوى المحلي والعالمى، وحتى تتمكن المدرسة من تحقيق الميزة التنافسية لا بد من وجود قيادة واعية تمتلك المهارات والكفايات

اللازمة، وتمتاز بالمقدرة على التخطيط وإحداث التغيير واستخدام الأنماط القيادية المناسبة ، وتمكن العاملين، وتنمي الإبداع التنظيمي لديهم، وتكتشف مواطن الضعف وتقومها، وتستثمر الموارد المادية والبشرية المتاحة بشكل مثالي، و توفر نظام تعليمي متنوع وشامل، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنجاز في المدرسة إلى أعلى المستويات، والوصول إلى أعلى درجات التميز والإلتقان بالعمل (أكبر، 2017).

وإن الميزة التنافسية تعد البديل الاستراتيجي الأكثر فاعلية للتعامل مع التحديات التي تهدد البقاء المؤسسي الثابت وفقاً لذلك، يعتمد نجاح أي منظومة تعليمية على استخدام استراتيجية تنافسية وتحديد عوامل النجاح الرئيسية التي تمثل مصادر فريدة للميزة التنافسية، بالإضافة إلى إمكانات المدرسة في إدارة مصادر التمايز هذه، إذ يسهم تحقيق الميزة التنافسية في المدارس في إحراز تقدماً وتطوراً في مقدرات وإمكانات الطالب الفكرية والإبداعية والسلوكية، وتوفير قاعدة صلبة وكفاءة عالية من الخدمات التي يحتاجها المجتمع لمواجهة المتغيرات الحالية، كما تعد أحد الأليات التي توفر مصدر دخل كبير للمدرسة، فضلاً عن بيئة متميزة ومتطورة تجذب الطالب وتدفعه إلى اختيار وانتقاء افضل طرق التدريس الابتكارية والمبدعة والتي تنافس المدارس الأخرى (شرايحة، 2020).

وتفرض الظروف البيئية التي تواجهها المؤسسات التربوية حالياً على قادتها حتمية التجديد والابتكار لمساعدتهم على التكيف مع هذه الظروف ومواكبة التدفق، فالقيادة الابتكارية عامل رئيسي في تطوير وتنمية وابتكار العمل المؤسسي، كونها عملية إنسانية خاصة في المجال التربوي، ويقدر ما يتعلق الأمر بثقافة الابتكار، فهي مرتبطة بالعوامل الخارجية والتأثيرات المحيطة، كما أنها مرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة لأنها المحرك الرئيسي لعملية التنمية بحيث تسمح للعاملين بتحقيق إنجازات أكبر (العريني، 2022).

ولتحقيق القيادة الابتكارية على القائد أن يكون مبتكرًا، يتسم بالمثابرة ويجب عليه إدراك أهمية الابتكار في العمل وينظر إلى كل ما هو جديد ويهتم بأساليب التفكير الجديدة، ويعمل على توظيفها في المؤسسة حتى يتسنى له رفع الكفاءات الإنتاجية للعاملين معه من إداريين وأعضاء هيئة التدريس، ويحرك الأفكار ويتلافى المشكلات وإدارة الأزمات حتى يتمكن من مواكبة التطورات في عصرنا الحالي (الشهراني، 2018).

وعليه فإن القيادة الابتكارية تؤثر على بقاء المؤسسة التعليمية واستمرارها وتطويرها وتحقيق أهدافها، فضلاً عن دورها المهم في تشجيع العاملين فيها على تطوير وبناء العلاقات القوية والمساهمة في تحسين الأداء وزيادة مستويات الإنجاز، مما يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من ولاء العاملين للمؤسسة، وقد أشارت منظمة اليونسكو (2016) إلى أن الاستثمار في العلوم والتقنية والابتكار ضروري؛ لتعزيز النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية؛ مما يحتم على القيادات تقديم أفكار مبتكرة؛ لمواكبة تطورات العصر ومتغيراته (Soliman & Idris, 2020)، وفي ظل التنامي المستمر لدى المديرين في تقديم الخدمات الابتكارية للمستفيدين من أجل إحداث التميز والخدمة الفعالة، فقد تولدت لدى الباحث فكرة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قسبة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية.

### مشكلة الدراسة

يواجه قادة المؤسسات التعليمية والتربوية العديد من المشكلات والتي تستدعي قيادة محنكة تواجه هذه التحديات بطريقة واعية مدركة لحجم هذه التحديات وأبعادها، وهذا الأمر يستدعي إلى وجود العديد من القدرات والمهارات الفكرية في كيفية استجابتهم لهذه المواقف بدلاً من النهج التقليدي الذي تستخدمه العديد من المؤسسات، وربما معظم المشاكل التي تواجه قادة التعليم هو اتباع نهج نمطي

تقليدي يحتاج إلى الإبداع والابتكار في حل المشكلات، فالإدارة لدى القائد في عصر التكنولوجيا والمعرفة تحولت من إدارة أجسام العاملين إلى إدارة قلوبهم وعقولهم مما يتوجب أن تكون هناك قيادة مبدعة ومبتكرة تمتاز بمساعدة الأفراد على القيام بما يجب على مؤسساتنا التعليمية القيام به (مقبيل، 2021).

كما أوصت وزارة التربية والتعليم في مؤتمر المدارس الخاصة والذي جاء بعنوان الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية (2018) بضرورة الاستفادة من تجارب وممارسات المؤسسات التعليمية الرائدة، وتطوير جودة المخرجات التعليمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المدارس الخاصة (الحوامدة ووطناش، 2019).

ومن خلال عمل الباحث في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، لاحظ بأن قيادات المدارس مازالت تمارس النمط القيادي الذي يفتقر لجوانب الابتكار في التعامل مع المشكلات التي تواجههم، ويقاومون التغيير الذي يجلب المنفعة لمدارسهم على المدى القريب والبعيد؛ ولا يجلب الرضا بل يُظهر السخط من العمل والعاملين، بالإضافة إلى ضعف مقدرة هذه المدارس على تحقيق التميز والتقدم في الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

وقد أوصت بعض الدراسات كدراسة جبريني (2016) ودراسة الشهراني (2018)، ودراسة الراشد واليحيى (2020)، ودراسة مقبيل (2021)، بأهمية دراسة القيادة الابتكارية وتفعيل الابتكار في المؤسسات التعليمية من خلال تشجيع الأداء الابتكاري والتخلص من الإجراءات الروتينية، كما أوصت دراسة حجية (2020)، ودراسة الحوامدة (2018) إلى ضرورة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة والتي تضمن لها مكانتها وسمعتها ضمن المؤسسات التربوية، وتصل من خلالها إلى ذروة التميز والإبداع وتحسن مركزها التنافسي.

وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة في محاولة للكشف عن القيادة الابتكارية وعلاقتها بالميزة

التنافسية.

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت التّعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية في لواء

قصة عمّان من وجهة نظر المعلمين والعلاقة بينهما، من خلال الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية

والتعليم للواء قصة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء

قصة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الابتكارية، والميزة التنافسية من وجهة نظر

المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصة عمان؟

### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بها، وذلك لأهمية موضوعها وهو درجة ممارسة القيادة

الابتكارية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية في لواء قصة عمان.

تتمثل أهمية الدراسة في الناحيتين النظرية والتطبيقية كما يأتي:

## الأهمية النظرية

تتمثل في اشتغالها على الإطار النظري والذي يبين نتائج تطبيق أنماط إدارية وقيادية حديثة مثل القيادة الابتكارية، وعلاقتها بالميزة التنافسية، ومن المؤمل أن تقدم مجالاً لبحوث تربوية، بالإضافة إلى إثراء المكتبة العربية عامة ومكتبة جامعة الشرق الأوسط بشكل خاص بموضوع حديث يفترض أن يحسن من أداء مديري المدارس والقادة في قطاع التعليم العام والخاص على حد سواء.

## الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية في تقديم التوصيات والمقترحات التي تتعلق بالقيادة الابتكارية والميزة التنافسية في صنع القرارات التي من الممكن أن يستفيد منها (المهتمين والباحثين والمفكرين)، والتي من الممكن أن تفيد المدارس الخاصة والحكومية في الأردن، ويؤمل أن تفيد المقترحات أصحاب القرار الإداري والتربوي في مديرية التربية والتعليم لتجويد عملية التعلم والتعليم، وتحقيق درجة مرتفعة من الميزة التنافسية في ظل تزايد أعداد المدارس الخاصة في الأردن وازدياد وتيرة التنافس بينها، كما يؤمل منها أن تقدم بعض التوصيات التي يستفيد منها المديرين، والقيادات التربوية على اختلاف مستوياتهم لتركيز اهتمامهم وزيادة الوعي لديهم بأهمية القيادة الابتكارية وتحقيق الميزة التنافسية في المدارس، وأن يستفيد منها طلبة الدراسات العليا والباحثين وتوجيههم إلى إجراء دراسات أخرى مماثلة.

## حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:

**الحد الموضوعي:** دراسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالميزة التنافسية.

**الحد البشري:** تمثل تطبيقها على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء قسبة عمان.

**الحد المكاني:** طبقت في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان في الأردن.

**الحد الزمني:** تم التطبيق خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2024/2023.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

**القيادة الابتكارية:** يعرفها أبو عجوة (2018: 34) بأنها: "عبارة عن الممارسات العلمية للأفكار

الجديدة بطرق مرنة، تهدف لزيادة فاعلية أساليب العمل الحالية في تحقيق أهداف المؤسسة".

**تُعرف القيادة الابتكارية إجرائياً** بأنها: قدرة مديري المدارس الخاصة في لواء قسبة عمان على

الحصول على العديد من الحلول المبتكرة للمشكلة الواحدة، وفق أبعاد محددة وهي: (التخطيط بطريقة

ابتكارية، حلّ المشكلات بطريقة ابتكارية، التعامل مع العاملين، بيئة العمل)، والتي تم قياسها من

خلال استجابة أفراد العينة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

**الميزة التنافسية:** عرفها مهدي والمسافري (Mahdi & Almsafir, 2019: 4) بأنها: "مقدرة

المنظومة التعليمية على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم خدمات تعليمية وبحثية تمتاز

بجودة عالية، وتوفير بيئة تعليمية ذات مواصفات متميزة، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر

المتاحة، بحيث يحقق لها التفوق التنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها".

**وتعرف إجرائياً** بأنها: قدرة مديري المدارس الخاصة في لواء قسبة عمان على التميز والمنافسة،

وذلك من خلال استخدام استراتيجيات وأنماط قيادية حديثة ورفع جودة الخدمات التعليمية وإدارة الموارد

المادية والبشرية بكفاءة عالية بحيث يمكنها الحصول على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للمدارس،

وفق أبعاد محددة تتمثل في (إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات التعليمية، الموارد المادية والمالية)،

والتي تم قياسها من خلال استجابة أفراد العينة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتعقيب

عليها وموقع الدراسة الحالية منها.

#### أولاً: الأدب النظري

يتألف الأدب النظري من مبحثين هما: القيادة الابتكارية والميزة التنافسية.

#### المبحث الأول: القيادة الابتكارية

سنتناول في هذا المبحث مفهوم القيادة وأهميته ومميزاته وسماته وإساسياته ومهامه.

#### مفهوم القيادة

يمكن تعريف القيادة بأنها: عملية التأثير المتبادل بين القائد والعاملين معه لتحقيق أهداف مشتركة، متفق عليها وعلى استراتيجياتها وإجراءاتها وطرائق تحقيقها، والإمكانات المخصصة لها (الحارثي، 2020)، وتعرف القيادة أيضًا بأنها: مجموعة السمات والمهارات والقدرات والممارسات التي يقوم من خلالها المسؤول بالتأثير على العاملين وتوحيد جهودهم وفق خطط وبرامج تعمل على تشجيع الآخرين وتحفيزهم والتأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، فالقيادة هي المحرك الأساسي لعمليات المؤسسة الإدارية والتنظيمية ويقع على عاتق هذه القيادة التخطيط والتنسيق واتخاذ القرار (عواد، 2020).

ويُعرّف رفيكومار وباركس (Ravikumar & Parks, 2020) القيادة بأنها: التأثير على

الآخرين بطريقة تعزز مساهماتهم في تحقيق الأهداف الجماعية، وتعرفها العريفان (2019) بأنها:

مجموعة من الإجراءات المؤثرة التي يصدرها القادة للأفراد والتي توجه بشكل مباشر مواقفهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو بيئة العمل، من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها بجودة وكفاءة عالية.

ونستنتج مما سبق أن القيادة عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية؛ لتحقيق أهداف مشتركة واستثمار الفرص.

### أهمية القيادة

إنّ للقيادة أهمية كبيرة في الحياة فهي ضرورية جدا لإقامة العدل وتحقيق التوازن في الحياة فالقيادة هي حلقة الوصل بين العاملين وبرامج المؤسسة وخططها وتصوراتها المستقبلية، فتقوم بوضع استراتيجية منظمة وراشدة لتحفيز تحريك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتقوم بتقليل الجوانب السلبية في المؤسسة قدر الإمكان وتدعيم القوى الإيجابية فيها، والسيطرة على المشكلات ووضع الخطط والحلول اللازمة لها، كذلك تقوم القيادة بمواكبة التغيرات في المحيط وتوظيفها لخدمة المؤسسة، وتعمل على تدريب ورعاية وتنمية الأفراد لأنهم رأس المال والموارد الأعلى في المؤسسة، وتشكل القيادة البوتقة التي تذوب فيها طاقة السياسات والاستراتيجيات والمفاهيم من أجل تحقيق الأهداف المحددة (المطيري، 2023).

ويعكس الاهتمام في مفهوم القيادة التربوية مدى الوعي بأهمية الموارد البشرية التي تعتبر قوة رئيسية للعمل في المؤسسة، حيث أن أسلوب القائد والنهج الذي يتبناه في إدارة العاملين يؤثر على درجة قبوله بشكل مباشر كقائد والامتثال لإرشاداته خلال العمل، وبناء عليه نجاح أي مؤسسة يعتمد على الوعي من القادة الممارسين في هذه المؤسسة، فالقيادة هي الرابط بين العاملين وخطط المؤسسة والرؤى المستقبلية (بوعزة، 2016).

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة للانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الابتكار، ويتسم النظام القيادي دائماً بأنه في حالة تجديد وتطوير بناءً على التطور العالمي والمفاهيم الحديثة، وهذا يحتم إدخال أنماط قيادية جديدة من شأنها رفع فاعلية وكفاءة العملية التعليمية لتتلاءم مع روح العمل القيادي (آل سميح، 2019).

وتواجه جميع المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية حالياً تحديات وظروف بيئية تدفعها إلى تبني التغيير بسبب التحولات والتغيرات التي تحدث في العالم سواء على المستوى المحلي أو العالمي أو على مستوى المؤسسات نفسها، الأمر الذي يتطلب على المؤسسات اعتماد الاستجابة بشكل عاجل لهذا التغيير بطرق ووسائل ابتكارية تختلف عن الأساليب التقليدية لحل المشكلات التي قد تنشأ (القرعان، 2019).

### القيادة الابتكارية

تمثل القيادة الابتكارية محوراً هاماً تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة الإدارية بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة، وأصبح القائد وسماته محل اهتمام الباحثين في ضوء التحديات والمتغيرات التي تواجه المؤسسات ولقد تعددت النظرة إلى الابتكار والقيادة الابتكارية تبعاً لطبيعة المؤسسات والنظرة إلى المردود الذي يحققه الابتكار (الحجاج، 2019).

والقيادة الابتكارية نوع من أنواع القيادة التي ظهرت حديثاً حيث يتميز القائد بالبصيرة، والثقة بالنفس وبالأخزين، والتعامل مع المشكلات بموضوعية، والتجريب والتجديد والجرأة في طرح الآراء، والنقد البناء، وجمع الأفكار الجديدة، وتحليلها، وتنفيذ المفيد منها واستثمارها، وهي الأفكار والممارسات

التي تقود إلى إيجاد عمليات وطرق وأساليب إدارية تسهل إنجاز الأهداف، والعمليات التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة بين العاملين في المؤسسة، وعلى تطوير أساليب العمل والسياسات والأنظمة وجعلها مرنة وفتح قنوات الاتصال في كل الاتجاهات (ابو عيشة، 2018).

### مفهوم القيادة الابتكارية

تناولت الأدبيات الحديثة مصطلح القيادة الابتكارية من جوانب مفاهيمية متعددة تختلف باختلاف توجهات الباحثين وآرائهم، فقد عرف الزواهرة (2019: 21) القيادة الابتكارية على أنها: "إيجاد شيء جديد من خلال صياغة الأفكار، وتعديلها على أن يكون ملائماً للواقع، ويعمل على حل المشكلات، ويحقق الأهداف ويكون ذا قيمة"، كما عرفت القيادة الابتكارية بأنها: أسلوب قيادة يعتمد على إيجاد الحلول غير اعتيادية للمشكلات التي يواجهها القادة التربويون وتساعد في تنظيم العمل داخل المؤسسات وبطرق ابتكارية تتناسب مع متطلبات العصر الحالي (العريني، 2022).

ويرى البنا والشمران (2020) أن القيادة الابتكارية هي: مجموعة من الممارسات القيادية التي يقوم بها قائد مبتكر يعيد فيها تنظيم الأفكار الجديدة ويطورها بناءً على رؤية مبتكرة تم إنشاؤها بناءً على أفكار قيادية لتحقيق الأهداف المرجوة وتحسين النتائج بأقل تكلفة وأعلى جودة وأسرع وقت. كما تعرف القيادة الابتكارية بأنها الأساليب التي يستخدمها القادة لتطوير مناهج جديدة تساعد في الحصول على الوظائف والمهام لحل المشكلات التي يواجهونها بطرق متقدمة ومبتكرة (Solirnan , 2020 & Idris).

وفي ظل التقدم التكنولوجي الحديث، أصبح من الضروري للمنظمات الإدارية تحسين وتطوير فرص المساعدة الفعالة على المستوى التنظيمي، حيث أن الابتكار لن يظهر بصورة عشوائية ولكن يجب أن يكون له بيئة إدارية محايدة تسهل الابتكار والإبداع للأفراد من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب وفهم القضايا والعقبات التي تعيق في عمل المؤسسات التربوية (القطيفان، 2020).

في ضوء ما سبق؛ فإن القيادة الابتكارية تتمثل في أنها كل جديد لم يسبق تجربته، تتميز بتشجيع القادة على تبني أفكار جديدة ومختلفة، وتحفيز الفرق على تطوير حلول مبتكرة للتحديات المعقدة، وذلك لإحداث تغيير في المدرسة نحو الأفضل، عن طريق الأساليب الإبداعية لتحقيق الأهداف المنشودة بطرق مبتكرة، ضمن الإمكانيات المتاحة.

### العلاقة بين الابتكار والابداع

يرى بعض الكتاب بأن الابتكار والابداع كمترادفين للدلالة على معنى واحد، ولكن هناك اختلاف بين المفهومين، فالابتكار يشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها للمؤسسة، أما الابداع يعرف بأنه عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة، أي أن الابداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار (جمال، 2017).

ويشير الوزير (2020) والعريني (2022) إلى أن الابتكار والابداع وجهان لعملة واحدة، أما الفرق بينهما فمن الممكن تلخيصه فيما يأتي:

- **الابتكار:** يتمثل بالقدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير عادي، وأنه ناتج عن العمليات الإبداعية، وكذلك من الممكن قياس درجة الابتكار ونسبة نجاحه؛ حيث إنه يتعلق بالإنتاج والأداء، ويعتمد على إيجاد شيء على أرض الواقع يكون جديدًا وفريدًا مثل السلع في السوق أو الخدمات، ويحتاج إلى تكاليف مادية؛ لأن الابتكار يتمثل بعمليات التنفيذ.
- **الابداع:** يتمثل بالقدرة على إيجاد فكرة غير عادية، وفي تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير عادي، وأنه ناتج عن المخيلة، وكذلك من الصعب قياس نسبة نجاح الابداع، ويعتمد على الأفكار الجديدة، ولا تحتاج عملية الابداع إلى تكاليف مادية.

## أهمية القيادة الابتكارية

يشير كلاً من (البنا والشрман، 2020؛ Hassouneh, Altememi & Alkshali, 2019) في أنها تعزز تطوير الابتكار والإبداع، وتزيد من فرص المبادرات المبتكرة، وتساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بطرق غير تقليدية تعتمد على المعرفة والتنفيذ الجيد، كذلك توفر القيادة الابتكارية مناخ تنظيمي مناسب للعاملين، وتقليل عبء العمل، ومواصلة تعزيز خطط تطوير الموظفين، وتوضيح مسؤوليات الموظف، وتقييم كفاءة الموظف بموضوعية، وفي أنها تعمل على بناء الثقة بين أعضاء المؤسسة، وزيادة الثقافة التنظيمية.

كما ويسهم الابتكار في مساعدة القائد على بناء الثقة بنفسه وتجعله يسمو فوق المصاعب والخروج منها بإيجابية وسرعة بديهية، ويساعد في مواكبة التحولات الإدارية المعاصرة والتغيرات المتلاحقة والحاجة إلى أفراد يتمتعون بمهارات وقدرات ابتكارية، فهي تستهدف تحسين الممارسات الإدارية والقيادية التي تقوم بها القيادات الإدارية بإدارة التعليم للارتقاء بإدارة النظام التعليمي في ضوء معايير التميز الإداري لتحقيق الأهداف المبتغاة (الصعيدي، 2018)، ويمكننا القول بأن الأهمية تمثلت في التحسين بتطوير الأفكار الجديدة، والخروج عن المألوف بما تسمح بتحقيق الأهداف واستثمار كل الإمكانيات المتاحة من أجل ذلك (غنيم، 2018).

وفي سياق ما تم ذكره تنبع أهمية القيادة الابتكارية من حاجة المؤسسات التعليمية إلى وجود قيادات مدرسية مؤهلة تتوافر فيها المهارات الأساسية، لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية بشكل يساعد على تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

## مميزات القيادة الابتكارية

تعمل القيادة الابتكارية على تنمية روح الابتكار بإدراكها أنه أفضل وسيلة للنمو والتغلب على التحديات واستثمار الفرص وكافة الإمكانيات المتاحة لتتلاءم مع التغيرات والاستعداد الفكري لمواجهتها واكتشاف الأساليب الجديدة للتعامل معها (المدني، 2023).

وعليه؛ فقد تناولت الأدبيات العديد من المزايا للقيادة الابتكارية ومنها إتاحة الفرصة لهم بالخيال لأي فكرة حتى ولو كانت غير قابلة للتحقيق للوهلة الأولى، وإيمان القيادة بأن لكل فرد القدرة على الابتكار والإبداع، والسعي لجذب العناصر المبدعة منهم، كذلك السماح لهم بإظهار قدراتهم الإبداعية في العمل بأخذ وقتهم في التفكير، والحث على التعاون ومشاركة أعضاء المؤسسة، كما وتوفر القيادة الابتكارية المعلومات اللازمة للمبتكرين والعاملين على تنفيذ الفكرة، ويشجع على التنافس البناء بين العاملين في المؤسسة في تقديم الأفكار (أبو صالح، 2019).

وترى غنيم (2018) بأن القيادة الابتكارية تمتاز بعدد من الصفات إذ أنها ذات كفاءة علمية في التعامل مع مشكلات المجتمع، والانفتاحية على المجتمع وذلك من خلال الاستماع إلى جميع آراء العاملين داخل المؤسسة التربوية وخارجها، وايضا تقوم القيادة الابتكارية على الإيمان بمواهب الآخرين وتنميتها.

وفي ضوء ما تم ذكره سابقاً فإنه من مزايا القيادة الابتكارية الاعتراف بمجهودات وابتكارات العاملين ومكافأتهم من خلال العمل على تحفيزهم، وكذلك الانفتاح المعرفي والذهني وعدم الجمود وتقبل التغيير والاعتراف بالأفكار الجديدة، وتقدير العمل الابتكاري والعمل على تشجيعه من خلال توفير الوقت والبيئة المساندة لهم.

### سمات القائد الابتكاري

سعى العديد من الباحثين والكتّاب إلى الوصول لأهمها والتي من الممكن تواجدها في كل فرد يتحمل مسؤولية القيادة وإن من سمات القائد الابتكاري يتبنى الأفكار الجديدة إذ لديه القدرة على توليد وإنتاج وتنوع عدد كبير من الأفكار والبدائل خلال فترة زمنية محددة ومن الممكن بأن فكرة واحدة قد تحل مشكلة من خلال اقتراح وتحليل البدائل والفرضيات، ومن سماته القدرة على إيجاد الحلول دون

تكرار الأفكار السابقة أي التخطيط الابتكاري، والتوصل إلى أفكار متنوعة وجديدة ليست شائعة أو مألوفة للفئة التي ينتمي إليها الفرد، وإن القائد لديه القدرة على رؤية العديد من المشاكل والتعامل معها في نفس الوقت وفق بناء الرؤية الابتكارية، مما يزيد من الوعي بالمشاكل أو نقاط الضعف في المؤسسة التعليمية، وتختلف سرعة الفرد تبعًا لما يشعر به من إشكالية. (مقبيل، 2021؛ القطيفان، 2020).

ويتحلى القائد الابتكاري بمجموعة من الصفات والخصائص يمكن تلخيصها في أن القائد الابتكاري يتمتع بالتنوع الثقافي والتعلم المستمر والتفكير خارج الصندوق، والانفتاح نحو التغيير والتكيف معه والتحكم في البيئة التي يعيش فيها، لمواكبة التطورات واستشراف المستقبل، ويرغب دائماً في التعرف والاطلاع على المشكلات والقضايا الداخلية، وإيجاد الحلول لها بطرق ابتكارية، والقائد الابتكاري يتمتع بالثقة في الآخرين وقدرتهم على الإنجاز وتحمل المسؤولية وتقدير أدائهم وإنجازاتهم ومبادراتهم، واكتشاف مواهب الآخرين ودمج خبراتهم في المؤسسة (التركي، 2019).

وبناء على ما سبق ذكره فإنَّ القائد المبتكر أقل قلقاً وأقل حاجة للدفاع عن النفس، وأكثر استعداداً للاعتراف بأخطائه، كما أنه حساس لمشاعر الآخرين ولديه اهتمامات واسعة، ويميل دائماً ليكون غير تقليدي، ويتمتع بمستوى مرتفع من احترام الذات.

### مهارات القيادة الابتكارية

حتى يكون القائد قائداً ابتكارياً؛ يجب أن يتمتع بالمهارات الآتية (عواد، 2020؛ بسكر، 2023):

- مهارة إدارة التغيير والمرونة: وتتمثل في القدرة على إدارة عمليات التغيير داخل المؤسسة بشكل

فعال، وتعزيز ثقافة المرونة التي تدعم الابتكار والتطوير المستمر.

- مهارة حل المشكلات: هي قدرة القائد على الإحساس بالمشكلة قبل وقوعها، وتحديد أسبابها بوضوح، والتخطيط لحلها باستخدام أفكار وأساليب جديدة مبتكرة.
  - مهارة التوجيه الإجرائي: هو قدرة القائد على التطبيق العملي والفعلي للمبادرات والأفكار الجديدة وفق الإمكانيات البشرية المادية المتاحة.
  - مهارة اتخاذ القرار: وهي قدرة القائد على اتخاذ القرارات المناسبة بمشاركتها ومناقشتها مع التابعين والتعرف على مقترحاتهم وآرائهم فيها للتوصل إلى القرار المناسب المبتكر الذي يخدم جميع الأطراف ويصلح لجميع الأوقات.
  - مهارة التفاوض: هو القدرة على الحديث والنقاش مع الطرف الآخر حول موضوع أو مشكلة معينة للوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف المتفاوضة.
  - مهارة الاتصال: وهي قدرة القائد على التواصل مع الآخرين وتبادل الأفكار معهم وعرضها للتعرف على الأفكار والمبادرات الابتكارية وتشجيعها والتفاعل معها، بالإضافة إلى القدرة على إقامة الاجتماعات والمؤتمرات والندوات واللقاءات الاجتماعية.
  - مهارة تدعيم العلاقات الإنسانية: وهي قدرة القائد على تقديم الدعم والمساندة للعاملين في المؤسسة التي ينتمي لها مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأكثر فعالية وبأقل التكاليف.
  - مهارة التفكير الإيجابي: هي قدرة القائد على النظر للمشكلة السلبية على أنها مشكلة إيجابية ووضع حلول جديدة ابتكارية غير تقليدية، ووضع حلول عديدة بديلة للمشكلة الواحدة.
- وفي سياق ما تم ذكره فإن مهارات القيادة الابتكارية تعد أساسية في عصرنا الحالي، حيث تساعد على تحفيز الإبداع والتجديد داخل المؤسسة، وتُمكن القادة من تحديث العمليات وتطوير الحلول الجديدة للتحديات المعقدة، وتزيد من الاستجابة بفعالية للتغيرات في البيئة والتنافس بنجاح.

## أساسيات القيادة الابتكارية

تقوم على مجموعة من الأسس لمواجهة عوامل التغيير، ويذكر (غباين، 2009؛ الكوني والزبير

وأوسيم، 2022) تتمثل فيما يأتي:

- تبني الابتكار تخطيطاً وممارسة.
- دعم الابتكار التنظيمي.
- توفير الامن والمناخ التنظيمي لدعم المبتكرين.
- إدارة المواهب في المؤسسة التعليمية (عاملين وطلبة).
- إجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشكلات وتتطور مع تغيير الأوضاع، ومعلومات ونظم وقنوات اتصال كذلك.
- سياسات واضحة ومناسبة للواقع.
- صلاحيات محددة جداً وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير التقويم اتخاذ القرار.
- توفير التجهيزات والمعدات وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة.
- حساسية فائقة وقدرة عالية على استشعار المستقبل وتغيراته.

يتضح مما ذكره أن أساسيات القيادة الابتكارية تتمحور حول عدة نقاط أساسية تساعد القائد

على تحفيز الإبداع والتجديد، حيث يتعين على القائد تحفيز العاملين على التفكير بطرق جديدة

واستكشاف أفكار مبتكرة، وتوفير الدعم اللازم والموارد الملائمة لتطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى

حلول تطبيقية، وأن مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، بالإضافة إلى توفير بيئة تواصل مفتوحة وشفافة.

### مهام القيادة الابتكارية

تسهم القيادة الابتكارية في استشراف المستقبل من جوانب متعددة، وتعمل على إيجاد رؤية مستقبلية للصورة الأمثل للمنظمة وبيئتها، وبينها (قنديل، 2010؛ الكوني والزبير وأوسيم، 2022) في الآتي:

1. بناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية.
2. غرس الابتكار قيمًا واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة، وتوفير الحفز والتعزيز الإيجابي، وتشجيع المبدعين والمبتكرين.
3. تشجيع العاملين على المبادرة وعدم الاعتماد على القيادة الرسمية.
4. تصميم العمل بأن يكون مفيدًا ومثيرًا ومحفزًا وممتعًا ومساعدًا على بلوغ المستويات العليا من الابتكار وجودة الإنتاج.
5. تطوير قدراته الإبداعية من مرؤوسيه وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي والابتكار، واستحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم، وتنمية مهاراتهم الفكرية.
6. تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الابتكار.

ويتضح مما سبق أن مهام القيادة الابتكارية لمدير المدرسة تتضمن عدة نقاط تساهم في تحفيز الابتكار والتجديد في بيئة التعلم، ومنها تشجيع المعلمين والطلبة على التفكير بطرق جديدة وابتكار حلول للتحديات التعليمية المختلفة، وتوفيره للدعم الفني والمالي والموارد اللازمة لتطوير الأفكار

الجديدة وتحويلها إلى مشاريع تعليمية عملية، وبناء ثقافة داعمة للابتكار والتجديد، والتفاعل مع المجتمع المحلي واستقطاب الخبرات والموارد المتاحة لتعزيز عملية التعلم والابتكار في المدرسة.

### أبعاد القيادة الابتكارية

هناك مجموعة من الأبعاد تمكن المؤسسات من خلال ممارستها من الوصول إلى وضع الابتكار والتطور والريادية وتتمثل هذه الأبعاد في المرونة بإطلاق الحرية والعنان للتفكير، والحساسية للمشكلات من خلال الإحساس بها وإدراكها وتحديدها بشكل واضح، والأصالة بالقدرة على إنتاج الأفكار الجديدة غير التقليدية، ووفرة هذه الأفكار (القاضي، 2021).

وسعى العديد من الباحثين والكتاب في الوصول إلى المعايير والمؤشرات وأهم السمات التي من الممكن تواجدها في كل فرد يتحمل مسؤولية القيادة وفيما يلي أبعاد القائد الابتكاري (القطيفان، 2020؛ مقيبيل، 2021؛ Mushtaq, Chughtai & Lashari, 2021):

- تبني الأفكار الجديدة: القدرة على توليد وإنتاج وتنويع عدد كبير من الأفكار والبدائل خلال فترة زمنية محددة ومن الممكن بأن فكرة واحدة قد تحل مشكلة من خلال اقتراح وتحليل البدائل والفرضيات.
- التخطيط الابتكاري: القدرة على إيجاد الحلول دون تكرار الأفكار السابقة، والتوصل إلى أفكار متنوعة وجديدة ليست شائعة أو مألوفة للفئة التي ينتمي إليها الفرد.
- بناء الرؤية الابتكارية: القدرة على رؤية العديد من المشاكل والتعامل معها في نفس الوقت، مما يزيد من الوعي بالمشاكل أو نقاط الضعف في المؤسسة التعليمية، وتختلف سرعة الفرد تبعاً لما يشعر به من إشكالية.

- حل المشكلات بطريقة ابتكارية: يتوجب على القائد التحلي برؤية ثابتة تسهم في التفكير خارج الصندوق والنظر في حلول جديدة إزاء أي مشكلة تواجهها مؤسسته، حيث قد تشمل هذه الحلول على التجديد والابتكار مما يسهم في ارتقاء المؤسسة ويضمن تحقيق الأهداف.
- الاتصال والتواصل الابتكاري: وهذا يشير إلى عملية اجتماعية تفاعلية تتطوي على التواصل والاتصال المتبادل بين أطراف العملية المتمثلة بالمرسل والمستقبل.
- التعامل مع العاملين: حيث أنها العملية التي يقوم بها مدير المدرسة لتوجيه العمل والسلوك للأفراد، بطريقة تُعزز التعاون والإنتاجية والرضا الوظيفي، وذلك بفهم احتياجات العاملين وتوفير الدعم اللازم لهم، بالإضافة إلى تشجيع التنمية الشخصية والمهنية لهم)
- بيئة العمل: وهي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية، والتي تُشكل قوى ذات تأثير على المدرسة، وهي تتأثر بالبيئة المحيطة سواء من منافسة، قيم، اتجاهات وبالتالي تؤثر على سلوك العاملين فيها وعلى العمليات الإدارية.

وفي سياق ما تم ذكره من أبعاد للقيادة الابتكارية والتي تناولتها العديد من الدراسات فقد تناولت الدراسة الحالية الأبعاد الآتية: (التخطيط بطريقة ابتكارية، حلّ المشكلات بطريقة ابتكارية، التعامل مع العاملين، بيئة العمل)، حيث أنها تشمل بمضمونها بقية الأبعاد للقائد الابتكاري.

### تحديات القيادة الابتكارية

أشار التركي (2019) إلى بعضاً منها والتي قد تحول دون قيام القيادة الابتكارية بمهامها كما يجب، ومن هذه التحديات التطور التكنولوجي الكبير والمتسارع والذي يصعب السيطرة عليه ومواكبته أولاً بأول ومواكبة التغيير، وندرة الخبرة والكفاءات والدعم غير المستمر، وارتفاع تكاليف تطبيق القيادة الابتكارية، بدءاً من البحث عن الأفكار القيادية وتحليلها ودراساتها والتدريب على تطبيقها وتقويمها، حيث أن كل ذلك يتطلب جهوداً إضافية وتكاليف معنوية ومادية قد لا تتوفر في كثير من الأحيان.

وترى القرعان (2019) أنّ أهم التحديات التي تواجه مديري المدارس وهي كما يأتي:

- عدم وجود سلطة مطلقة لمديري المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير شؤون المدرسة وبالعملية التعليمية فيها.

- القيادة الابتكارية تواجه عدة تحديات تقف أمامها في سبيل تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات. من بين هذه التحديات:

- المقاومة للتغيير: حيث أن بعض الأفراد والفرق داخل المؤسسة قد يكونون مقاومين للتغيير والابتكار بسبب الراحة في الوضع الحالي أو خوفهم من المجهول ونتيجة لاختلاف الرؤى والقناعات، ورضا العاملين بالواقع وضعف رغبتهم في التطوير والتحديث.

- نقص الوقت والموارد: قد تكون الضغوط الزمنية والنقص في الموارد عوائق رئيسية أمام تخصيص الوقت والجهد الكافي للابتكار وتطوير الأفكار الجديدة.

- ثقافة المخاطرة الضعيفة: في بعض المؤسسات، قد تكون هناك ثقافة تجنب للمخاطر تمنع من المشاركة في الابتكار والتجريب بحرية.

- نقص التفاعل الفعّال: عدم القدرة على التفاعل والتواصل بشكل فعّال بين القادة والموظفين قد يحد من قدرة القيادة على تحفيز الابتكار وتبادل الأفكار.

وفي ضوء ما تم ذكره؛ فإنه بالرغم من وجود المعوقات لتطبيق القيادة الابتكارية، إلا أنها ضرورية في الإدارة المدرسية، في ظل تعقد المجتمعات، وزيادة الوعي، وعدم فاعلية النمط التقليدي للإدارة، وحاجة المجتمع لجيل مبتكر مبدع، يجده القادة الابتكاريون ويعتنون به والاعتماد عليه في تغيير واقع التعليم في المستقبل، والإسهام في تغيير النظرة التقليدية نحو الإدارة، وتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري في المدرسة.

## القيادة الابتكارية ومدير المدرسة

حتى تصل المدرسة إلى الابتكار في الأداء والنتائج المرجوة فإن قيادتها يجب أن تنتهج الأساليب الإدارية الحديثة وتطور ممارساتها بما يتلاءم مع دورها وعملها في خدمة المجتمع، إذ أن النتائج في المؤسسات التربوية لا تترجم على شكل أرباح مادية، وإنما أرباح في رأس المال البشري وفي المنظومة التعليمية وفي أداء معلم وتفكير طالب، فالتحدي أكبر، وعليها أن تعيش واقعها وماضيها وحاضرها والمستقبل لكي ترتب وتنظم مدخلاتها والحصول على مخرجات متميزة (الجانزة، 2020).

ولذلك اتجهت الدول إلى تطوير قيادة المدراس وما يتعلق بها من أساليب وخدمات وبنية تحتية وقوى بشرية ومادية وترجمة الخطط والسياسات التعليمية إلى واقع من خلال التمكين الإداري لقادتها، الذي يعتبر أحد الدعائم الحيوية لتحقيق أهدافها بصورة سليمة؛ حيث يعدّ عامل محوري في تحقيق المدراس لأهدافها، ويسهم في السلوك الابتكاري عند العاملين وما يتعلق بهم من أفكار وثقة وإبداع لزيادة الإنتاجية في أعمالهم، وأن توافر التمكين الإداري يسمح بزيادة فرصة تبادل الآراء والأفكار والملاحظات فهو عنصر أساسي لعمل المؤسسات (الفضلي والمحسنين، 2017).

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية

أصبح المفهوم يشغل حيزًا ومكانة كبيرة في مجال الإدارة المعاصرة؛ إذ أصبح يمثل هذا المفهوم العنصر الاستراتيجي المهم الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحيتها بالمقارنة مع منافسيها، وقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين، حيث كان لآراء المفكر الاستراتيجي مايكل بورتر (Michael Porter) الأثر الكبير في انتشار هذا المفهوم، وتبنيه في التطبيقات الإدارية، خصوصًا في مجال الأعمال من أجل البحث عن طرق وأساليب التفوق على المنافسين الآخرين (مسعود، 2015).

## مفهوم الميزة التنافسية

ترى صلاح الدين (2018) أن الميزة هي قدرة المدرسة على التفرد والتفوق المستمر في الأداء؛ لتحقيق نتائج وإنجازات متميزة على المستويين الفردي والمؤسسي، من خلال توافر مواد بشرية متميزة ومواد مادية ومالية أفضل، وأنها الطرائق الجديدة التي تكتشفها المدرسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويعرف حافظ وعباس (2016: 111) الميزة التنافسية بأنها: "الخصائص الفريدة التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها، والتي تحصل عليها المنظمة وتجعلها في مركز متقدم، والتي لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات الأخرى، وتعد الأساس للتحسين المستقبلي". ومن الناحية التربوية، يُعرفها ياسين (2017: 10) بأنها: "مجموعة من المميزات التي تمتلكها إحدى المدارس دون غيرها من المدارس الأخرى في أجد مجالات التنافس مثل: الجودة، والتكلفة والمرونة، والكفاءة، والاستثمار الأمثل للقدرات التنافسية".

ويتضح أن الميزة التنافسية تركز على القدرة والخاصية التي تتفرد بها المدرسة؛ مما يميزها عن غيرها من المدارس المنافسة، وذلك باستخدام استراتيجيات حديثة لاستثمار أفضل مواردها، والتغلب على المشكلات الداخلية والتحديات الخارجية (اليحيى والعتيبي، 2022).

وبناءً عليه فالميزة التنافسية هي قدرة المدرسة على تحقيق التميز في أنشطتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، وذلك بوضع خطط استراتيجية واقعية تمكنها من استغلال الفرص المتاحة، ومسايرة التغيرات مما يكسبها الفرصة للتفوق والنجاح على منافسيها.

## أهمية الميزة التنافسية

تكمن الأهمية في أنها تسهم في إيجاد التحسينات المستقبلية للمؤسسة، وتساعد على توليد سمعة أو شهرة للمؤسسة في أذهان العاملين، وتوفر نظامًا يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها المؤسسة على

المؤسسات الأخرى المنافسة، كذلك تُحقق للمؤسسة قيمة مضافة، تساعد على جذب العملاء وضمان ولائهم، وتلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم، بالحصول على خدمة أو منتج ذي جودة عالية، وتُمكن المؤسسة من التطوّر والتقدّم على المدى البعيد (أكبر، 2017).

اهتم كثير من الباحثين في مفهوم الميزة التنافسية لأنها عنصر استراتيجي هام، يعمل من خلاله مديري المدارس على اقتناص الفرص للتفوق على منافسيهم، مما يعزز أرباح مؤسساتهم ويعزز من قوتها وبقائها، ويمنحها الفرص لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين مما يحقق الرضا والولاء والاستمرار (المطيري، 2020).

وعلى صعيد آخر تشير الشلبي (2023) إلى انه قد بدأ القطاع التربوي وخاصة المدارس الخاصة بالتعافي من تبعات أزمة كورونا وأصبح قادته يركزون على كيفية زيادة الميزة التنافسية لمدارسهم بطرق حديثة ومعاصرة تماشيًا مع التحديث الحاصل حولنا ويرتبط ذلك بمهارة القيادات التي تقود هذه المدارس مما يجعل الميزة التنافسية بعدًا تربويًا واقتصاديًا هامًا.

واستنادًا على ما ذكر سابقًا فإن الدول المتقدمة أصبحت تهتم بتحقيق الميزة التنافسية في مؤسساتها من باب السعي الحثيث لإنجاح المؤسسات التربوية تحديدًا لأن ذلك يعد مؤشرًا على التقدم العلمي والتطور.

### خصائص الميزة التنافسية

يشير أكبر (2017) أنّ أهم الميزات تتمثل في: أنها مستمرة، وتعني أن تحقق المؤسسة السبق بين المؤسسات الأخرى على المدى الطويل، ومرنة، وتعني إحلال ميزة تنافسية بأخرى، بكل سهولة ويسر، كما أنها نسبية وتعني أن تحقق بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، وليست مطلقة، ومتجددة، وتعني اعتمادها في التجديد على معطيات البيئة الخارجية، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية، إضافة

إلى أنها متفوقة وتعني القدرة على تحقيق التفرد والأفضلية على المنافسين، إضافة إلى أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وأن تبنى هذه الميزات على الاختلاف مع المؤسسات الأخرى، وليس على التشابه.

وأورد الحارثي (2018) عددًا من خصائص الميزة التنافسية من أهمها أن الميزة التنافسية تقدم دعمًا هامًا يسهم في نجاح الأعمال، وأن الميزة التنافسية تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها، وهي تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن المميزات في إطار مطلق صعب تحقيقه، وأن الميزة التنافسية تقدم أساسًا للتحسينات المستقبلية لأنها تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى، وأن الميزة التنافسية تكون مرئية، بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى، وأن الميزة التنافسية تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات المستفيد.

وفي سياق ما تم ذكره فإن من خصائص الميزة التنافسية أنها نسبية وتتحقق بالمقارنة وليست مطلقة، وأنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها، وتنعكس في كفاءة المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمستفيدين أو كليهما، وأنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين وتتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تحديدها وتطويرها.

### أبعاد الميزة التنافسية

يشير كل من أحمد (2018)، واليحيى والعتيبي (2022) إلى أن الميزة التنافسية تتضمن أبعادًا مثل: الجودة التي تتحقق حينما تتجح المنظمة في تصميم منتجات وخدمات ذات مواصفات عالية، تفي باحتياجات المستفيدين، وتسهم في تحسين سمعة المنظمة، وزيادة ثقة العملاء بها، ورضاهم

عنها، فهي الجهود المبذولة من قبل المستفيدين لرفع مستوى المنتج التعليمي وصولاً إلى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية، وأن المنظمات الناجحة هي التي تقدم خدماتها ومنتجاتها بتكلفة مناسبة للمستفيدين، بحيث تكون تكلفة هذه الخدمات أقل من منافسيها، مع الاحتفاظ بالجودة العالية، ويعد هذا البعد من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسة وتفوقها، من خلال تمكينها من الوقوف أمام المؤسسات المنافسة، وأما الاستجابة السريعة تعتبر المرونة في التغيير في طلب المستفيد، فضلاً عن زيادة رضا المستفيد في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت، وتتعلق بمدى تكيف المؤسسة التعليمية مع التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، وقدرتها على تنويع خدماتها بما يتلاءم مع التغيير في احتياجات المستفيدين، و إن أساس التميز والميزة التنافسية هو الإبداع، أي الإتيان بجديد من الشيء الموجود، وهو الذي يعطي للمؤسسة القائمة على الإبداع القدرة على المنافسة، والوصول إلى المنتجات والخدمات الجديدة بشكل أسرع وأفضل للمنافسين، ويعد من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية، بوصف أنه يمثل عملية فكرية منفردة، تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، والسعي نحو الأفضل.

وكذلك هنالك مجموعة من الأبعاد للميزة التنافسية وتتمثل هذه الأبعاد كما يشير كل من (الصلاحيات، 2017؛ حارون، 2019) بأن الجودة، أي تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين بأعلى جودة وأقل عيوب، والعمل على تحسين هذه الخدمات باستمرار وبشكل يواكب المستجدات ويعطي أفضل النتائج، وإن الموارد المادية، ويهتم في توفير أفضل وأعلى التجهيزات مثل المرافق المجهزة والمعدات والمختبرات والتكنولوجيا والإنترنت والوسائل التعليمية والغرف الصفية المتطورة، اما بالنسبة إلى قدرة المؤسسة التعليمية أو المدرسة على الاستجابة لمتلقي الخدمة التعليمية من ناحية تقديم الخدمات التي يرغب بها المستفيدون بأفضل وأعلى جودة بما يلبي حاجاتهم وطموحاتهم ويتناسب مع

رغباتهم بالسرعة والجودة المطلوبة، و اعتبار أن الإدارة والمعلمين والموظفين جميعهم من عناصر الموارد البشرية والتي يقع على عاتقها العبء الأكبر لتحقيق الميزة التنافسية من حيث قدراتهم ومميزاتهم والكفايات التي يمتلكونها ومدى تمكينهم ومواكبتهم للتطورات في المجالات التي يعملون بها، ومدى الإبداع والتميز الذي يعملون به.

وبناءً على ما تم ذكره فقد تناولت المجالات الآتية للميزة التنافسية وهي: (إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات التعليمية، الموارد المادية والمالية)، وذلك كونها أبعاد شاملة ويمكن من خلالها قياس قدرة مدير المدرسة على التفرد والتفوق المستمر في الأداء؛ لتحقيق نتائج وإنجازات متميزة على المستويين الفردي والمؤسسي.

#### مصادر الميزة التنافسية

هنالك العديد من المصادر التي يمكن أن تمتلك المؤسسة التعليمية من خلالها ميزة تنافسية وتتفوق بها، ومنها (الحوامدة، 2018؛ شرايحة، 2020؛ Sachitra, Chong & Khin, 2016) على أن الابتكار يكون في التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية المؤسسة التربوية في التنافس، ويعد الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الأونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج، أو تخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه المستفيد من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تلبيتها، واما المعرفة يقصد بها الخبرة والتجارب المتراكمة لدة الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية.

ومن ناحية أخرى يرى حمدات (Hamadat, 2021) وهي طريقة لتحقيق منظور جديد لمستقبل

المدرسة، وبالتالي هناك مصدران رئيسان لبناء ميزة تنافسية، وهما:

• التفكير الاستراتيجي: لتحقيق ميزة تنافسية يجب على المدرسة تنفيذ إحدى الاستراتيجيات التنافسية التالية: استراتيجية الريادة في التكاليف لخفض التكاليف، واستراتيجية التميز سواء في البعد الفني أو في تقديم المنتج، أو في التسويق والخدمات، كذلك، استراتيجية التركيز للوصول إلى مواقع أفضل.

• الموارد: من مواردها كمية تشمل المدخلات الأولية، ومعدات الإنتاج، والموارد المالية، وموارد نوعية وهي موارد أخرى تشمل الجودة والمعرفة (المعلومات) والتكنولوجيا، والكفاءات.

وفي سياق ما تم ذكره يمكن أن تشمل مصادر الميزة التنافسية عدة عوامل ومنها جودة التعليم والتعلم وذلك بتقديم برامج تعليمية عالية الجودة تلبي احتياجات الطلبة وتعزز تجربة التعلم، بما في ذلك استخدام أساليب تدريس مبتكرة وفعالة، والاستفادة الكاملة من التكنولوجيا لتعزيز التعليم والتعلم، بما في ذلك توفير البنية التحتية التكنولوجية المناسبة وتطوير تطبيقات وأدوات تكنولوجية مبتكرة لتعزيز الفعالية والكفاءة، وكذلك تطوير وتعزيز مهارات المعلمين والعاملين في المدرسة وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع.

### المدرسة وتحقيق الميزة التنافسية

حتى تستطيع المدرسة تحقيق ميزة تنافسية عالية، فلا بد أن تلجأ إلى تحسين جودة تعليمها، وتطوير أدواتها واستراتيجياتها التي تستخدمها في التعليم، إذ تعد جودة المخرجات التعليمية مركز النقل، والوسيلة الأقوى التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة التعليمية ونموها وجعلها منافس قوي في البيئة التعليمية، فهي تزيد من القيمة المضافة للخدمات المقدمة للطلاب، وتلبي احتياجاتهم ورغباتهم، وتجذبهم لاختيارها كصرح تعليمي، ومنصة مبتكرة توفر العلم والمعرفة بشكل متميز، كما يعد استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في العملية التعليمية سلاح مهم في تعزيز الميزة التنافسية، وتحسين أداء العملية

التعليمية على المدى الطويل، لكونه وسيلة تواكب سرعة التغيرات، والتطورات التي تحدث في البيئة التعليمية وتتماشى معها (Kurniaty, 2015).

وأكد ياسين (2017) على عدة عوامل يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية من أهمها الإدراك والوعي من قبل الخبراء الاستراتيجيين والإداريين لإيجاد فهم عميق في المدارس بما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية. كما أن القائد التربوي أو المدير الذي يتواضع ويحسن اتخاذ قراراته الإدارية ويقدر على التعامل وإدارة احتياجات الأفراد والعملاء ويتمكن من رفع قيمة المدرسة فإن ذلك يزيد من تنافسيتها ويزيد فرص بقائها واستمرارها.

وعليه نرى إن أفضل طريقة لبناء الميزة التنافسية هي فهم حاجات المستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسات التربوية المتجددة والعمل على تلبيتها بشكل مستمر، وعادةً يتم بناء الميزة التنافسية من خلال مجموعة من المصادر التي تلبي هذه الحاجات والرغبات التعليمية المستمرة، ومن أبعاد الميزة التنافسية جودة الخدمة، والإبداع، والاستجابة للمستفيدين من الخدمة التعليمية، والسمعة (Heizer & Render, 2018; Robbins & Coulter, 2017).

### ثانيًا: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم البحث في الأدب النظري، والوقوف عند عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة وسيتم عرضها تسلسليًا من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

#### الدراسات المتعلقة في القيادة الابتكارية

جاءت دراسة الطراونة (2022) بهدف التعرف إلى مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، والأداة كاستبانة،

وتألفت عينة الدراسة من (150) معلمًا ومعلمة، وتبينت أنّ مستوى القيادة الابتكارية جاء بمستوى متوسط.

جاءت دراسة مقبيل (2021) بهدف التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في اليمن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (47) من أعضاء هيئة التدريس، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة.

سعت دراسة الراشد واليحيى (2020) كشفت عن واقع ممارسة القيادة الابتكارية ومعوقاتها لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بالخرج بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالسعودية، وفق المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثلت عينتها في (116) عضوًا من أعضاء الهيئة التدريسية، وكان من أبرز نتائجها أن ممارسة القيادة جاء بدرجة متوسطة. هدفت دراسة الدويك (2020) الكشف عن درجة تطبيق القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطورت استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (274) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة.

جاءت دراسة عواد (2020) بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم المهارات القيادة الابتكارية في المحافظات الجنوبية في فلسطين من وجهة نظر العاملين، ومن ثم بناء برنامج مقترح لتنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري التربية والتعليم، وتم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي والمنهج البنائي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة والمجموعة البؤرية أدوات لجمع بيانات الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (128) فرداً تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وتوضح النتائج أنّ الممارسة جاءت مرتفعة.

هدفت دراسة مونسيكاوي وشانسيسرا (Moonsrikaew & Chansirisira, 2020) إلى الكشف عن مكونات ومؤشرات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في تايلند، واتبعت الوصفي المسحي كمنهج، وطورت استبانة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (660) معلماً ومديراً، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين جاء بدرجة متوسطة.

أما دراسة ايجا (Eja, 2020) فهذهت إلى تعرف العلاقة بين ممارسات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس والإشراف الفعال على المدرسة في نيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (376) من المعلمين والمديرين، وتبين أن ممارسة القيادة الابتكارية جاء بدرجة مرتفعة.

سعت دراسة أبو صالح (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (300) معلماً ومعلمة، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت أيضاً الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة الابتكارية ودرجة ثقافة الإنجاز لديهم.

جاءت دراسة الحجاج (2019) بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة في الأردن، أتبّع الاسلوب الوصفي التحليلي، وكانت

الأداة هي الاستبانة وزعت على (310) مديراً ومعلمًا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن درجة الممارسة كانت قليلة.

هدفت دراسة عياد (2019) التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، واتبعت المنهج العلائقي، والاستبانة تم توزيعها على (380) معلمًا ومعلمة و (111) مشرفًا ومشرفة، وكان من أبرز نتائجها أن ممارسة القيادة الابتكارية كان متوسطًا.

سعت دراسة الشهراني (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة ببشة في السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثلت عينتها في (209) عضوًا من هيئة التدريس بجامعة ببشة، وكان من أبرز نتائجها أن القادة الأكاديميين بجامعة ببشة يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة.

هدفت دراسة اورابيلنج (Orapeleng, 2017) إلى تعرف دور القيادة الابتكارية في تسوية الخلافات في بوتسوانا في جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج الكيفي والنوعي، واستخدمت المقابلة والملاحظة وتحليل المحتوى كأدوات للدراسة، حيث طبقت على عينة من (8) مديري المدارس الثانوية في بوتسوانا، أظهرت النتائج أن قدرة المدير الابتكاري جاءت بدرجة متوسطة.

جاءت دراسة برادثين وإيرياتانا براكتينا (Pradittaen, Aritatanan, & Prakittiya, 2016) بهدف تسليط الضوء على نموذج العلاقة الهيكلية الخطية للقيادة الابتكارية ومجتمع التعلم في تايلند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة

الدراسة (17) مديراً ومديرة و (363) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون القيادة الابتكارية وأبعادها إلى حد كبير.

#### الدراسات السابقة ذات الصلة بالميزة التنافسية

سعت دراسة المساعفة (2022) للبحث في درجة الوعي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها في الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المدير في الأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت العينة (267) مساعداً ومساعدة، وبينت النتائج أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة مرتفعة.

هدفت دراسة اليحيى والعتيبي (2022) إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (611) معلمة، وأوضحت النتائج أن درجة ممارسة تحقق الميزة التنافسية جاءت بدرجة عالية جداً.

جاءت دراسة روزي وآخرون (Rosi et al., 2022) بهدف البحث في إيجاد العلاقة بين الميزة التنافسية وجودة الخدمات التعليمية المقدمة لمدرستين في إندونيسيا، واستخدم المنهج النوعي وقد خلصت الدراسة لمتوسطة الدرجة في مستوى الميزة التنافسية.

هدفت دراسة الغليقة (2021) إلى تحديد درجة توفر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة من وجهة نظر قيادات المدارس العالمية في الرياض السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة بتوزيعها على (177) قائداً، وكانت نتائج الدراسة الآتي: أن استجابات أفراد عينة الدراسة من قيادات المدارس العالمية على درجة توفر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية جاءت بدرجة موافقة عالية.

سعت دراسة شرايحة (2020) إلى التعرف على القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة على العينة المكوّنة من (390) من المعلمين والمعلمات للفئة المستهدفة وأشارت النتائج إلى أن الدرجة كانت مرتفعة.

جاءت دراسة العجمي وعبابنة (2020) بهدف تعرف واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع المنهج الوصفيّ المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من (190) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسيّة في المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة.

سعت دراسة المناصير (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين استخدم المنهج العلائقي وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكوّنت العينة من (300) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أنّ مستوى الميزة التنافسية جاء بالدرجة المتوسطة.

هدفت دراسة أكبر (2017) إلى تعرّف واقع ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسيّة بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت أداة الدراسة الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددهن (200) معلمة، وتوصلت إلى: أنّ مستوى ممارسات القيادات الإدارية للميزة التنافسيّة جدة جاء بدرجة كبيرة.

جاءت دراسة أكيل (Ekaale, 2017) بهدف اكتشاف تأثير الابتكار على الميزة التنافسية في المدارس الحكومية الثانوية في مقاطعة غرب بوكوت في كينيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبيان، وتمثلت عينة الدراسة من (45) من المديرين في المدارس والمدرسين

والطلبة واللجان التابعة لوزارة التربية والعلوم والتكنولوجيا، وأظهرت النتائج أنّ الميزة التنافسية كانت بدرجة مرتفعة.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يلاحظ أن هناك بعض أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية، والتي تتمحور حول القيادة الابتكارية، والميزة التنافسية، وفيما يلي تلخيص لبعض أوجه الاختلاف والاتفاق مع الدراسة الحالية، وتحديد أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وذكر أبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من حيث منهج الدراسة: تتفق مع كل من دراسة المساعفة (2022)، ودراسة اليحيى والعتيبي (2022)، ودراسة الدويك (2020)، ودراسة ايجا (Eja, 2020)، ودراسة شرايحة (2020)، ودراسة المناصير (2020)، ودراسة عياد (2019)، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واختلفت مع دراسة مقبيل (2021)، ودراسة الراشد واليحيى (2020)، ودراسة العجمي وعبابنة (2020)، ودراسة العجمي وعبابنة (2020)، ودراسة مونسريكاوي وشانسيسرا (Moonsrikaew & Chansirisira, 2020)، ودراسة الشهراني (2018)، ودراسة أكبر (2017)، ودراسة أكيل (Ekaale, 2017)، ودراسة برادئين وارياراتانا براكتينا (Pradittaen, Aritatanan, & Prakittiya, 2016) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، بينما تختلف مع دراسة الطراونة (2022)، ودراسة الغليقة (2021)، ودراسة أبو صالح (2019)، ودراسة الحجاج (2019)، ودراسة شارات (Sharat, 2016) التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت مع نتائج دراسة روزي وآخرون (Rosi et al., 2022) التي اتبعت المنهج النوعي، واختلفت أيضاً مع دراسة أورابيلنج (Orapeleng, 2017)

التي اتبعت المنهج الكيفي والنوعي، وكذلك **اختلفت** مع دراسة عواد (2020) والتي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي معًا.

من حيث **الأداة: تتفق** الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كدراسة الطراونة (2022)، ودراسة المساعفة (2022)، ودراسة اليحيى والعتيبي (2022)، ودراسة الغليقة (2021)، ودراسة مقيبيل (2021)، ودراسة الدويك (2020)، ودراسة الراشد واليحيى (2020)، ودراسة شرايحة (2020)، ودراسة العجمي وعبابنة (2020)، ودراسة المناصير (2020)، ودراسة مونسريكاوي وشانسيسرا (Moonsrikaew & Chansirisira, 2020)، ودراسة ايجا (Eja, 2020)، ودراسة المناصير، ودراسة أبو صالح (2019)، ودراسة الحجاج (2019)، ودراسة عياد (2019)، ودراسة الشهراني (2018)، ودراسة أكبر (2017)، ودراسة أكيل (Ekaale, 2017)، ودراسة برادثين واريراتانا براكتينا (Pradittaen, Aritatanan, & Prakittiya, 2016)، و**اختلفت** مع نتائج دراسة عواد (2020) والتي استخدمت الاستبانة والمجموعة البؤرية معًا، كما **اختلفت** مع دراسة أورابيلنج (Orapeleng, 2017) التي استخدمت المقابلة والملاحظة وتحليل المحتوى أدوات لجمع البيانات، وكذلك **اختلفت** مع نتائج دراسة روزي وآخرون (Rosi et al., 2022) التي استخدمت المراقبة والملاحظة والمقابلات لجمع البيانات.

من حيث **مجتمع وعينة الدراسة: تتفق** مع كل من الطراونة (2022)، ودراسة اليحيى والعتيبي (2022)، ودراسة الدويك (2020)، ودراسة المناصير (2020)، ودراسة أبو صالح (2019)، ودراسة أكبر (2017) والتي تضمن مجتمعها المعلمين والمعلمات، بينما **اختلفت** مع دراسة المساعفة (2022)، التي تضمن مجتمعها مساعدي المدير، و**اختلفت** مع دراسة مقيبيل (2021)، ودراسة الراشد واليحيى (2020)، ودراسة الشهراني (2018) والتي طبقت على أعضاء هيئة التدريس، و**اختلفت** مع

دراسة أكيل (Ekaale, 2017) واختلفت مع دراسة أورابيلنج (Orapeleng, 2017)، ودراسة الغليقة (2021)، ودراسة العجمي وعبابنة (2020)، التي تضمن مجتمعها جميع مديري المدارس، واختلفت مع دراسة مونسريكاوي وشانسيسرا (Moonsrikaew & Chansirisira, 2020)، ودراسة ايجا (Eja, 2020)، ودراسة الحجاج (2019)، ودراسة برادثين واريراتانا براكتينا (Pradittaen, 2016) (Aritatanan, & Prakittiya, 2016) التي طبقت على المعلمين والمديرين معًا، كما اختلفت مع دراسة عياد (2019) التي طبقت على المعلمين والمشرفين معًا.

وبعد تحليل الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية استفادت الدراسة الحالية منها في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، وبناء الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية، وفي اختيار المنهج الملائم، وتصميم أداة الدراسة، وفي تفسير النتائج ومناقشتها، وفي تقديم مقترحات لدراسات مستقبلية لم يتم بحثها. وتتوعد أهداف الدراسات السابقة في مجالاتها، وتميزت الدراسة الحالية عن غيرها من حيث الهدف وهو الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الميزة التنافسية في لواء قصبه عمّان في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين، والتي لم تطرق سابقًا حسب علم واطلاع الباحث.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتها، وإيجاد صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.

#### منهج الدراسة

أُتِمِد المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لمثل هكذا دراسات.

#### مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم لواء قصبة عمان في الفصل الدراسي الثاني 2023 / 2024، وعددهم (3456) معلماً ومعلمة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

#### عينة الدراسة

تم تحديد عدد أفراد عينة الدراسة العشوائية البسيطة استناداً على جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (1970)، وعليه كان العدد (350) معلماً ومعلمة، بهامش ثقة 95% وهامش خطأ 5%، والجدول (3-1) يوضح توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

#### الجدول (3-1)

توزع عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	85	24%
	أنثى	265	76%
	المجموع	350	100%

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	74	21%
	من 5 سنوات - 10 سنوات	155	44%
	أكثر من 10 سنوات	121	35%
	المجموع	350	100%

### أداة الدراسة

طورت الأداة (الاستبانة) بالرجوع إلى الخلفية النظرية وبعض الدراسات السابقة ، حيث تم تطوير أداة مكونة من محورين، المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، موزعة على أربعة مجالات وهي: (التخطيط بطريقة ابتكاري، حل المشكلات بطريقة ابتكارية، التعامل مع العاملين، بيئة العمل) وتكونت من (50) فقرة، وذلك بالرجوع إلى دراسة كل من جبريني (2016)، ودراسة عياد (2019)، والمحور الثاني: تمثل في قياس مستوى الميزة التنافسية ، وزعت على ثلاثة مجالات وهي: (إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات التعليمية، الموارد المادية والمالية)، وذلك بالاستعانة في دراسة صالح (2022)، ودراسة شرايحة (2020)، وتكونت من (32) فقرة، (ملحق (1)).

### صدق أداة الدراسة

تم إجراء ما يأتي:

أولاً: الصدق الظاهري تم عرض الأداة بصورتها الأولى على عدد من المحكمين (ملحق (2))، من ذوي التخصص في الإدارة والقيادة التربوية وكان العدد (13) محكم، وطلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة العبارات لمحتوى موضوع الدراسة ومدى انتمائها للمجال، وتم العمل بالملاحظات المقترحة، وبذلك تكونت بالصورة النهائية من (30) فقرة،

واستبانة مستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس بالصورة النهائية من (27) فقرة انظر ملحق (3).

### ثانياً: صدق البناء

أ- صدق البناء / القيادة الابتكارية: تم التحقق من مؤشرات صدق البناء من خلال إيجاد ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية، وارتباط الأبعاد مع بعضها البعض، والجدول (2-3) يُبين ذلك.

#### الجدول (2-3)

مصفوفة معاملات ارتباط المجالات ببعضها البعض وبالدرجة الكلية لاستبانة القيادة الابتكارية

الدرجة الكلية	بيئة العمل	التعامل مع العاملين	حل المشكلات بطريقة ابتكارية	التخطيط بطريقة ابتكارية	البعد	التسلسل
**0.74	**0.45	**0.54	**0.65	-	التخطيط بطريقة ابتكارية	1
**0.78	**0.63	**0.46	-	-	حل المشكلات بطريقة ابتكارية	2
**0.76	**0.69	-	-	-	التعامل مع العاملين	3
**0.82					بيئة العمل	4

\*\* دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).  
\* دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

يبين الجدول (2-3) ان قيم معاملات الارتباط جميعها قد كانت دالة احصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهي قيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية الأمر الذي يشير إلى تمتع أداة الدراسة بصدق مناسب، ومع تأكيد عدم وجود ارتباط عالي والذي تظهر نتيجة بعد احتساب قيمة معامل الارتباط التي تزيد عن (80%) مرتفعة ولا تتناسب مع تحليل نموذج الأنحدار المتعدد (Gujarati et al, 2019).

والجدول (3-3) يبين معاملات ارتباط كل فقرة مع المجال الذي تنتمي اليه ومع الدرجة الكلية.

## الجدول (3-3)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة القيادة الابتكارية وبين البعد الذي تنتمي اليه وبين الدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة
**0.45	**0.69	1
**0.55	**0.62	2
**0.47	*0.41	3
**0.63	**0.71	4
**0.47	*0.41	5
**0.53	**0.72	6
**0.54	**0.55	7
*0.40	**0.48	8
**0.68	**0.56	9
**0.58	**0.50	10
**0.54	**0.49	11
**0.52	**0.46	12
**0.68	**0.54	13
**0.70	**0.68	14
**0.65	**0.57	15
**0.53	**0.62	16
**0.56	**0.72	17
**0.45	**0.65	18
**0.55	**0.54	19
**0.47	**0.62	20
*0.38	**0.46	21
**0.49	**0.45	22
**0.52	**0.51	23
**0.54	**0.61	24
*0.39	**0.52	25
**0.61	**0.60	26
**0.52	**0.62	27
**0.54	**0.57	28
**0.58	**0.69	29
**0.71	**0.50	30

\*\* دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

\* دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

يلاحظ من الجدول (3-3) أن قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه قد كانت جميعها دالة احصائياً، إذا تراوحت هذه القيم ما بين (0.41) إلى (0.72)، كما تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للاستبانة من (0.38) إلى (0.71) وكانت جميعها دالة احصائياً الأمر الذي يشير إلى تمتع أداة الدراسة بصدق بناء مقبول.

ب- **صدق البناء / الميزة التنافسية:** تم إيجاد المعاملات الخاصة في الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية كما هو موضح بالجدول أدناه :

#### الجدول (3-4)

مصفوفة معاملات ارتباط الأبعاد ببعضها البعض وبالدرجة الكلية لاستبانة الميزة التنافسية

الدرجة الكلية	الموارد المادية والمالية	جودة الخدمات التعليمية	ادارة الموارد البشرية	البعد	التسلسل
**0.80	**0.70	**0.76	-	ادارة الموارد البشرية	1
**0.79	**0.68	-	-	جودة الخدمات التعليمية	2
**0.83	-	-	-	الموارد المادية والمالية	3

يلاحظ من نتائج الجدول (3-4) أن قيم معاملات الارتباط قد كانت جميعها مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، وأن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.83) إلى (0.76) وهي قيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية، الأمر الذي يشير إلى تمتع أداة الدراسة بصدق مناسب

والجدول (3-5) يبين معاملات ارتباط كل فقرة من استبانة (الميزة التنافسية) مع الدرجة الكلية:

#### الجدول (3-5)

معاملات الارتباط بين فقرات استبانة الميزة التنافسية والبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس
1	*0.40	**0.60
2	**0.69	**0.48
3	**0.47	**0.46

معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة
**0.61	**0.51	4
**0.42	**0.63	5
**0.53	**0.55	6
**0.68	**0.49	7
**0.73	*0.55	8
**0.65	**0.53	9
**0.47	**0.45	10
**0.46	**0.43	11
**0.61	**0.55	12
**0.63	**0.44	13
**0.60	*0.40	14
**0.72	**0.42	15
**0.62	**0.63	16
**0.70	**0.65	17
**0.71	**0.51	18
**0.60	**0.60	19
**0.71	**0.49	20
**0.58	**0.54	21
**0.49	**0.67	22
**0.63	**0.56	23
**0.56	**0.61	24
**0.54	**0.74	25
**0.58	**0.48	26
**0.65	**0.64	27

\*\* دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

\* دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

يلاحظ من أعلاه ان القيم لمعامل الارتباط بين الفقرات والبعد قد كانت جميعها دالة إحصائياً إذ

تراوحت هذه القيم ما بين (0.40) و(0.74)، وبين الفقرة والدرجة الكلية ما بين (0,42) و(0.73)

وقد كانت جميعها دالة احصائياً، الأمر الذي يشير إلى تمتع أداة الدراسة بصدق بناء مناسب، كما أشار (Linn&Gronlund,2018) الى أن الفقرة التي تحمل اشارة (-) والتي تعني أن الاتجاه عكسي أي أن اتجاة الفقرة مخالف للبعد الذي تنتمي إليه، أو يقلل معدل ارتباطها عن (25%) يفضل حذفها.

### ثبات أداة الدراسة

أ- تم التحقق وفق مايلي:

أولاً: طريقة (الاختبار وإعادة الاختبار): إذ تمّ تطبيق الأداة (الاستبانة) على عينة استطلاعية (30) معلم من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين على التطبيق الأول تم إعادة تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، وحُسب معامل الارتباط بين التطبيقين باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson).

ثانياً: طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ- ألفا:

والجدول (3-6) يبين قيم ثبات الإعادة والاتساق الداخلي.

### الجدول (3-6)

قيم معاملات الثبات (بيرسون) والاتساق الداخلي لاستبانة القيادة الابتكارية

التسلسل	البعد	معامل ارتباط بيرسون	معامل الاتساق الداخلي
1	التخطيط بطريقة ابتكارية	0.79	0.84
2	حل المشكلات بطريقة ابتكارية	0.80	0.81
3	التعامل مع العاملين	0.82	0.85
4	بيئة العمل	0.81	0.87
	الدرجة الكلية للأداة	0.85	0.89

يلاحظ من الجدول (3-6) ان قيم معامل الارتباط بيرسون لاستبانة (القيادة الابتكارية) قد تراوحت ما بين (0.85) و (0.79)، وأن قيم الاتساق الداخلي تراوحت ما بين (0.89) و(0.81) وهي جميعها مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

ب- تم التحقق من ثبات استبانة الميزة التنافسية من خلال الإجراءات الآتية:

أولاً: طريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest) : طبق على (30) معلم من خارج عينة الدراسة، وبعد أسبوعين تم إعادة التطبيق على أفراد العينة أنفسهم، وحسب معامل الارتباط للمرتين باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

ثانياً: طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ- ألفا، والجدول (3-7) يبين قيم معاملات الارتباط (بيرسون) والاتساق الداخلي .

#### الجدول (3-7)

قيم معاملات الثبات (بيرسون) والاتساق الداخلي بدلالة معادلة كرونباخ الفا لاستبانة (الميزة التنافسية).

التسلسل	البعد	معامل ارتباط بيرسون	معامل الاتساق الداخلي
1	ادارة الموارد البشرية	0.79	0.83
2	جودة الخدمات التعليمية	0.83	0.80
3	الموارد المادية والمالية	0.80	0.84
	الدرجة الكلية للأداة	0.84	0.90

يلاحظ من الجدول (3-7) أن قيم معامل الارتباط بيرسون لاستبانة (الميزة التنافسية) قد تراوحت ما بين (0.84) و (0.79)، وأن قيم الاتساق الداخلي بدلالة معادلة كرونباخ ألفا قد تراوحت ما بين (0.90) و(0.83) وهي جميعها مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

### تصحيح أداة الدراسة ودرجات القطع:

تمّ استخدام المعادلة الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية لأداة الدراسة:

طول الفئة = (القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 3 / (1 - 5) = 1.33$$

وبالتالي يتم الحكم على المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

و بذلك يكون المستوى منخفض من (1 - 2.33)

و يكون المتوسط من (2.34 - 3.67)

و يكون المستوى المرتفع من (3.68 - 5.00) .

### متغيرات الدراسة

تضمن المتغيرات التصنيفية ومتغيري القيادة الابتكارية والميزة التنافسية.

### المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- (Cronbach–Alpha) استخدم لإيجاد ثبات الأداة
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريه لاستجابات أفراد عينة الدراسة للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
- تم حساب ارتباط بيرسون بين كل من مجالات المتغيرين.

## إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم القيام بالآتي:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.
- تطوير أداة الدراسة وتصميمها وتدقيقها وحكمت من المختصين، والتحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة معامل كرونباخ ألفا.
- صُممت الأداة إلكترونيا (Google Form).
- تحديد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة، والحصول على كتب تسهيل المهمة في الملحق (4).
- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وتوزيعها بشكل إلكتروني.
- الاستبانات تم فرزها وتدقيقها، للتأكد من صلاحيتها، لأغراض التحليل الإحصائي.
- تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).
- استخلاص النتائج النهائية وتفسيرها ومناقشتها، وقدمت التوصيات.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يعرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بعد تطبيق الأدوات التي استخدمتها، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج وفقاً لتسلسلها وعلى النحو الآتي.

نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الأول والذي نصه: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟  
أجيب عليه باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4-8) يبين ذلك.

#### الجدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	التسلسل
مرتفعة	1	0.53	3.88	التخطيط بطريقة ابتكارية	1
مرتفعة	2	0.58	3.87	التعامل مع العاملين	3
مرتفعة	3	0.55	3.81	بيئة العمل	4
مرتفعة	4	0.59	3.79	حل المشكلات بطريقة ابتكارية	2
مرتفعة		0.50	3.84	الدرجة الكلية	

تتوضح النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84) بانحراف معياري (0.50)، وجاءت المتوسطات الحسابية للابعاد بدرجة مرتفعة إذ تراوحت ما بين (3.88) و(3.79)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "التخطيط بطريقة ابتكارية" تمثل في (3.88) و(0.53) على الترتيب وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد "حل المشكلات بطريقة ابتكارية" بتقدير (3.79) وبانحراف معياري (0.59).

وفيما يلي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد:

### أولاً: بعد: "التخطيط بطريقة ابتكارية"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات هذا البعد، والجدول (4-9)-

(9) يبين ذلك.

#### الجدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التخطيط بطريقة ابتكارية"

العدد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يتبنى فكرة التطوير المستمر.	4.13	0.78	1	مرتفعة
1	يتبنى خطط ابتكارية للإسهام في تميز العمل المدرسي.	4.09	0.73	2	مرتفعة
5	يرصد الورش التدريبية التي تُسهم في تنمية ثقافة الابتكار بين المعلمين.	3.99	0.82	3	مرتفعة
4	يضع تصوّر للشراكة ومؤسسات المجتمع للإسهام في استدامة الأداء المدرسي المتميز.	3.97	0.68	4	مرتفعة
6	يحدّد الموارد اللازمة لتعزيز الابتكار في مدرسته.	3.94	0.81	5	مرتفعة
7	ينوع في الأساليب التي تُوفّر التغذية الراجعة عن أداء المعلمين) كاجتماعات الدورية، وتفويض الصلاحيات).	3.83	0.93	6	مرتفعة
2	يستشرف المستقبل لمدرسته في ضوء الرّبط بين الواقع والمأمول.	3.21	1.15	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.88	0.53		مرتفعة

يلاحظ من نتائج الجدول (4-9) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات بعد "التخطيط

بطريقة ابتكارية" قد بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة مرتفعة، وجاءت المتوسطات

الحسابية للفقرات في الدرجة المرتفعة جميعها، باستثناء الفقرة (2) فقد جاءت في الدرجة المتوسطة،

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة

مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (2) (3.21) كمتوسط حسابي وانحراف معياري (1.15)

كان متوسط.

ثانياً: بعد "حلّ المشكلات بطريقة ابتكارية"

الجدول (4-10) يبين إجراءات هذا البعد.

الجدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "حلّ المشكلات بطريقة ابتكارية" مرتبة تنازلياً

العدد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	يأخذ باقتراحات المعلمين الجديدة للوصول لحلّ المشكلة.	4.05	0.85	1	مرتفعة
10	ينظر للمشكلات التي تواجه المدرسة على أنها فرص للتّحسين والتّطوير.	3.90	0.83	2	مرتفعة
12	يضع حلولاً مستقبلية للمشكلات التي قد تطرأ على العمل برؤية جديدة.	3.90	0.82	2	مرتفعة
11	يحدد بدائل المشكلات بأسلوب ابتكاريّ.	3.89	0.81	4	مرتفعة
15	يحلّ جوانب القصور في بيئة العمل التي قد تسبّب مشكلة ما.	3.88	0.75	5	مرتفعة
13	يملك القدرة على اكتشاف العيوب والأخطاء.	3.83	0.81	6	مرتفعة
8	يُدرّب المعلمين - بأسلوب علميّ منهجيّ - على توقُّع المشكلة قبل حدوثها.	3.80	0.81	7	مرتفعة
14	يُجيد التعامل مع مشكلات عدّة في أن واحد بمشاركة المعلمين.	3.04	1.40	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.79	0.59		مرتفعة

يلاحظ من (4-10) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات بعد "حلّ المشكلات بطريقة

ابتكارية" قد بلغ (3.79) وبانحراف معياري (0.59) وبدرجة مرتفعة، باستثناء الفقرة (14) فقد جاءت

في الدرجة المتوسطة، وجاءت الأولى هي الفقرة (9) والتي نصت على "يأخذ باقتراحات المعلمين

الجديدة للوصول لحلّ المشكلة." (4.05) (0.85) على الترتيب وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة

جاءت الفقرة (14) "يُجيد التعامل مع مشكلات عدّة في آن واحد بمشاركة المعلمين." بمتوسط حسابي (3.04) وبانحراف معياري (1.40) وبدرجة متوسطة.

### ثالثاً: بعد "التعامل مع العاملين"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات هذا البعد، والجدول (4-11)

(11) يبين ذلك.

### الجدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التعامل مع العاملين" مرتبة تنازلياً

العدد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	يُعزّز مفهوم العمل الجماعيّ عند إسناد المهامّ.	4.14	0.86	1	مرتفعة
22	يُشجّع المعلمين على تأدية أعمالهم بأسلوب مُتجدّد.	4.11	0.74	2	مرتفعة
18	يُنمّي العلاقات الإنسانيّة لتعزيز الثقة المتبادلة داخل المدرسة.	4.07	0.85	3	مرتفعة
21	يُحبّب العمل ضمن فريق تسوّد روح المُجازفة.	3.96	0.90	4	مرتفعة
19	يُحفّز المعلمين ذوي الأفكار الجديدة المسهمة في تطوير الأداء المدرسيّ.	3.95	0.81	5	مرتفعة
16	يُفوّض الصّلاحيات لتمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرارات.	3.57	1.00	6	متوسطة
20	يحرص على تبادل الخبرات مع المدارس الأخرى.	3.35	1.20	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.87	0.58		مرتفعة

يتضح من (4-11) أن الدرجة الكلية لفقرات بعد "التعامل مع العاملين" بمتوسط حسابي بلغ

(3.87) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة مرتفعه، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) والتي

نصت على " يُعزّز مفهوم العمل الجماعيّ عند إسناد المهامّ" بمتوسط (4.14) وبانحراف معياري

(0.86)، وفي الرتبة الاخيرة كانت فقره (20) " يحرص على تبادل الخبرات مع المدارس الأخرى." بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة.

رابعًا: بعد "بيئة العمل"

تم استخراج الآتي:

الجدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "بيئة العمل" مرتبة تنازليًا

العدد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
28	يسعى لتوفير بيئة عمل داعمة للابتكار.	4.21	0.81	1	مرتفعة
30	يسهم في بناء بيئة مدرسيّة مشجّعة للبحث والاستكشاف.	4.03	0.74	2	مرتفعة
25	يُمكن المعلمين من تحديد أساليب العمل الملائمة لقدراتهم.	3.96	0.79	3	مرتفعة
29	يبسط الإجراءات الإداريّة بما لا يتعارض مع القوانين.	3.91	0.77	4	مرتفعة
24	يسعى لتوفير الموارد والأدوات المتاحة لتحقيق الأهداف التعليميّة بشكلٍ ابتكاريّ.	3.90	0.82	5	مرتفعة
27	يتطوّر لتنفيذ أيّة مسؤوليات بمدرسته للإسهام بعمل متطوّر وجديد.	3.89	0.79	6	مرتفعة
23	يوفّر بيئة عمل يسودها التفاؤس الإيجابي بين المعلمين.	3.84	0.79	7	مرتفعة
26	يُشرك المعلمين في صياغة رؤية وأهداف ورسالة المدرسة، في ضوء متطلّبات العصر.	2.75	1.49	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.81	0.55		مرتفعة

يلاحظ من نتائج الجدول (4-12) أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات بعد "بيئة العمل"

قد بلغ (3.81) بانحراف معياري (0.55)، والمتوسطات الحسابية للفقرات في الدرجة المرتفعة

باستثناء الفقرة (26) فقد جاءت بالدرجة المتوسطة، وتراوحت للفقرات ما بين (4.21) و(2.75).

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (28) والتي نصت على "يسعى لتوفير بيئة عمل داعمة للابتكار"،

بمتوسط (4.21) وانحراف (0.81) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (26) والتي

نصت على "يُشرك المعلمين في صياغة رؤية وأهداف ورسالة المدرسة، في ضوء متطلبات العصر" بمتوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري (1.49) وبدرجة متوسطة.

نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الثاني والذي نصه: ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة

التنافسية، والجدول أدناه يوضح الآتي:

#### الجدول (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

التسلسل	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	إدارة الموارد البشرية	3.96	0.52	1	مرتفع
2	جودة الخدمات التعليمية	3.87	0.51	2	مرتفع
3	الموارد المادية والمالية	3.72	0.54	3	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.85	0.45		مرتفع

يلاحظ من (4-13) أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء قصبة عمان من وجهة

نظر المعلمين جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85) بانحراف معياري (0.45)،

وجاءت المتوسطات الحسابية للابعاد بدرجة مرتفعة إذ تراوحت بين (3.96) و(3.72)، وتمثل بعد

"إدارة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.52) كرتبة أولى، والرتبة

الآخيره جاء بعد "الموارد المادية والمالية" بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (0.54).

وفيما يلي عرضاً لفقرات كل بعد.

### أولاً: بعد "إدارة الموارد البشرية"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات هذا البعد، والجدول (4-4)-

(14) يبين ذلك.

#### الجدول(4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "إدارة الموارد البشرية" مرتبة تنازلياً

العدد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يُحَفِّزُ المَعْلَمِينَ على متابعة المُستجَدَّات العِلْمِيَّة.	4.51	0.74	1	مرتفع
1	يُعزِّزُ دافعية المَعْلَمِينَ نحو العمل.	4.27	0.78	2	مرتفع
2	يُشجِّعُ برامج التَطْوِيرِ الذاتيِّ للمَعْلَمِينَ.	4.18	0.79	3	مرتفع
3	يُحْرِصُ على رَفْعِ الرُّوحِ المعنويَّة لدى المَعْلَمِينَ.	4.04	0.75	4	مرتفع
4	يُشجِّعُ الرِّقَابَةَ الذاتيَّة في العمل.	3.97	0.80	5	مرتفع
7	يُشجِّعُ المَعْلَمِينَ على الإفادة من خبرات بعضهم لإثراء العمل.	3.89	0.79	6	مرتفع
6	يوقِّرُ مناخات تُشجِّعُ على المبادرة الشخصية.	3.87	0.78	7	مرتفع
8	يُفَوِّضُ بعض الصَّلاحيات للمَعْلَمِينَ.	2.97	1.35	8	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.96	0.52		مرتفع

يلاحظ أن الدرجة الكلية لفقرات بعد "إدارة الموارد البشرية" قد بلغت بمتوسط (3.81) وبانحراف

معيارى (0.55) وكان مرتفع، باستثناء الفقرة (26) فقد جاءت بالمستوى المتوسط، وجاءت في الرتبة

الأولى الفقرة (5) والتي نصت على "يُحَفِّزُ المَعْلَمِينَ على متابعة المُستجَدَّات العِلْمِيَّة"، بمتوسط

حسابي (4.51) وبانحراف معيارى (0.74) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (8)

والتي نصت على "يُفَوِّضُ بعض الصَّلاحيات للمَعْلَمِينَ" بمتوسط حسابي (2.75) وبانحراف معيارى

(1.35) وبمستوى متوسط.

## ثانياً: بعد "جودة الخدمات التعليمية"

تم استخراج الآتي:

## الجدول (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "جودة الخدمات التعليمية" مرتبة تنازلياً

العدد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	يحرص على مواكبة التطورات في العملية التعليمية.	4.35	0.81	1	مرتفع
9	يضع خطة استراتيجية واضحة لضمان جودة العمل المدرسي.	4.07	0.71	2	مرتفع
10	يهتم بالأنشطة الداعمة لعمليات التحسين المستمر.	4.02	0.70	3	مرتفع
11	يُشجّع البحث عن مداخل جديدة لتحسين الأداء.	4.01	0.73	4	مرتفع
15	يساعد المعلمين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بعيداً عن أية تعقيدات.	3.94	0.78	5	مرتفع
14	يحرص على جودة الخطة الدراسية الخاصة بالمعلم.	3.93	0.74	6	مرتفع
16	يحرص على تشكيل فريق لضمان الجودة والتطوير في العملية التعليمية.	3.93	0.70	6	مرتفع
12	يهتم بنشر ثقافة الجودة بين المعلمين.	2.70	1.48	8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.87	0.51		مرتفع

يتبين أنه في جدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات بعد "جودة الخدمات

التعليمية" قد بلغ (3.87) بانحراف معياري (0.51) وبمستوى مرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية

للفقرات في الدرجة المرتفعة باستثناء الفقرة (12) فقد جاءت بالمستوى المتوسط، وتراوحت المتوسطات

الحسابية للفقرات ما بين (4.35) و(2.70). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) والتي نصت على

" يحرص على مواكبة التطورات في العملية التعليمية"، بمتوسط حسابي (4.35) وبانحراف معياري

(0.81) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (12) والتي نصت على "يهتم بنشر ثقافة

الجودة بين المعلمين". بمتوسط حسابي (2.70) وبانحراف معياري (1.48) وبمستوى متوسط.

## ثالثاً: بعد "الموارد المادية والمالية"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات هذا البعد، والجدول (4-16) يبين ذلك.

## الجدول (4-16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الموارد المادية والمالية" مرتبة تنازلياً

العدد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	يُوفّر نظامًا للمكافآت والحوافز للمعلّمين بناءً على الإبداع والتميز.	4.05	1.09	1	مرتفع
27	يُهتمّ بإجراء صيانة دورية لمرافق المدرسة والغرف الصفية.	3.99	0.82	2	مرتفع
22	يُوظّف وسائل الإتّصال والتكنولوجيا الحديثة للاتّصال بالمجتمع المحلي.	3.92	0.77	3	مرتفع
25	يوفر جميع مستلزمات السلامة والأمن لجميع الأفراد في المدرسة.	3.87	0.78	4	مرتفع
23	يُهتمّ بصيانة المعدات المدرسية والمرافق باستمرار.	3.85	0.80	5	مرتفع
26	يحرص على توفير كافة التجهيزات اللازمة لإنجاز الأعمال والأنشطة.	3.85	0.76	6	مرتفع
19	يسعى للبحث عن مصادر تمويل متنوّعة للمدرسة.	3.81	0.78	7	مرتفع
18	يضع ميزانية مالية وفقاً للاحتياجات الفعلية للمدرسة.	3.79	0.80	8	مرتفع
20	يتبنّى نظاماً مالياً يمتاز بالحدّثة والدقة وسرعة التنفيذ.	3.77	0.84	9	مرتفع
17	يتبنّى نظاماً للمنح الدراسية للطلّبة المتفوقين.	3.06	1.27	10	متوسط
24	يوفّر العُرف الصفية المزوّدة بالأجهزة الذكية.	2.99	1.48	11	متوسط
	الدرجة الكلية	3.72	0.54		مرتفع

تبين أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات بعد "الموارد المادية والمالية" قد بلغ (3.72)

بانحراف معياري (0.54)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.05) و(2.99). و

"يُوفّر نظامًا للمكافآت والحوافز للمعلمين بناءً على الإبداع والتميز"، بمتوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة (24) "يوفر الغرف الصفية المزودة بالأجهزة الذكية". بمتوسط حسابي (2.99) وبانحراف معياري (1.48) وبمستوى متوسط.

نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الثالث والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الابتكارية، والميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء قسبة عمان؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج النتيجة في ضوء الآتي:

#### الجدول (4-17)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الابتكارية، والميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين في لواء قسبة عمان

الدرجة الكلية	الموارد المالية والمادية	جودة الخدمات التعليمية	ادارة الموارد البشرية	المجالات
0.730**	0.566**	0.693**	0.661**	التخطيط بطريقة ابتكارية
0.707**	0.581**	0.640**	0.623**	التعامل مع العاملين
0.702**	0.539**	0.630**	0.679**	بيئة العمل
0.769**	0.613**	0.708**	0.695**	حل المشكلات بطريقة ابتكارية
0.816**	0.646**	0.748**	0.744**	الدرجة الكلية

\*\* دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )

يلاحظ من أعلاه في (4-17) وجود العلاقة الارتباطية الإيجابية الدالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية، والميزة التنافسية، فكان معامل الارتباط (0.816) وهي دالة عند ( $\alpha=0.01$ )، كما أظهرت نتائج التحليل بشكل عام وبين أبعاد كل متغير على حدة، إذ تراوحت القيم ما بين (0.539) و(0.708). الأمر الذي يشير إلى أنه كلما زادت درجة الممارسة من قبل المديرين بالمدارس الخاصة للقيادة الابتكارية، تزداد الميزة التنافسية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يعرض مناقشة للنتائج وعلى النحو الآتي:

مناقشة نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الأول والذي نصه: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج الإجابة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84) بانحراف معياري (0.50)، وجاءت المتوسطات الحسابية للأبعاد بدرجة مرتفعة إذ تراوحت (3.88) و(3.79)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "التخطيط بطريقة ابتكارية" بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.53) وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد "حل المشكلات بطريقة ابتكارية" بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.59).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين لأهمية القيادة الابتكارية أثناء تأديتهم للمهام الإدارية ودورها الكبير في إنجاح الأعمال والمهام المطلوبة وتحقيق الأهداف المبتغاة، حيث يعتبر هذا المؤشر إيجابياً، كما قد تعزى إلى القدرة التي يمتلكونها في ممارسة وتطبيق القيادة الابتكارية من خلال المعارف والخبرات التي يمتلكونها وإيمانهم بأهمية التحول إلى ممارسة أنماط ونظريات القيادات الحديثة غير التقليدية والتي تهتم في التجديد والابتكار وتشجيع العاملين وذلك للارتقاء بالعمل، وكذلك كون مديري المدارس يسعون إلى تطوير مدارسهم وتحقيق التقدم والنجاح نظراً لما يشهده العصر الحالي من تطورات متسارعة، ويعتبر الابتكار والقيادة الابتكارية وسيلة مهمة لتحقيق هذه الأهداف، وانهم بحاجة إلى البحث عن حلول جديدة وابتكارية لتحقيق الجودة والتخلص من ضغوطات العمل

التي تواجههم، والتعامل مع التحديات المتنوعة التي تواجه المدرسة مثل تغيرات في السياسات التعليمية والاحتياجات المتنوعة للطلبة.

وأشارت النتائج إلى أن مجال التخطيط بطريقة ابتكارية جاء في الرتبة رقم واحد و بقيمة عالية، مما يشير إلى أن المديرين يدركون أهمية التخطيط بطرق ابتكارية لتحسين العمل، وتشجيع العاملين في المدرسة أصحاب الأفكار الابتكارية على تطبيق وتوليد أفكار غير مألوفة أو اعتيادية، وتوفير مناخ مناسب يشجع على ذلك، وكذلك أظهرت النتائج أن بُعد حل المشكلات بطريقة ابتكارية جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة حيث يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس الخاصة بأنه حتى يسير العمل بالطريق الصحيح لابد من إيجاد حلول للمشكلات التي تظهر في العمل بطرق ابتكارية، مما يدل على النمط الديمقراطي المتبع في القيادة، وإن المديرين لديهم القدرة النسبية على وضع الحلول للمشكلات قبل وقوعها وتقديم الأفكار الابتكارية وتحمل مسؤولية ذلك، وكذلك تشجيعهم ودعمهم للابتكار حيث يتم الأخذ بعناية بالأفكار والمقترحات الخلاقة لحل مشكلات العمل والتي تساعد على التطور التربوي.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة الدويك (2020)، ودراسة عواد (2020)، ودراسة ايجا (Eja, 2020)، ودراسة أبو صالح (2019)، ودراسة برادئين وارياراتانا براكتينا (Pradittaen, 2016, & Prakittiya, 2016) والتي بينت أن مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس بدرجة مرتفعة.

واختلفت مع نتائج دراسة الطراونة (2022)، ودراسة مقبيل (2021)، ودراسة الراشد واليحيى (2020)، ودراسة مونسريكاوي وشانسيسراسرا (Moonsrikaew & Chansisisira, 2020)، ودراسة

عياد (2019)، ودراسة الشهراني (2018)، ودراسة اورابيلنج (Orapeleng, 2017) ، كما اختلفت

مع الحجاج (2019) التي أظهرت أن مستوى القيادة بدرجة قليلة.

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد.

#### أولاً: بعد: "التخطيط بطريقة ابتكارية"

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات بعد " التخطيط بطريقة ابتكارية " قد

بلغ (3.88) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) والتي نصت على " يتبنى فكرة

التطوير المستمر " بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة

الأخيرة جاءت الفقرة (2) والتي نصت على "يستشرف المستقبل لمدرسته في ضوء الرّبط بين الواقع

والمأمول" بمتوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة.

ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم رؤية مستقبلية تساعد في وضع الخطط المستقبلية

التي تجعل العمل أكثر سهولة، وتساعد على استكشاف التهديدات المحتملة بقصد مواجهتها والاستفادة

من الفرص المحتملة التي تعود بالفائدة والنفع على المدرسة، أما الفقرة " يتبنى فكرة التطوير المستمر "

فيعزو الباحث ذلك إلى أن التطوير المستمر يساعد في تحسين أداء المدرسة بشكل عام، بما في

ذلك نتائج الطلبة وسمعة المدرسة في المجتمع المحلي، وجودة التعليم المقدم في المدرسة، مما يعزز

تجربة التعلم للطلبة ويساهم في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وكذلك على مدير المدرسة مواكبة

التطورات والمتغيرات في العصر الحالي والتي تعزز فعالية ونجاح المدرسة في تحقيق أهدافها التعليمية

والتنموية، يساعد التطوير المستمر على تحقيق الابتكار والتميز في المدرسة، مما يساهم في جذب

المزيد من الطلبة للمدرسة ودعم المجتمع والجهات المعنية.

والفقرة " يستشرف المستقبل لمدرسته في ضوء الرّبط بين الواقع والمأمول" والتي جاءت بدرجة متوسطة وبالرتبة الأخيرة فيعزو الباحث ذلك إلى التحديات التي تواجهها الإدارة المدرسية من خلال المستجدات اليومية التي تأخذ أشكالاً مختلفة، وأبعاداً متنوعة، والحاجة للتعامل معها، ففي بعض الحالات قد يكون لدى مدير المدرسة قصور في الاستشراف المستقبلي ، مما يجعله يفضل التركيز على الجوانب الإدارية اليومية بدلاً من النظر إلى المستقبل بصورة كبيرة، وكذلك يقع على عاتق مدير المدرسة العديد من المهام فقد يكون مشغولاً بمعالجة ما يواجهه المدرسة من تحديات ومشكلات راهنة، مما يمنعه من التركيز بشكل كبير على التفكير في المستقبل، كذلك قد لا يكون مديري المدارس خاضعين لدورات تدريبية حول مهارات التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى أن التغيرات التي تحدث باستمرار في السياسات التعليمية أو الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية قد تكون سبباً لعدم اليقين حول ما قد يكون المستقبل، مما يجعل من الصعوبة على مدير المدرسة تحديد الاتجاهات طويلة الأمد.

#### البُعد الثاني: "حلّ المشكلات بطريقة ابتكاريّة"

يلاحظ من نتائج جدول (10) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات بعد " حل المشكلات بطريقة ابتكارية " قد بلغ (3.79) وانحراف (0.59) وبدرجة مرتفعة، باستثناء الفقرة (14) فقد جاءت في الدرجة المتوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) والتي نصت على "يأخذ باقتراحات المعلمين الجديدة للوصول لحلّ المُشكلة" بمتوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (14) والتي نصت على "يُجيد التعامل مع مشكلات عدّة في آن واحد بمشاركة المعلمين" بمتوسط حسابي (3.04) وبانحراف معياري (1.40) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن حل المشكلات بشكل ابتكاري يسهم في خلق ثقافة تشجيعية للابتكار داخل المدرسة، حيث يتم تحفيز العاملين في المدرسة على تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة والعمل على تطبيقها في مختلف جوانب العملية التعليمية. وجاءت الفقرة "يأخذ باقتراحات المعلمين الجديدة للوصول لحلّ المشكلة" بالمرتبة الأولى حيث يعزى ذلك إلى أنه من الممكن أن تكون اقتراحات المعلمين ذات رؤى وخبرات فردية يمكن أن تساعد في التوصل إلى حلول فعالة للمشكلات ولا يكون مدير المدرسة قادرًا على تحقيقها بمفرده، وكذلك من خلال الأخذ بمقترحات المعلمين يعزز مدير المدرسة الروح الجماعية والثقة والتعاون في المدرسة، ويزيد من الاحترام المتبادل، ويزيد من شعور المعلمين بالانتماء إلى المدرسة والالتزام بتحقيق أهدافها المنشودة، وكذلك يمكن لمدير المدرسة من خلال استماعه لاقتراحات المعلمين الاستجابة بسرعة لاحتياجاتهم والعمل معهم على تطبيق حلول المشكلات المقترحة، مما يساهم في حل المشكلات في وقت أقرب وبشكل أكثر فعالية.

أما الفقرة "يُجيد التعامل مع مشكلات عدّة في آن واحد بمشاركة المعلمين" والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة فيعزى ذلك إلى قلة المقدرّة لدى المديرين على إيجاد الحلول الابتكارية للمشكلات، وقد تكون المشكلات التي تواجه المدرسة معقدة وبحاجة لوقت وجهد كبيرين لحلها، وبالتالي يمكن أن يجد مدير المدرسة صعوبة في التعامل معها جميعًا في وقت واحد، قد يكون من الأفضل لمديري المدارس تركيز جهودهم على حل المشكلة الأساسية أو الأكثر ذات الأهمية في الوقت الحالي بدلًا من تشتت الجهود على عدة مشكلات في آن واحد، وكذلك من الممكن أن يختلف تقديرهم لمدى أهمية التحديات والمشكلات المتباينة، مما يؤدي إلى التركيز على بعض التحديات على حساب الأخرى.

### ثالثاً: بعد "التعامل مع العاملين"

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات بعد "التعامل مع العاملين" قد بلغ (3.87) بانحراف معياري (0.58) وبدرجة مرتفعة، وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) والتي نصت على " يُعزّز مفهوم العمل الجماعيّ عند إسناد المهامّ" بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (20) والتي نصت على " يحرص على تبادل الخبرات مع المدارس الأخرى" بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تعامل مديري المدارس الداعم والإيجابي مع العاملين في المدرسة، يحفزهم على التفكير بشكل إبداعي والتجديد في العمل وتقديم الأفكار الجديدة، ويعزز التنوع في الأفكار والمناقشات، ويسهم في تطوير مهارات التفاوض والتعاون بين الأعضاء في الفريق، ويساعد على بناء الثقة وتعزيز العلاقات بين القائد في المدرسة والعاملين، مما يزيد من فاعلية القيادة ويسهم في إيجاد بيئة عمل إيجابية ومشجعة للابتكار. أما الفقرة " يُعزّز مفهوم العمل الجماعيّ عند إسناد المهامّ" والتي جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة فيعزى ذلك إلى الاتصال الفعال الذي يستخدمه المدير مع العاملين في المدرسة لتحقيق التغيير، واهتمامهم بترسيخ مفهوم العمل الجماعي داخل مدارسهم في سبيل إحداث تغيير حقيقي يؤدي إلى الارتقاء بالعملية التعليمية نحو الأفضل، وكذلك لإدراك مدير المدرسة أن التعاون والتنسيق بين أفراد الفريق يُساهم في تعزيز الروح الإيجابية داخل المدرسة وتعزيز كفاءة أداء المهام، كذلك يُسهم العمل الجماعي في بناء الثقة بين أفراد الفريق وتعزيز الروح الاجتماعية والتعاطف، مما يُعزز في النهاية الأداء العام للمدرسة ويُسهم في تحقيق النجاح في تحقيق أهداف المدرسة بفعالية أكبر.

والفقرة " يحرص على تبادل الخبرات مع المدارس الأخرى " والتي جاءت بدرجة متوسطة وفي المرتبة الأخيرة فيعزو الباحث ذلك إلى انه في بعض الأحيان، قد لا يرى مدير المدرسة الفوائد الواضحة أو المنافع المباشرة لتبادل الخبرات مع المدارس الأخرى، مما يقلل من حرصه على القيام بهذا النوع من التفاعل، كما أنه يقع على عاتق مديري المدارس العديد من المسؤوليات والمهام والتي تأخذ الكثير من الوقت، مما يجعلهم غير قادرين على الاهتمام بتبادل الخبرات مع المدارس الأخرى، وكذلك تعزى إلى القناعات الخاطئة لدى بعض المديرين بشأن قيمة التبادل مع المدارس الأخرى، وقد يركزون بدلاً من ذلك على العمل بشكل مستقل دون الاعتماد على خبرات الآخرين، وكذلك التنافس بين المدارس قد يثير عدم رغبة المدراء في مشاركة الخبرات والممارسات الناجحة مع بعضهم البعض، حيث يمكن أن ينظروا إلى ذلك بأنه قد يؤثر سلباً على مكانتهم.

#### رابعاً بعد: "بيئة العمل"

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات بعد " بيئة العمل " قد بلغ (3.81) بانحراف معياري (0.55) وبدرجة مرتفعة، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في الدرجة المرتفعة باستثناء الفقرة (26) فقد جاءت بالدرجة المتوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (28) والتي نصت على "يسعى لتوفير بيئة عمل داعمة للابتكار"، بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (26) والتي نصت على "يشارك المعلمين في صياغة رؤية وأهداف ورسالة المدرسة، في ضوء متطلبات العصر" بمتوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري (1.49) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن بيئة العمل في المدرسة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف التعليم ورفاهية المعلمين والطلبة، وتعزيز الابتكار والتطوير في المؤسسة التعليمية. أما الفقرة "يسعى لتوفير

بيئة عمل داعمة للابتكار" والتي جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة فيعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يسعون إلى تشجيع العاملين على الابتكار لإنجاح المدرسة، حيث عندما يشعر المعلمون بأن بيئة العمل تدعم الابتكار وتقدر الأفكار الجديدة، يكونون أكثر رضا عن وظائفهم ويشعرون بالإشباع في العمل، ويشعرون بالحرية لتجريب الأفكار الجديدة والتطورات التعليمية، مما يساهم في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، ومن خلال توفير بيئة داعمة للابتكار، يمكن للمدرسة تطوير أساليب التعليم والتعلم بطرائق حديثة وفعالة، مما يساهم في تحسين جودة العملية التعليمية وتحقيق نتائج أفضل للطلبة.

والفقرة "يُشرك المعلمين في صياغة رؤية وأهداف ورسالة المدرسة، في ضوء متطلبات العصر" والتي جاءت بدرجة متوسطة وفي المرتبة الأخيرة فيعزو الباحث ذلك إلى عدم إظهار اغلب مديري المدارس للمرونة الكافية للتعامل مع الأفكار والآراء المختلفة، حيث يفضل بعض المديرين اتخاذ القرارات بمفردهم دون مشاركة المعلمين، مما يعكس نمطاً تقليدياً للقيادة، على الرغم من أن المعلمين هم الأقرب إلى الطلبة والأكثر معرفة باحتياجاتهم وطرائق تفكيرهم، وكذلك قد يفتقر بعض مديري المدارس للوعي الإداري الذي يجعلهم يدركون أهمية مشاركة المعلمين في صياغة الرؤية والأهداف، كما أنه يواجه مدير المدرسة العديد من الضغوطات والمسؤوليات التي تزيد من الأعباء على عاتقهم مما يجعلهم يفضلون اتخاذ القرارات بسرعة دون الاستفادة من آراء المعلمين، إضافة إلى أنه بعض مديري المدارس يعتقدون أن المعلمين لا يمتلكون الخبرة الكافية في مجال الإدارة للمساهمة في صياغة الرؤية والأهداف في المدرسة بالشكل المطلوب.

مناقشة نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الثاني والذي نصه: ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (13) يبين ذلك.

أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85) بانحراف معياري (0.45)، وجاءت المتوسطات الحسابية للأبعاد بدرجة مرتفعة إذ تراوحت بين (3.96) و(3.72)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "إدارة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.52) وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد "الموارد المادية والمالية" بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (0.54).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة هو المدخل الذي يساعد على التحاق عدد أكبر من الطلبة، وبالتالي تحقيق عائد مادي أكبر وربح أكبر، وهذا ما تسعى إليه المدارس الخاصة، فالميزة التنافسية تجعل المدرسة مقصداً مفضلاً للطلبة وأولياء الأمور، وكون تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة يؤكد على استمرارها وضمان وجودها، ويزيد من ثقة المستفيدين وولائهم وانتمائهم للمدرسة، وتسهم في بناء سمعة المدرسة وتعزيز تقديرها في المجتمع، وكذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى وجود مؤشرات أداء وقوانين ومعايير للاعتماد والجودة لدى وزارة التربية والتعليم تحكم من خلالها على كفاءة الأداء داخل المدارس الخاصة، ورغبة المدارس في الحصول على تقييم مرتفع لضمان استمرارها في العمل وضمان السمعة الحسنة بين المدارس الخاصة المنافسة وبين

أولياء الأمور والطلبة، وكذلك لإدراك مديري المدارس الخاصة أن مستوى الميزة التنافسية في المدرسة يساعد على جذب والحفاظ على المعلمين الموهوبين، الذين يسعون للعمل في بيئة توفر فرص التطوير والتقدم المهني.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة المساعدة (2022)، ودراسة اليحيى والعتيبي (2022)، ودراسة الغليقة (2021)، ودراسة شرايحة (2020)، ودراسة أكبر (2017)، ودراسة أكيل (Ekaale, 2017) والتي بينت أن مستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، كما اتفقت مع نتائج دراسة روزي وآخرون (Rosi et al., 2022)، ودراسة العجمي وعبابنة (2020)، ودراسة المناصير (2020) والتي أظهرت نتائجها مستوى الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة. وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد.

#### أولاً: "البعد الأول: إدارة الموارد البشرية"

يلاحظ من نتائج الجدول (14) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات بعد "إدارة الموارد البشرية" قد بلغ (3.81) بانحراف معياري (0.55) وبدرجة مرتفعة، وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات في المستوى المرتفع باستثناء الفقرة (26) فقد جاءت بالمستوى المتوسط، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) والتي نصت على "يُحَفِّز المعلمين على متابعة المستجدات العلمية"، بمتوسط حسابي (4.51) وبانحراف معياري (0.74) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (8) والتي نصت على "يُفَوِّض بعض الصّلاحيات للمعلّمين" بمتوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري (1.35) وبمستوى متوسط.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس الخاصة في تطوير إجراءات فعّالة لتوظيف واختيار المعلمين والموظفين الذين يتمتعون بالكفاءة والمهارات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة

وتعزيز جودة التعليم، تطبيق نظام فعال لإدارة الأداء وتقييم أداء المعلمين والموظفين بانتظام، وتوفير التغذية الراجعة البناءة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وكذلك توفير الفرص التدريبية والورش وتقديم المكافآت والحوافز، أما الفقرة "يُحَفِّز المعلمين على متابعة المستجدات العلمية" والتي جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة فيعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يبحثون عن التغيير للارتقاء بالعملية التعليمية نحو الأفضل، وتشجيع المعلمين على متابعة المستجدات العلمية بصورة مستمرة، وخاصة أن مهنة تتطلب مهنة التدريس تتطلب من المعلمين أن يكونوا على اطلاع دائم بالمستجدات العلمية حيث أن المجال التعليمي متغير ومتطور باستمرار، وهناك تطورت في الأساليب التعليمية والنظريات التربوية، لذا يحتاج المعلمون إلى تحديث معرفتهم لتكون متماشية مع أحدث الابتكارات والأبحاث في المجال لتحسين أدائهم في التدريس وتعزيز تجربة التعلم لدى الطلبة، وقد يدل ذلك على أن أصحاب المدارس الخاصة ومديريها في تنافس مستمر فيما بينهم لتطوير وتحسين مستوى مدارسهم؛ وذلك من أجل استقطاب أعداد كبيرة من الطلبة.

والفقرة "يُفَوِّض بعض الصّلاحيات للمعلمين" والتي جاءت بدرجة متوسطة وفي المرتبة الأخيرة فيعزو الباحث ذلك إلى إحساس بعض مديري المدارس بالمسؤولية النهائية نحو أداء المدرسة بأكملها، وبالتالي يفضلون الاحتفاظ ببعض الصلاحيات لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك لاعتقاد بعضهم أن الاحتفاظ بالصلاحيات يسمح لهم التحكم في عملية التنسيق وضمان الاتساق بين الأقسام والمعلمين في المدرسة، كما أن بعض المديرين يميل نحو التحكم والسيطرة في العمل، وبالتالي يفضلون الاحتفاظ بالصلاحيات والسلطة، وتعرض المعلمين للكثير من ضغوطات العمل وانشغالهم في الكثير من الواجبات والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم، وقد يشعر بعض المدرءاء بعدم الثقة في

قدرة المعلمين على تحمّل المسؤولية واتخاذ القرارات الصائبة، وبالتالي يفضلون الاحتفاظ بالصلاحيات.

### ثانياً بعد: "جودة الخدمات التعليمية"

تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات بعد "جودة الخدمات التعليمية" قد بلغ (3.87) بانحراف معياري (0.51) وبمستوى مرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات في الدرجة المرتفعة باستثناء الفقرة (12) فقد جاءت بالمستوى المتوسط، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) والتي نصت على "يحرص على مواكبة التطورات في العملية التعليمية"، بمتوسط حسابي (4.35) وبانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (12) والتي نصت على "يهتم بنشر ثقافة الجودة بين المعلمين" بمتوسط حسابي (2.70) وبانحراف معياري (1.48) وبمستوى متوسط.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس الخاصة على وضع رؤية مستقبلية وأهداف محددة للمدرسة تسعى إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية وتحقيق التميز في الأداء، وكذلك قيامهم بتطوير برامج تعليمية إبداعية تلبّي احتياجات الطلبة وتعزز العملية التعليمية وتحقق النجاح المستدام. أما الفقرة "يحرص على مواكبة التطورات في العملية التعليمية" والتي جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة فيعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالعملية التعليمية، وما يناسب المعلمين والطلبة من التنوع في الأنشطة، وفي أساليب التعلم، ومواكبة التطورات والمتغيرات العصرية، وتطوير مهارات القيادة والإدارة، حيث يتعلم كيفية التعامل مع التحديات الجديدة وتطبيق الحلول المبتكرة، والتي تعد أمراً حيويًا لمديري المدارس حيث أنها تساعد في تحسين جودة التعليم المقدم في المدرسة، مما يعزز تحصيل الطلبة ويعزز سمعة المدرسة، ويضمن مديري المدارس تلبية احتياجات طلبتهم والمعلمين

وفقًا لأحدث المعايير والممارسات التعليمية، والتي تعزز التنافسية والابتكار في المدرسة، مما يجذب المزيد من الطلبة ويساهم في تحقيق أهداف المدرسة وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية.

والفقرة "يهتمُّ بنشر ثقافة الجودة بين المعلمين" والتي جاءت بدرجة متوسطة وفي المرتبة الأخيرة فيعزو الباحث ذلك إلى نقص الوعي لدى مديري المدارس بأهمية ثقافة الجودة في تحسين أداء المعلمين وجودة التعليم، وربما لكثرة المهام التي يؤديها المديرين، حيث يجد مديري المدرسة أنفسهم مشغولين بإدارة العديد من الأمور اليومية والتحديات الإدارية، مما يجعلهم يتجاهلون جوانب الجودة والتحسين المستمر ونشر ثقافة الجودة بين المعلمين، وقد يكون لدى المدير أولويات إدارية أخرى تعتبر أكثر أهمية بالنسبة له، مما يؤدي إلى تجاهله لنشر ثقافة الجودة بين المعلمين، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس قد يواجهون مقاومة من بعض المعلمين لتبني ثقافة الجودة نتيجة لعدم رغبتهم في التغيير أو خوفهم من المستقبل، كما أن بعض مديري المدارس يفتقرون إلى الدعم والتدريب اللازمين لنشر ثقافة الجودة بين المعلمين وتحفيزهم على تطبيقها في ممارساتهم اليومية.

### ثالثاً: بعد "الموارد المادية والمالية"

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات هذا البعد، حيث أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات بعد "الموارد المادية والمالية" قد بلغ (3.72) بانحراف معياري (0.54) وبمستوى مرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (21) والتي نصت على "يُوفّر نظامًا للمكافآت والحوافز للمعلمين بناءً على الإبداع والتميز"، بمتوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، وفي

الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (24) والتي نصت على "يوفر العُرف الصفية المزودة بالأجهزة الذكية" بمتوسط حسابي (2.99) وبانحراف معياري (1.48) وبمستوى متوسط.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الموارد المادية والمالية تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، حيث أن توفير مرافق مدرسية عالية الجودة ومجهزة بالتقنيات الحديثة أن يجذب الطلبة وأولياء الأمور ويعزز سمعة المدرسة في المجتمع، ويزيد من جاذبية المدرسة ويحسن من نتائج التعلم. وجاءت الفقرة "يوفر نظامًا للمكافآت والحوافز للمعلمين بناءً على الإبداع والتميز" بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة حيث يعزو الباحث ذلك إلى أن توفير نظامًا فعالًا للمكافآت والحوافز يمكن أن يساعد في جذب المعلمين الموهوبين والمؤهلين، والحفاظ عليهم في المدرسة لفترات أطول، حيث أنها تعمل كمحفز قوي للمعلمين لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا، سواء كانت ذات طابع أكاديمي أو سلوكي، ومن خلال هذه الحوافز يشعر المعلمون بأن إسهاماتهم وجهودهم محل تقدير ومكافأة، وبالتالي يزيد من رغبتهم في بذل المزيد من الجهد والتفاني في العمل، ويسهم في بناء بيئة عمل إيجابية، وتحسن من جودة العملية التعليمية وتحقيق نتائج تعليمية أفضل للطلبة.

أما الفقرة "يوفر العُرف الصفية المزودة بالأجهزة الذكية" والتي جاءت بدرجة متوسطة وبالمرتبة الأخيرة فيعزى ذلك إلى أن معظم المدارس الخاصة في العاصمة عمان هي مدارس ربحية، وهناك العديد من مديري المدارس ليسوا مالكين لها، وصلاحياتهم محدودة في هذا الاتجاه، وكذلك قد يكون توفير الغرف الصفية المزودة بالأجهزة الذكية وتحديث البنية التحتية التكنولوجية بحاجة إلى تكلفة مرتفعة، وقد تكون الميزانية المخصصة للمدرسة غير كافية لتلبية هذه الاحتياجات، كما أن استخدام هذه الأجهزة الذكية بحاجة إلى دعم فني وتقني متخصص للصيانة والتشغيل السليم، وقد تكون هذه المهارات قليلة الوجود في بعض الأحيان، كذلك يتطلب استخدام الأجهزة الذكية صيانة دورية

وتحديثات للبرمجيات، وهذا يمكن أن يكون تحديًا للمديرين في تخصيص الوقت والجهد اللازمين لضمان سلامة وفعالية استخدام الأجهزة، كما أنها بحاجة إلى معلمين مؤهلين وخاضعين لدورات تدريبية حول استخدام الأجهزة الذكية في العملية التعليمية بفاعلية، والتي تشكل تحديًا في بعض الأحيان لدى المديرين في توفير وتنظيم هذه الورش والدورات التدريبية.

مناقشة نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الثالث والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الابتكارية، والميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه عمان؟

أظهرت نتائج الإجابة عن هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية، والدرجة الكلية للميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.816) وهي دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ )، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ) بين أبعاد القيادة الابتكارية وأبعاد الميزة التنافسية إذ تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.539) و(0.708).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الابتكار هو المحرك الرئيس في المدارس الخاصة؛ لأنه المحرك الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية، فالقيادة في المدارس الخاصة تُعير الابتكار والإبداع أهمية خاصة لأنه هو ما يميز مدرسة عن أخرى، ويحقق لها ميزة تنافسية مرتفعة مقارنة بالمنافسين، حيث يعكس تبني مدير المدرسة للقيادة الابتكارية التزامه بتوفير بيئة تعليمية ملهمة ومبتكرة تجذب الطلبة وتلبي احتياجاتهم التعليمية والشخصية، مما يعزز من مكانة المدرسة بين الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع، وأن ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية يساعدهم في وضع أهداف مستقبلية قابلة للتحقيق بطرق أسهل وأقل وقتًا من منافسيها، مما يكسبها ميزة تنافسية عالية، وكذلك كون حل المشكلات

واتخاذ القرارات الابتكارية يجعل المدرسة أكثر قدرة على حل المشكلات بشكل اسهل واسرع وعدم إهدار الوقت وإمكانات المدرسة في حل المشكلات، كما ويمكن للمدرسة من استقراء المخاطر والتحديات بشكل أفضل من المدارس المنافسة مما يجنبها الأخطار القائمة عليها ويزيد من الميزة التنافسية للمدرسة، كما أن تحقيق الميزة التنافسية بحاجة إلى قائد مبتكر يسعى إلى تطبيق كل ما هو مبدع وجديد ليكون متميز في الميدان التربوي، وخاصة أن النجاح بالعمل يتطلب الابتكار والابتعاد عن نظريات وأنماط القيادات التقليدية، كذلك يسهم تبني مديري المدارس للقيادة الابتكارية في تطوير ممارسات التعليم والإدارة في المدرسة بصورة مستمرة، مما يعزز جودة الخدمات التعليمية ويضمن تحقيق التفوق والتميز.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصى بما يلي:

- تبني مديري المدارس نظامًا للمِنح الدراسية للطلبة المتفوقين، وتوفّر العُرف الصفية المزوّدة بالأجهزة الذكيّة تساعد على تحقيق الميزة التنافسية في المدرسة.
- مشاركة مديري المدارس المعلمين في صياغة رؤية وأهداف ورسالة المدرسة في ضوء متطلبات العصر.

- تهيئة المناخ المدرسي الذي يساعد على توليد الأفكار الابتكارية غير المألوفة.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المبدعين في المدرسة.
- إجراء المزيد من الدراسات تربط القيادة الابتكارية مع متغيرات أخرى مثل: الوعي الاستراتيجي، والرشاقة التنظيمية، اليقظة الاستراتيجية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو صالح، إيناس (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو عجوة، عبد الله (2018). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو عيشة، فاطمة (2018). ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- أحمد، مصطفى (2018). تقويم الأداء المدرسي في ضوء المعايير العالمية لتصنيف المدارس الثانوية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية، (191)، 617-689.
- أكبر، عبير (2017). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، 18(9)، 373-414.
- آل سميح، زياد (2019). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قادة التعليم العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- بسكر، حدة (2023) القيادة الابتكارية وعلاقتها بأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك ولاية المسيلة. مجلة دراسات، 14 (1)، 965 - 999.
- البناء، دعاء والشрман، وائل (2020). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- جبريني، سماح (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، غزة.

- جمال، لينا (2017). *إدارة التميز والابداع الإداري*. عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- الجنازرة، أسماء (2020). *البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحارثي، سعود (2018). *القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف*. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 66(66)، 96-127.
- الحارثي، مفلح (2020). *القيادة الابتكارية واستراتيجية تطبيقها*. الرياض: مكتبة الرشد
- حارون، أمل (2019). *درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وعضاء الهيئة التدريسية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حافظ، عبد الناصر وعباس، حسين (2016). *الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة*. عمان: المنهل.
- الحجاج، حرب (2019). *درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(6)، 216-239.
- حجية، عبير (2020). *درجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالميزة التنافسية في المدارس الخاصة في العاصمة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الحوامدة، محمد (2018). *تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في الأردن*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الحوامدة، محمد ووطناش، سلامة (2019). *واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن*. *المجلة التربوية الأردنية*، 4(2)، 30-48.

الدويك، شهد (2020). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل. الخليل، فلسطين.

الراشد، أسماء واليحيى، حصة (2020). معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخرج بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. مجلة كلية التربية، 36(6)، 246-265.

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

الشلبي، ريماء (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق، عمان، الأردن.

الشهراني، نورة (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة ببشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(3)، 585-617.

الصعيدى، هند (2018). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 178(1)، 228-315.

صلاح الدين، نسرین (2018). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 42(3)، 235-314.

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

الطراونة، ايمان (2022). مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، 38(9)، 51-67.

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

العرفان، أمثال (2019). واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، 62(62)، 688-709.

العريني، غادة (2022). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

عواد، مريم (2020). تصور مقترح لتطوير مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

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

غباين، عمر (2009). *القيادة الفعالة والقائد الفعال*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الغليقة، عبد الله (2021). تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 14(14)، 1666-1695.

غنيم، هناء (2018). تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الفضلي، منى والمحيس، سارة (2017). واقع التمكين الإداري للإداريات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء. *مجلة كلية التربية*، 33(9)، 122-157.

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

القرعان، رانيا (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بفعاليتها. اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

القطيفان، رائد (2020). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

قنديل، علاء (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون

الكوني، حسين سالم صالح الزبير، جلال عبده أحمد وعطاء، أوسيم محمد عباد (2022). درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2 (12) 168-192.

المدني، معن (2023). ممارسات القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية. مجلة العلوم التربوية، 9(3)، 595-627.

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

مسعود، آمال (2015). ملامح إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية بعين شمس، 3 (39)، 13-97.

المطيري، عبدالله (2020). متطلبات تطبيق الخدمات الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس. مجلة كلية التربية، (35)، 251-265.

المطيري، مشاعل (2023). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 7(32)، 491-522.

مقبيل، محمد (2021). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 1(8)، 81-106.

المناصير، عهود (2020). *الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الوزير، حسن (2020). *الابداع والابتكار دليل لكل رواد الابداع والابتكار*. تم الاسترجاع من الموقع: <https://drive.google.com/file/d/1AroYf2sVYIQS54SkuseNkvjMrhnjW8VI/view>

ياسين، أسامة (2017). *الخدمات الإلكترونية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.

اليحيى، دلال والعتيبي، أحمد (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية*، 32(4)، 237-267.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Eja, M., Ele, A., Egbonyi, R., & Ido, D. (2020). Principals' Innovative Leadership Practices and Effective School Supervision in Ikom Education Zone of Cross River State, Nigeria. *American International Journal of Nursing Education and Practice*, 1(1), 49-55.
- Ekaale, E. J., Namusonge, G. S. & Makokha, E. N. (2017). *Effect of Innovation Strategies on Competitive Advantage in Public Secondary Schools in West Pokot Sub County*, West Pokot County.
- Hamadat, M. H. (2021). A Proposed Perspective for Developing Suggested Administrative Rules to Activate Competitive Advantage Indicators in Jordanian Education Directorates. *Egyptian Journal of Educational Sciences*, (1), 15-38.
- Hassouneh, I. A., Altememi, A. F., & Alkshali, S. J. (2019). Transformational Leadership and its Impact on Exploratory and Exploitative Innovation: Field Study of Jordanian Detergent Manufacturing Companies. *Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences*, 16(2), 161-182.
- Heizer, J. & Render, B., (2018), *Operation management*, 9th edition, Prentice Hall Inc: New Jersey.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, (30), 607- 610.
- Kurniaty, O. (2015). Analysis of Competitive Advantage through Private High Education Service Quality and Differentiation. *International Journal of Research in Social Science*. 5(5), 65-70.
- Mahdi, O. & Almsafir, M. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, (94), 320-334.
- Moonsrikaew, N., & Chansirisira, P. (2020). *Developing a Program to Strengthen Innovative Leadership of Secondary School Administrators under the Office of Basic Education Commission*. Doctoral dissertation, Mahasarakham University.

- Mushtaq, I., Chughtai, M. S., & Lashari, F. (2021). Leadership Styles and Firms' Innovation, Mediating Role of Absorptive Capacity: Empirical Evidence from Emerging Economy, *Journal of Management and Economics Research*, 3(2), 63-87.
- Orapeleng, S. (2017). *Innovative leadership in managing conflict at selected senior secondary School in Botswana*. Unpublished Ph.D. university of south Africa, Botswana
- Pradittaen, C., Wallapha, A., & Prakittiya, T. (2016). A Structural Model of Innovative Leadership Affecting the Professional Learning Community in Schools under the Secondary Educational Service Area Office 25. *International Journal of Management and Applied Science (IJMAS)*, 2(11), 31-36.
- Ravikumar, R. & Parks, R. (2020). Leadership and working in teams, *Surgery*, 38(10), 664-669
- Robbins, S., & Coulter, M., (2017), *Management*. Prentice Hall Inc: New Jersey.
- Sachitra, K., Chong, S., & Khin, A. (2016). Sources of Competitive Advantage Measurement in the Minor Export Crop Sector in Sri Lanka Result from Pilot Study, *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology*, 12(2), 1-15.
- Solirnan, M.G., Idris, N. A. H. (2020). *The Effect of Perceived Entrepreneurial Leadership on Innovative Behavior*. An Empirica Study on the Workers of Private Sector Pharmaceutica Companies in Dakahlia Governorate.

## الملحقات

الملحق (1): أداة الدراسة بصورتها الأولية

كلية الآداب والعلوم التربوية  
قسم الإدارة والمناهج

سعادة عضو هيئة التدريس..... المحترم.

تحية طيبة وبعد.... يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الابتكارية في مدارس لواء قصبه عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية" بغرض الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من محورين، المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، والمحور الثاني: مستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟  
السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الابتكارية، والميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان؟  
وصممت الأداة وفق تدرج ليكرت الرباعي (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث أن القيادة الابتكارية هي "عبارة عن الممارسات العلمية للأفكار الجديدة بطرق مرنة، تهدف لزيادة فاعلية أساليب العمل الحالية في تحقيق أهداف المؤسسة" (أبو عجوة، 2018: 34)، والميزة التنافسية هي: قدرة المدرسة على التفرد والتفوق المستمر في الأداء؛ لتحقيق نتائج وإنجازات متميزة على المستويين الفردي والمؤسسي، من خلال توافر موارد بشرية متميزة وموارد مادية ومالية أفضل، وأنها الطرائق الجديدة التي تكتشفها المدرسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين (صلاح الدين، 2018).

ولما عرف عنكم من خبرة وكفاءة في مجال البحث العلمي يرجو الباحث من حضرتكم التكرم بتحكيم فقرات أداة الدراسة وإبداء رأيكم وملاحظاتكم حول كل فقرة فيما يتعلق بدرجة انتمائها للمجال، وصياغتها اللغوية، ووضوحها، وأي تعديلات أخرى ترونها مناسبة سواء كان ذلك بإضافة فقرات أخرى أو حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: عدي العمارين

معلومات المحكم:

اسم المحكم	التخصص	الجامعة	الرتبة الأكاديمية

### المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية.

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات	رقم
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
<p>البعد الأول: التخطيط بطريقة ابتكارية، وهي: (القدرة على إيجاد الحلول دون تكرار الأفكار السابقة، والتوصل إلى أفكار متنوعة وجديدة ليست شائعة أو مألوفة للفئة التي ينتمي إليها الفرد).</p> <p>فإن مدير المدرسة:</p>								
							يخطط لتطوير العمل المدرسي بطريقة غير تقليدية.	1
							يملك القدرة على رؤية مدرسته بأفضل حال.	2
							يتبنى خطط ابتكارية للإسهام في تمييز العمل المدرسي.	3
							يستشرف المستقبل لمدرسته في ضوء الربط بين الواقع والمأمول.	4
							يشجع على صياغة رؤية مدرسية مبتكرة في ضوء مستجدات العصر.	5
							يتبنى فكرة التغيير والتطوير المستمر.	6
							يضع تصور للمشاركة المدرسية ومؤسسات المجتمع للإسهام في استدامة الأداء المدرسي.	7
							يحدد الموارد اللازمة لتعزيز الابتكار في مدرسته.	8
							يتبنى مبدأ الاستفادة من الخبرات الخارجية لتعزيز التميز الابتكاري بين المعلمين.	9
							يرصد الدورات والورش التي تسهم في تنمية ثقافة الابتكار بين المعلمين.	10
							ينوع الأساليب التي توفر له التغذية الراجعة عن أداء المعلمين مثل الحصص النموذجية الخارجية، والاجتماعات الدورية، وتفويض الصلاحيات، والمبادرات الفردية.	11
							يتبنى آلية تحفيز تتناسب والأفكار الابتكارية للعاملين بالمدرسة.	12

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات	رقم
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
<p>البعد الثاني: حل المشكلات بطريقة ابتكارية، وهي: (قدرة مدير المدرسة على الإحساس بالمشكلة قبل وقوعها، وتحديد أسبابها بوضوح، والتخطيط لحلها باستخدام أفكار وأساليب جديدة ومبتكرة).  فإن مدير المدرسة:</p>								
							13	يدرب المعلمين بأسلوب علمي منهجي على توقع حدوث المشكلة.
							14	يرغب بمشاركة اقتراحات المعلمين الجديدة للوصول لحل المشكلة.
							15	يعدل في الخطط المدرسية لتتماشى مع متطلبات سوق العمل.
							16	يسمح للمعلمين بالمشاركة في تحديد المشكلة وحلها.
							17	يراجع الخطط للتكيف مع المتغيرات الخارجية.
							18	ينظر للمشكلات التي تواجه المدرسة على أنها فرص للتحسين والتطوير.
							19	لديه القدرة على اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة بأسلوب ابتكاري.
							20	يضع حلول مستقبلية للمشكلات التي قد تطرأ على العمل برؤية جديدة.
							21	ينظر للمشكلات بطريقة مغايرة عما ينظر إليها الآخرون.
							22	لديه القدرة على اكتشاف العيوب والأخطاء.
							23	يواجه بمشاركة معلميه مشكلات متنوعة بوقت واحد.
							24	يحلل جوانب القصور ببيئة العمل التي قد تسبب مشكلة ما.
							25	يسعى لدمج الأفكار المطروحة لبناء فكرة ذات قيمة.

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات وال فقرات	رقم
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
<p>البعد الثالث: التعامل مع العاملين، وهي: (العملية التي يقوم بها مدير المدرسة لتوجيه العمل والسلوك للأفراد بطريقة تعزز التعاون والإنتاجية والرضا الوظيفي، وذلك بفهم احتياجات العاملين وتوفير الدعم اللازم لهم، بالإضافة إلى تشجيع التنمية الشخصية والمهنية لهم).</p> <p>فإن مدير المدرسة:</p>								
							يفوض الصلاحيات لتمكين المعلمين من اتخاذ القرارات.	26
							يعزز مفهوم العمل الجماعي عند إسناد المهام.	27
							يقوم بدور الموجه والمرشد للمعلمين للتوصل للخيار الأفضل.	28
							يُنمي العلاقات الإنسانية لتعزيز الثقة المتبادلة داخل المدرسة.	29
							يتبنى الأفكار الجديدة المسهمة في تطوير العمل بالمدرسة.	30
							يحرص على تبادل الخبرات مع المدارس الأخرى.	31
							يقلل من الرقابة المباشرة على المعلمين أثناء أدائهم لعملهم.	32
							يُشجع المعلمين على تأدية أعمالهم بأسلوب متجدد.	33
							يشجع المعلمين على التخطيط لمواجهة المشكلات المستقبلية.	34
							يجب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	35
							يهتم بأفكار المعلمين الابتكارية.	36
							يقدم جوائز مادية ومعنوية للمعلمين ذوي الأداء الابتكاري.	37
							يشعر المعلمين بالثقة الكبيرة في قدراتهم.	38

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات	رقم
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
<p>البعد الرابع: بيئة العمل، وهي: (مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية، والتي تشكل قوى ذات تأثير على المدرسة وهي تتأثر بالبيئة المحيطة سواء من منافسة، قيم، اتجاهات وبالتالي تؤثر على سلوك العاملين فيها وعلى العمليات الإدارية). فإن مدير المدرسة:</p>								
							يشجع التنافس الإيجابي بين المعلمين.	39
							يسعى إلى إنشاء علاقات إنسانية إيجابية في العمل.	40
							يدعم جهود المعلمين في أداء مهامهم الوظيفية.	41
							يشارك المعلمين في صياغة رؤية واضحة للمدرسة.	42
							يُمكن المعلمين من تحديد أساليب العمل الملائمة لقدراتهم.	43
							يُشرك المعلمين في صياغة رؤية وأهداف ورسالة المدرسة.	44
							يتطوع لتنفيذ أي مسؤوليات بكل رحابة صدر.	45
							يسعى لتوفير بيئة عمل داعمة للابتكار.	46
							يستثمر الموارد والأدوات المتاحة لتحقيق الأهداف التعليمية بشكل ابتكاري.	47
							يوفر هيكلًا إداريًا يتسم بالمرونة.	48
							يعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية.	49
							يوفر بيئة مدرسية تشجع البحث والاستقصاء.	50
أي مقترحات أخرى ترونها مناسبة								

### المحور الثاني: مستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية.

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات	رقم
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
<p>البعد الأول: إدارة الموارد البشرية، وهي (العمليات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين أداء وفعالية العمليات البشرية داخل المدرسة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المدرسة بشكل فعال). فإن مدير المدرسة:</p>								
							يعزز دافعية المعلمين نحو العمل.	1
							يشجع برامج التطوير الذاتي للمعلمين.	2
							يحرص على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.	3
							يشجع الرقابة الذاتية في العمل.	4
							يحرص على تصميم دورات تدريبية متخصصة تتناسب باحتياجات العمل.	5
							يهتم بدعم القدرات الذاتية للمعلمين.	6
							يحفز المعلمين على متابعة المستجدات العلمية.	7
							يوفر مناخات تشجع على المبادرة الشخصية	8
							يشجع المعلمين على الاستفادة من خبرات بعضهم لبعض لإثراء العمل.	9
							يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين مما ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة.	10
<p>البعد الثاني: جودة الخدمات التعليمية، وهي (مجموعة من الخصائص والمعايير التي تحدد مدى تلبية خدمة التعليم لاحتياجات وتوقعات الطلاب والمجتمع بشكل عام بأعلى جودة وأقل عيوب). فإن مدير المدرسة:</p>								
							يضع خطة استراتيجية واضحة لضمان الجودة.	11

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات	رقم
	غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
							يهتم بالأنشطة الداعمة لعمليات التحسين المستمر.	12
							يشجع البحث عن مداخل جديدة لتحسين الأداء.	13
							يهتم بنشر ثقافة الجودة بين المعلمين.	14
							يحرص على مواكبة التطورات في العملية التعليمية.	15
							يساعد المعلمين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بعيداً عن أي تعقيدات.	16
							يوظف الاستراتيجيات والأساليب المختلفة في العملية التعليمية.	17
							يحرص على تشكيل فريق لضمان الجودة والتطوير	18
							يوفر للمعلمين فرص التعلم بصورة مستمرة.	19
							يحرص على جودة الخطة الدراسية.	20
<p>البعد الثالث: الموارد المادية والمالية، وهي: (الموارد الفعلية التي تمتلكها المدرسة، مثل المرافق المجهزة والمعدات والمختبرات والتكنولوجيا والإنترنت والوسائل التعليمية، والغرف الصفية المتطورة، والقدرة على التمويل وتوفير الأموال اللازمة للمؤسسة من أجل تشغيل أعمالها وتنفيذ العمليات وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية).</p> <p>فإن مدير المدرسة:</p>								
							يتبنى نظاماً للمنح الدراسية للطلبة المتفوقين.	21
							يضع ميزانية مالية وفقاً للاحتياجات الفعلية للمدرسة.	22
							يسعى للبحث عن مصادر تمويل متنوعة للمدرسة.	23
							يتبنى نظاماً مالياً يمتاز بالحدثة والدقة وسرعة التنفيذ.	24



الملحق رقم (2): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1.	أ. د. احمد محمد بدح	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
2.	أ.د. بشار تليلان السليم	اصول التربية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
3.	أ.د. خالد محمد أبو شقيرة	الإدارة وأصول التربية	أستاذ	جامعة عمان العربية
4.	أ.د.رامي أبراهيم الشقران	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة عمان العربية
5.	أ.د.رامي أبراهيم الشقران	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة عمان العربية
6.	أ.د. نايل سالم الرشيدة	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة مؤتة
7.	د. عمر علي الرفايعة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
8.	د. كاظم عادل الغول	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
9.	د. ماهر تيسير شرادقة	تربية خاصة	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
10.	د. معين سليمان النصرابين	قياس وتقويم	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
11.	د. اميرة الشرايعة	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء
12.	د. آيات محمد المغربي	مناهج العلوم وطرق التدريس	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
13.	د. فاطمة رشيد القيام	مناهج وأساليب	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء

الملحق رقم (3): أداة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة الشرق الأوسط  
قسم الإدارة والمناهج التربوية  
كلية الآداب والعلوم التربوية

حضرة المعلم/ة..... المحترم/المحترمة.

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الابتكارية في مدارس لواء قصبه عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية " بغرض الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لهدف الدراسة تمّ تطوير أداة مكوّنة من ثلاثة محاور وهي: المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية لعينة الدّراسة والمتضمّنة ( الجنس، والخبرة)، والمحور الثّاني: درجة ممارسة القيادة الابتكاريّة والمتضمّنة (4 أبعاد) وهي: (التخطيط بطريقة ابتكاريّة، حلّ المشكلات بطريقة ابتكاريّة، التعامل مع العاملين، بيئة العمل)، والمحور الثّالث: مستوى الميزة التنافسيّة والمتضمّنة (3 أبعاد) وهي: (إدارة الموارد البشريّة، جودة الخدمات التعليميّة، الموارد الماديّة والماليّة)

وصمّمت الأداة وفق تدرّج ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، مُحايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

حيث إنّ القيادة الابتكاريّة هي "عبارة عن الممارسات العلميّة للأفكار الجديدة بطرق مرنة، وتهدف لزيادة فاعليّة أساليب العمل الحاليّة في تحقيق أهداف المؤسسة" (أبو عجوة، 2018: 34).

والميزة التنافسية تعني فُدرة المدرسة على التقرُّد والتفوّق المستمرّ في الأداء؛ لتحقيق نتائج وإنجازات متميّزة على المستويين الفرديّ والمؤسسيّ، من خلال توافر موارد بشريّة متميّزة وموارد ماديّة ومالية أفضل، وهي الطّرائق الجديدة التي تكتشفها المدرسة والتي تكون أكثر فاعليّة من تلك المستعملة من قِبَل المنافسين (صلاح الدين، 2018).

وتضمّنت الدّراسة الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الابتكاريّة لدى مديري المدارس الخاصّة في لواء قصبه

عمان من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسيّة في المدارس الخاصّة في لواء قصبه عمّان من وجهة

نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل تُوجد علاقة ارتباطيّة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha=0.05$ )

بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصّة للقيادة الابتكاريّة، والميزة التنافسيّة من وجهة نظر

المعلمين في لواء قصبه عمّان؟

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال؛ فيرجو الباحث

من حضرتكم التكرم بملء فقرات الاستبانة، وکلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وموضوعية حول

جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات

المقدمة من قبلكم، علمًا بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضّلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: عُدي العمارين

## المحور الأول

### المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

#### الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

#### 1- الجنس:

<input type="radio"/> أنثى	<input type="radio"/> ذكر
----------------------------	---------------------------

#### 2- الخبرة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات
--------------------------------------	---	--

### المحور الثاني: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية.

رقم	المجالات والفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>البُعد الأول: التخطيط بطريقة ابتكارية، وهي: (القدرة على إيجاد الحلول دون تكرار الأفكار السابقة، والتوصُّل إلى أفكار متنوّعة وجديدة ليست شائعة أو مألوفة للفئة التي ينتمي إليها الفرد). فإنّ مدير المدرسة:</p>						
1	يتبنّى خطط ابتكاريّة للإسهام في تميّز العمل المدرسيّ.					
2	يستشرف المستقبل لمدرسته في ضوء الرّبط بين الواقع والمأمول.					
3	يتبنّى فكرة التّطوير المستمرّ.					
4	يضع تصوّر للشراكة ومؤسسات المجتمع للإسهام في استدامة الأداء المدرسيّ المتميز.					
5	يرصد الورش التدريبية التي تُسهم في تنمية ثقافة الابتكار بين المعلمين.					
6	يحدّد الموارد اللازمة لتعزيز الابتكار في مدرسته.					
7	ينوّع في الأساليب التي تُوفّر التّغذية الراجعة عن أداء المعلمين (كاجتماعات الدورية، وتقييض الصّلاحيات).					
<p>البُعد الثّاني: حلّ المشكلات بطريقة ابتكاريّة، وهي: (قدرة مدير المدرسة على الإحساس بالمشكلة قبل وقوعها، وتحديد أسبابها بوضوح، والتّخطيط لحلّها باستخدام أفكار وأساليب جديدة ومُبتكرة). فإنّ مدير المدرسة:</p>						
8	يُدرّب المعلمين - بأسلوب علميّ منهجيّ - على توقّع المشكلة قبل حدوثها.					
9	يأخذ باقتراحات المعلمين الجديدة للوصول لحلّ المشكلة.					
10	ينظر للمشكلات التي تواجه المدرسة على أنّها فرص للتّحسين والتّطوير.					
11	يحدد بدائل المشكلات بأسلوب ابتكاريّ.					
12	يضع حلولاً مستقبلية للمشكلات التي قد تطرأ على العمل برؤية جديدة.					
13	يمتلك القدرة على اكتشاف العيوب والأخطاء.					

رقم	المجالات والفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	يُجيد التعامل مع مشكلات عدّة في آن واحد بمشاركة المعلمين.					
15	يحلّ جوانب القصور في بيئة العمل التي قد تسبّب مشكلة ما.					
<p>البُعد الثالث: التعلّم مع العاملين، وهي: (العملية التي يقوم بها مدير المدرسة لتوجيه العمل والسلوك للأفراد، بطريقة تُعزّز التعاون والإنتاجية والرّضا الوظيفي، وذلك بفهم احتياجات العاملين وتوفير الدّعم اللازم لهم، بالإضافة إلى تشجيع التّمية الشّخصية والمهنية لهم). فإنّ مدير المدرسة:</p>						
16	يُفوّض الصّلاحيات لتمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرارات.					
17	يُعزّز مفهوم العمل الجماعيّ عند إسناد المهامّ.					
18	يُنمّي العلاقات الإنسانيّة لتعزيز الثقة المتبادلة داخل المدرسة.					
19	يُحفّز المعلمين ذوي الأفكار الجديدة المسهمة في تطوير الأداء المدرسيّ.					
20	يحرص على تبادل الخبرات مع المدارس الأخرى.					
21	يُحبّ العمل ضمن فريق تسوده روح المُجازفة.					
22	يُشجّع المعلمين على تأدية أعمالهم بأسلوب مُتجدّد.					
<p>البُعد الرابع: بيئة العمل، وهي: (مجموعة من العناصر المسمّدة من البيئة الكلّية، والتي تُشكّل قوى ذات تأثير على المدرسة، وهي تتأثّر بالبيئة المحيطة سواء من منافسة، قيم، اتجاهات وبالتالي تؤثر على سلوك العاملين فيها وعلى العمليات الإداريّة). فإنّ مدير المدرسة:</p>						
23	يوفّر بيئة عمل يسودها التناؤس الإيجابي بين المعلمين.					
24	يسعى لتوفير الموارد والأدوات المُتاحة لتحقيق الأهداف التّعليميّة بشكلٍ ابتكاريّ.					
25	يُمكن المعلمين من تحديد أساليب العمل الملائمة لقدراتهم.					
26	يُشرك المعلمين في صياغة رؤية وأهداف ورسالة المدرسة، في ضوء متطلّبات العصر.					

رقم	المجالات والفقرات	موافق بشدة	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	يتطوّر لتنفيذ أيّة مسؤوليات بمدرسته للإسهام بعمل متطوّر وجديد.					
28	يسعى لتوفير بيئة عمل داعمة للابتكار.					
29	يبسط الإجراءات الإدارية بما لا يتعارض مع القوانين.					
30	يسهم في بناء بيئة مدرسية مشجعة للبحث والاستكشاف.					

### المحور الثالث: مستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية.

رقم	المجالات والفقرات	موافق بشدة	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>البُعد الأول: إدارة الموارد البشرية، وهي (العمليات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين أداء وفعالية العمليات البشرية داخل المدرسة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المدرسة بشكل فعال).  فإن مدير المدرسة:</p>						
1	يُعزّز دافعية المعلمين نحو العمل.					
2	يُشجّع برامج التطوير الذاتي للمعلمين.					
3	يحرص على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.					
4	يُشجّع الرقابة الذاتية في العمل.					
5	يُحفّز المعلمين على متابعة المستجدات العلمية.					
6	يوقّر مناحات تُشجّع على المبادرة الشخصية					
7	يُشجّع المعلمين على الاستفادة من خبرات بعضهم لإثراء العمل.					
8	يُفوّض بعض الصلاحيات للمعلمين.					

رقم	المجالات والفقرات	موافق بشدة	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>البُعد الثَّاني: جودة الخدمات التعليميَّة، وهي (مجموعة من الخصائص والمعايير التي تُحدِّد مدى تلبية خدمة التَّعليم لاحتياجات وتوقُّعات الطُّلاب والمجتمع بشكلٍ عام بأعلى جودة وأقلَّ عيوب). فإنَّ مدير المدرسة:</p>						
9	يضع خطة استراتيجية واضحة لضمان جودة العمل المدرسي.					
10	يهتمُّ بالأنشطة الداعمة لعمليات التحسين المستمر.					
11	يُشجِّع البحث عن مداخل جديدة لتحسين الأداء.					
12	يهتمُّ بنشر ثقافة الجودة بين المعلمين.					
13	يحرص على مواكبة التطورات في العملية التعليميَّة.					
14	يحرص على جودة الخطة الدراسيَّة الخاصة بالمعلم.					
15	يساعد المعلمين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بعيدًا عن أية تعقيدات.					
16	يحرص على تشكيل فريق لضمان الجودة والتطوير في العملية التعليميَّة.					
<p>البُعد الثَّالث: الموارد الماديَّة والماليَّة، وهي: (الموارد الفعلية التي تمتلكها المدرسة، مثل المرافق المجهَّزة والمعدَّات والمختبرات والتكنولوجيا والإنترنت والوسائل التعليميَّة، والغرف الصفيَّة المتطوِّرة، والقدرة على التَّمويل وتوفير الأموال اللَّازمة للمؤسسة من أجل تشغيل أعمالها وتنفيذ العمليات وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعليَّة). فإنَّ مدير المدرسة:</p>						
17	يتبنَّى نظامًا للمِنح الدراسيَّة للطُّلبة المتفوقين.					
18	يضع ميزانية ماليَّة وفقًا للاحتياجات الفعلية للمدرسة.					
19	يسعى للبحث عن مصادر تمويل متنوِّعة للمدرسة.					

رقم	المجالات والفقرات	موافق بشدة	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	يتبنّى نظامًا ماليًا يمتاز بالحدّاءة والدّقة وسرعة التنفيذ.					
21	يُوفّر نظامًا للمكافآت والحوافز للمعلّمين بناءً على الإبداع والتميّز.					
22	يُوظّف وسائل الاتّصال والتكنولوجيا الحديثة للاتّصال بالمجتمع المحليّ.					
23	يهتمّ بصيانة المعدّات المدرسيّة والمرافق باستمرار.					
24	يوفّر العُرف الصفيّة المزوّدة بالأجهزة الذكيّة.					
25	يوفر جميع مستلزمات السلامة والأمن لجميع الأفراد في المدرسة.					
26	يحرص على توفير كافة التّجهيزات الّلازمة لإنجاز الأعمال والأنشطة.					
27	يهتمّ بإجراء صيانة دوريّة لمرافق المدرسة والغرف الصفيّة.					

## الملحق رقم (4): كتب تسهيل المهمة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم، در/خ/1129  
التاريخ، 2024/03/19

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم  
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالب عدي فواز العمارين ورقمه الجامعي (402210032) المسجل في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والذي يتولى القيام بتوزيع استبانات لدى المدارس الخاصة في لواء قصبة عمان/ لاستكمال رسالته الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالميزة التنافسية"، علماً أن المعلومات التي سيحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



