



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس
الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك

إعداد الطالبة
سناء يونس جعفر الطراونة

إشراف
الأستاذ الدكتور ملوح باجي الخريشا

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربويّة/ قسم الأصول والإدارة التربويّة
جامعة مؤتة، 2022م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبّر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب
الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة
الموسومة بـ:
سناء يونس جعفر الطراونه
نظر المعلمين في محافظة الكرك

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة التربوية

التخصص: الإدارة التربوية
في تاريخ 2022/08/17

من الساعة 12 إلى الساعة 2
قرار رقم 5/2022

التوقيع

مشرفاً ومقرراً
عضواً
عضواً
عضواً خارجياً

أعضاء اللجنة:

أ.د ملوح باجي عايد الخريشا
أ.د حسن احمد المصطفى الطعاني
أ.د عايد احمد حماد خوالده
أ.د.عدنان عبدالسلام احمد العضائيلة

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د مخلص سليمان الطراونه

2022/08/17



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى والدي.. النور الذي يضيء حياتي، والنبع الذي أرتوي منه حباً وحناناً، من يشار إليه بالبنان وأفتخر به بين الأنام أطال الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية .. وإلى القلب الذي ينير دربي، إلى من علمتني معنى الحب والعطف والحنان، التي لا تحلو حياتي دونها، والتي لم تبخل علي بدعواتها لي بالتوفيق .. والدتي الغالية أطال الله عمرها .. وإلى من جسّد الحب بكل معانيه، وكان السند والعطاء، قدم لي الكثير من صور الصبر والأمل والمحبة، لن أقول شكرًا، بل سأعيش الشكر معك دومًا إلى زوجي العزيز .. الكتابة لا تكفي لأصف كيف أحبكم والعمر قصير لأكتب حبكم، أراكم بسمتي وأرى جمال الأيام أنتم، إلى أبنائي .. وإلى السند والعضد والساعد، إلى من تهدأ نفسي بلقائهم، ويبتسم الثغر لمحبيهم، إلى قوتي وملاذي بعد الله إلى إخوتي وأخواتي .. وإلى كل قريب أو صديق وقف معي وساندني وشدّ من أزرني أثناء دراستي في هذه المرحلة، سائلةً الله عزّ وجلّ أن يجعل فيها علمًا نافعًا يُنتفع به.

الشكر والتقدير

قال الله تعالى في محكم كتابه العزيز: ﴿ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ﴾
فأتوجه أولاً بالحمد والشكر لله عزَّ وجلَّ، الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة العلمية
ومهدَّ لي الطريق لإتمام هذه الرسالة، كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور
ملوح الخريشا على تفضله بقبول الإشراف على رسالتي، وعلى كل ما قدَّمه من نصح
وإرشاد وتوجيه، والذي منحني من وقته الثمين، ومن بحر معلوماته وخبراته الواسعة
التي شكَّلت إضافة كبيرة للعمل البحثي، حيث كانت توجيهاته ونصائحه المنارة التي
استعنت بها في كامل عملي البحثي، فأسأل الله العزيز أن يجزيه خير الجزاء وأن يديم
عليه نعمة الصحة والعافية.

كما أتقدم بالشكر الكبير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة : أ.د.
حسن الطعاني، أ.د. عايد الخوالدة، أ.د. عدنان العضايلة، لما تحملوه من عناء قراءة
الرسالة ونقدها البناء وكل ما قدموه من توجيه لإثرائها.

وأتقدم أيضاً بموفور الشكر والتقدير لجامعتي مؤتة وأعضاء الهيئة التدريسية في
كلية العلوم التربوية، وقسم الأصول والإدارة التربوية ممثلاً بكافة الأساتذة أعضاء هيئة
التدريس، لما زودوني به من علم ومعرفة، فجزاهم الله خير الجزاء.
والشكر الموصول لكل من ساهم في إتمام وإنجاح هذا العمل.

والحمد لله ربَّ العالمين

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
ط	الملخص
ي	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	3.1 أهداف الدراسة
7	4.1 أهمية الدراسة
7	5.1 مصطلحات الدراسة
8	6.1 حدود الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	1.2 الإطار النظري
10	1.1.2 الإبداع الإداري
17	2.1.2 التميز المؤسسي
27	2.2 الدراسات السابقة
34	3.2 التعليق على الدراسات السابقة
37	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
37	1.3 منهج الدراسة
37	2.3 مجتمع الدراسة
37	3.3 عينة الدراسة

38	4.3 أداة الدراسة
44	5.3 إجراءات الدراسة
44	6.3 المعالجات الإحصائية
45	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
45	1.4 نتائج الدراسة ومناقشتها
68	2.4 التوصيات
69	المراجع
76	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس	37
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة	38
3	صدق البناء الداخلي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين	
39	الدرجة على الفقرة والدرجة الفرعية على المجال الذي تنتمي إليه الفقرة (ن=30)	
4	معامل الارتباط بين الدرجة على المجال والدرجة الكلية على الاستبانة	40
5	معاملات ثبات الاستبانة	40
6	صدق البناء الداخلي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين	
42	الدرجة على الفقرة والدرجة الفرعية على المجال الذي تنتمي إليه الفقرة (ن=30)	
7	معامل الارتباط بين الدرجة على المجال والدرجة الكلية على الاستبانة	42
8	معاملات ثبات الاستبانة	43
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة	
45	لمجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك	
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة	49
	لفقرات مجال الأصالة	
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة	50
	لفقرات مجال حساسية مدير المدرسة للمشكلات	
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة	51
	لفقرات مجال المرونة في ممارسات مدير المدرسة	
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة	52
	لفقرات مجال الطلاقة الفكرية	
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة	53

- لفقرات مجال المخاطرة لدى مدير المدرسة
- 15 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
54 للكلية والمجالات لدرجة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية
الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك
- 16 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
56 لفقرات مجال التميز القياديّ والبشريّ
- 17 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
57 لفقرات مجال التميز الأدائيّ الخدميّ
- 18 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
58 لدرجة أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك الديمغرافية (الجنس،
والخبرة، والمؤهل العلمي)
- 19 نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لمعرفة دلالة
59 الفروق في أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية
الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك تبعاً لمتغيرات
الجنس والمؤهل العلمي والخبرة
- 20 نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في أبعاد
60 الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة
نظر المعلمين في محافظة الكرك تبعاً للجنس
- 21 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
62 لدرجة أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك الديمغرافية (الجنس،
والخبرة، والمؤهل العلمي)
- 22 نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لمعرفة دلالة
64 الفروق في أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية
الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك تبعاً لمتغيرات

الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

- 23 مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الإبداع الإداري لدى
مديري المدارس الثانوية الحكومية والتميز المؤسسي من وجهة نظر
66 المعلمين في محافظة الكرك

قائمة الملحق

الصفحة	العنوان	رمز الملحق
77	الاستبانة بالصورة الأولية	أ
85	أسماء السادة المحكمين	ب
87	الاستبانة بالصورة النهائية	ج
93	الكتب الرسمية	د

المُلخَص

الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك

سناء الطراونة،

جامعة مؤتة؛ 2022م

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة كل من الإبداع الإداري والتميز المؤسسي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استُخدم المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (339) معلماً ومعلمة أُختيروا بالطريقة العشوائية العنقودية من مجتمع الدراسة، وقد استخدم للدراسة استبانة تكونت من بعدين: الإبداع الإداري والتميز المؤسسي، تم التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود درجة مرتفعة من الإبداع الإداري والتميز المؤسسي لدى مديري المدارس، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أبعاد الإبداع الإداري تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، وعدم وجود فروق في أبعاد الإبداع الإداري (الأصالة، والمرونة في ممارسات مدير المدرسة، والطلاقة الفكرية) تعزى للجنس، بينما يوجد فروق في بعدي (حساسية مدير المدرسة للمشكلات، والمخاطرة لدى مدير المدرسة)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، وفي ضوء النتائج؛ أوصت الباحثة بضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز عملية التنمية الإدارية بصورة مستمرة لمديري المدارس، وذلك بعقد دورات تدريبية، وورش عمل لحثهم على ممارسة الإبداع بمختلف الأساليب.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، التميز المؤسسي، مديري المدارس الثانوية،

المعلمين، محافظة الكرك.

Abstract

Administrative creativity and its relationship to institutional excellence among government secondary school principals from the teachers' point of view in Karak Governorate.

Sana Al-Tarawneh

Mutah University. 2022

The study aimed to identify the degree of administrative creativity and institutional excellence and the relationship between them among government secondary school principals from the teachers' point of view in the Karak Governorate and to achieve the study's objectives; The descriptive approach, with its two parts, analytical and correlative, was used, and the study sample consisted of (339) male and female teachers who were selected by random cluster method from the study population. Indicators of authenticity and reliability were verified, and the study reached a set of results, the most important of which are: the presence of a high degree of administrative creativity and institutional excellence among school principals, and it was found that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the dimensions of managerial creativity due to qualifications variables. There are no differences in the dimensions of managerial creativity (originality, flexibility in the principal's practices, and intellectual fluency) due to gender, while there are differences in the two dimensions (the principal's sensitivity to problems, and the principal's risk-taking). The results also indicated that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the dimensions of institutional excellence for principals of public secondary schools in Karak governorate due to the variables of gender, academic qualification, and experience. The results showed a positive relationship between administrative creativity and institutional excellence among public secondary school principals and considering the results, the researcher recommended the Ministry of Education to work on rehabilitation and continuous administrative development for school principals by holding courses and workshops to motivate them and exercise their creativity in different ways.

Keywords: administrative creativity, institutional excellence, secondary school principals, teachers, Karak governorate.

الفصل الأول:

خلفية الدراسة وأهميتها:

1.1 المقدمة:

يمرُّ العالم في الوقت الراهن بالكثير من التطورات والتحديات في مجالات الحياة المختلفة، سواء أكانت هذه المجالات ثقافية أم اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية، وقد شاعت ظاهرة النظام العالمي الجديد والتجمعات الاقتصادية والسياسية والعولمة الثقافية؛ وقد أدى هذا إلى حتمية إصلاح النظام التربوي وعناصره. وفي ظل التطورات العالمية التي امتدت إلى جميع المجالات المختلفة ومن بينها المجال التربوي، كان لا بدّ أن يمتد هذا التطور إلى المدرسة بقيادتها ومدرسيها حتى أدواتها وأساليبها، وجميع ممتلكاتها، ليسهم ذلك في إعداد النشء إعدادًا يتناسب ومتطلبات هذا العصر مع الحفاظ على الهوية الأصلية له، كما إن هذا الإعداد يتطلب اهتمام مديري المدارس بالإبداع الإداري والتميز المؤسسي، للنهوض بالعملية التعليمية إلى أعلى المستويات. يعدّ موضوع الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة، والتميّزة في أدائها وإنجازها التي تسعى إلى إحداث نقلة نوعيّة وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها، وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفاعلية أعلى. والإبداع نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل، واستخدامه لطرق، وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث، بحيث تسعى إلى تلبية حاجات المجتمع المتجدّدة (زمار، 2021).

تعدّ المدرسة مؤسسة تعليمية تربوية إدارية تسعى إلى تحقيق التفوق العلمي لطلابها بوصفهم قادة المستقبل، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بهذه المؤسسة عن طريق رفدها بالمديرين الأكفاء القادرين على صياغة الأهداف لمؤسساتهم مستخدمين لذلك طرق ووسائل وأنواع مختلفة للقوة التي تمكنهم من وضع تلك الأهداف وبالتالي تحقيقها، ولذلك تحظى المؤسسات التربوية في أي دولة بالاهتمام، وتتبوأ مكانة فريدة لكونها تعدّ مركز الثقافة والإشعاع الفكري والحضاري، إذ نجد المدير يقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام ويضع نصب عينيه مجموعة الأهداف التي يرجو تحقيقها، فمدير المؤسسة يمثل الأعضاء الذين يعملون فيها؛ فالعمل يشكّل مصدراً مهماً لتكوين هوية

الفرد، لأنه يحتاج إلى الانضمام إلى مجموعة ينتمي إليها ويتبع تقاليدها، فالقوة التنظيمية التي يتسم بها المدير تؤدي دوراً مهماً في تحديد هويته نتيجة أدائه للأعمال، لأن هوية الفرد هي تشكل عاداته ومعتقداته عن طريق انضمامه في العمل (عبد الحميد، 2016).

ويظهر هنا دور الإدارة التربوية في تشجيع الإبداع لدى القادة وتبنيّه، وتنمية القدرات الإبداعية لديهم عن طريق البرامج المتطورة والإجراءات والخُطط السليمة، مما يؤدي إلى نشوء جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة فاعلية العمل من جهة أخرى، فالإبداع داعم قوي للإدارة التربوية يدعمها ويعطيها الثقة للصدود أمام المنافسة والتحديات العصرية المتلاحقة، ولأهمية الإبداع وضرورة الحاجة إليه أصبحت الإدارة التربوية الإبداعية تواكب الرقي والتحضّر في شتى المجالات (الهويدي، 2004).

وتواجه المؤسسات التعليمية كثير من التحديات للوصول إلى التميز ولكي تتمكن هذه المؤسسات من الصدود أمام هذه التحديات بقوة، يجب عليها ترك الأساليب التقليدية التي اعتادت عليها من قبل، وتجدد أساليب العمل بها بشكل مستمر من أجل تحقيق أهدافها التربوية التعليمية، العمل (مغاوري، 2016).

أصبح الإبداع الإداري يمثل سمة أساسية من السمات التي لا بد من توافرها لدى مدير المدرسة الذي يعد المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في مستوى الإدارة الأدنى (الإدارة المدرسية) في ظل الظروف والتحديات والمتغيرات التي يواجهها العصر الحديث (غنايم، 2019).

وينتج عن الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية كمّ هائل من المعرفة العلمية الجديدة، وتتولد سياسات وخُطط وبرامج وتجهيزات مستحدثة، تمكّن الإدارة من الانتقال والتحول في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد، يحظى بالتوازن النسبي في حركة مكونات المخرجات الإدارية وجودتها، بمعنى أن هناك عملية تغيير إداري في جميع جوانب العملية التعليمية التعليمية، وهي عملية شاقة محوطة بالمعوقات، وتحتاج إلى الوقت والجهد حتى تلقى الذبوع والقبول المنشود (فليه وعبد المجيد، 2014).

ومن الضروري أن يتمنّع مدير المدرسة بمجموعة من المهارات في المجالين الإداري والفني تجعله متمكناً من القيام بمهامه ومسؤولياته بكفاءة وفاعلية، وهذا يجعله

قيادياً فعّالاً وخلاقاً، وهذا يكون واضحاً في دوره الإبداعي إذا تفهمنا أن النظام التعليمي وتأمين استمراريته بكفاءة وفاعلية، وليس بالتقليد والنقل لنماذج معينة أو أساليب مطورة من دول أخرى، وقد يفرض هذا جهوداً جديدة تعبر عن إدارة المجتمعية الجيدة؛ لتكون متكاملة ومتطورة تتناسب مع مقومات البيئة وفق معطيات المكان، ومتطلبات الزمان (Chan, Chandler, Turan, Kpeglo, & Du, ,2014).

فالإبداع في جوهره يعني البحث والتحليل الهادف للفرص التي ينتجها التغيير والتفكير، ويحولها إلى إمكانات إبداعية والسعي الدائم للعثور على أنظمة تعليمية متطورة من خلال قيادات متطورة تساعد على الإبداعات (غنايم، 2019).

لقد فرضت المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال على المؤسسات والمنظمات المختلفة سوى الحكومية أو الخاصة ضرورة التوجه نحو التميز في الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي من خلال توفير معايير محددة لعمليات التطوير والتحسين في المنظمات بحيث يكون الشغل الشاغل للمنظمة على اختلاف مستوياتها التنظيمية، كما إن (التميز المؤسسي) لا يتحقق بالأمان بل يحتاج إلى جهود حثيثة من خلال توظيف كافة أفراد المنظمة بجميع المستويات لرفع مستوى الأداء والإنجاز لأعلى المستويات (الأهواني، 2019).

كما إن المحافظة على جودة البيئة الوظيفية تعدّ من أولويات الإدارة العليا بالمنظمات لكونها أداء أساسية لزيادة دافعية أفراد العاملين نحو الإنجاز وتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة وبالتالي الارتقاء بأداء المنظمة ككل (Igbal & Ahmad & Khan, 2014).

وقد ظهر مفهوم (التميز المؤسسي) للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل، يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة، تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية، وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المؤسسة والعاملين والمتعاملين معها والمجتمع بأسره (الحية، 2015).

وضّحت (حجازي، 2016) بأن السعي للتميز المؤسسي أصبح من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار.

ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية كما أشار إليها (رشيد، 2004) تلعب دورًا كبيرًا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي والوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وأهميتها تكمن في دورها المؤثر من خلال تسخير وظائفها في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها ودعم طاقتها قدرتها على التميز والمنافسة داخليًا وخارجيًا.

ومما سبق تشير الباحثة إلى أهمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، حيث إنّ الإبداع الإداري يُعدُّ من أهمّ مقوّمات المدارس الناجحة، والتميّزة في أدائها وفيما تقدمه للطلبة، والذي من خلاله أيضًا تسعى إلى إحداث نقلة نوعيّة وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ومن خلاله أيضًا ترفع من مستوى رضا العاملين وروحهم المعنوية، بما يحقق التميز المؤسسي الذي يعبر عن الممارسة الجيدة، والإدارة الفاعلة، والتطوير، ومشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير الخدمات المقدمة، والمسئولية تجاه المجتمع ومن هذا المنطلق جاء عنوان الدراسة الحالية المتمثل في، الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشير الباحثة في مشكلة دراستها أن المؤسسات التعليمية كنظام مفتوح، تتأثر بالبيئة المحيطة بها والتي تمتاز بالديناميكية والتغير في شتى قواها، وبذلك يجب عليها أن تعيش هذه الديناميكية، لأنه الحلُّ الوحيد الذي يضمن لها الاستمرارية في ظل التحديات المختلفة، والتي تستلزم منها أن تضع كل إمكانياتها وجهودها في سبيل رفع مستوى أدائها، ومن هنا تأتي حاجتها بشكل خاص إلى (الإبداع الإداري) و(التميز

المؤسسي)، فهذه المؤسسات هي صانعة الأجيال. وبما أن الدور الرئيس فيها يعود إلى إدارتها (مديري المدارس) فإنه يجب على هذه الإدارة أن تهتم بالإبداع في إدارة المدارس الحكومية، حتى تتمكن من مسايرة التغير، والارتقاء بهذه المؤسسة نحو (التميز المؤسسي) وتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية.

وفي مجال الإدارة المدرسية، يوجد الكثير من التحديات التربوية التي تتطلب من المدير توفير جو مناسب للتعليم والتعلم، وفي خضم تلك التحديات يجد مدير المدرسة نفسه أمام عقبات كثيرة جدًا وذلك لأنه يفترض ألا يعمل بعيدًا عن معترك الحياة المعاصرة حلوها ومرها، سيئها ورديئها ن بل يعمل في غمار تلك الأحداث؛ لأن مهمته أن ينشئ أجيالًا تتسلح بالعلم والإبداع، ويوجد أمم من المفترض أن تتعايش مع الواقع، وتسائر الركب البشري، وإلا ضاعت هويتها ودفنت أصولها. (بلواني، 2008).

وحسب ما ترى (وزارة التربية والتعليم، 2020)، والوارد في دراسة أبو هزيم (2020) بأنه وعلى الرغم من الإنجازات التي حققتها وزارة التربية والتعليم في الأردن من ترسيخ لمفاهيم الجودة والتميز العلمية، إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجهها في سبيل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء في الجودة والتميز والإبداع، كضعف الوعي بمفاهيم التميز العالمي والحاجة إلى تطوير نظام جودة معتمد وفق الأنظمة الحديثة العالمية وضعف اعتماد نتائج دراسات الرضا والتوصيات في تطوير الأداء المؤسسي.

وترى الباحثة أن المدارس الثانوية الحكومية، هي من أكثر المؤسسات التعليمية حاجة إلى المتابعة والتقويم والبحث عن كل ما هو جديد للتحسين والتطوير، حيث إن المدرسة هي المكان الذي تتبلور فيه وبشكل واضح وجلي كل الجهود التي تبذلها الوزارة.

ولأن مرحلة الثانوية هي مرحلة انطلاق الطلبة إلى الحياة الجامعية والمهنية، فلا بد لنا من الاهتمام بها بصورة أكبر، واختيار الأساليب الإدارية الخلاقة والإبداعية وتحديد أفضل الممارسات لتحسين الوصول إلى مستويات الأداء الأمثل؛ وخلق الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بها، ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي في منطقة الكرك، فقد لاحظت عدم اكتراث بعض الإدارات المدرسية بتنمية الإبداع في

مدارسهم، ولمعرفة أثر ذلك على المؤسسة ككل، ومما سبق ارتأت الباحثة البحث في الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك؟
2. ما درجة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك؟
3. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟
4. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟
5. هل توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة الإبداع الإداري ودرجة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك؟

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

1. درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.
2. درجة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.

3. الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية.

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. أهمية كلا موضوعي (الإبداع الإداري) و(التميز المؤسسي) حيث أصبحنا نعيش في عصر يفرض علينا الكثير من المستجدات والتطورات على الصعيد التربوي والتعليمي والتكنولوجي والاقتصادي، والمعرفي لذا لا بدّ من أن نعمل على تلبية هذه الاحتياجات، بما يتناسب مع الإدارات المدرسية، من أجل النهوض بالعملية التعليمية.
2. تشجع هذه الدراسة البحث في موضوع الإبداع الإداري وعلاقته في التميز المؤسسي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمهم، حيث إنّها ستشكل نقطة انطلاق نحو دراسات محلية أخرى وفي مناطق أخرى من المملكة الأردنية الهاشمية ومقارنتها بهذه الدراسة.
3. إنّها تدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة الأردنية الهاشمية في العملية التربوية والتعليمية للقرن الحادي والعشرين. وذلك من خلال أهدافها في تحسين البيئة التربوية والتعليمية المحفزة للإبداع والابتكار والتطوير والتميز.
4. سوف تزود نتائج هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم للعمل على تعزيز مفهومي الإبداع الإداري والتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية من خلال العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة لذلك.

5.1 مصطلحات الدراسة ومفاهيمها الإجرائية:

الإبداع الإداري: عرّفه السلمي (2010) بأنه ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة مما يشكل مُناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد، والعاملين، وجماعات العمل كلّ في مجال عمله؛ للتوليد المستمر لأفكار جيدة، والأداء المتميز، والخروج

عن المؤلف في كل الإنجازات، وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل سعيًا لزيادة الكفاية الداخلية والخارجية المنظمة، ونموها، وبقائها، وزيادة قدرتها التنافسية.

وتعرّف الباحثة الإبداع الإداري إجرائيًا بأنه: قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهي عملية تمرُّ بعدة مراحل تؤدي إلى إنتاج عمل جديد أو فكر جديد، يتميز بأكبر قدر من الأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة وتحسس المشكلات والتي تم قياسها من خلال الأداة التي قامت الباحثة بتطويرها.

التميز المؤسسي: يعرف التميز المؤسسي بأنه نمط فكري وفلسفه إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة وتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواءً من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. السيد (2007).

وتعرّف الباحثة التميز المؤسسي إجرائيًا بأنه: الممارسات الإدارية التي تجعل المؤسسة متفوقة على المنافسين من خلال القيام بالأعمال بدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف وبدرجة تفوق توقعات العملاء، والتي تشتمل على التركيز على النتائج وثبات الأهداف والتحسين المستمر والمسؤولية المجتمعية المشتركة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، متمثلًا بالجانب القيادي البشري والأدائي الخدمي، التي تم قياسها من خلال استجابات أفراد الدراسة للأداة التي قامت الباحثة بتطويرها.

6.1 حدود الدراسة :

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.
- **الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك.

- الحد الزمني: تمّ تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي
.2022/ 2021

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة "الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية"، وتم تقسيم هذا الفصل في الإطار النظري إلى محورين (الإبداع الإداري) و(التميز المؤسسي) كما يلي:

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 الإبداع الإداري:

الإبداع من أبرز المزايا العقلية التي فضل بها الله سبحانه وتعالى الإنسان على غيره من المخلوقات، وقد ساعدت تلك الميزة البشرية على التطور منذ أقدم العصور عن طريق حل المشكلات، وإيجاد الطرق لسد الاحتياجات الأساسية وتوفير إمكانيات الرفاهية، وقد حدد العلماء عدة مستويات للإبداع، منها الفردي الذي يعتمد على الخصائص الفطرية للإنسان كالذكاء بأنواعه والمواهب المختلفة، والإبداع الجماعي القائم على التعاون بين عدة أفراد لتطبيق الأفكار على أرض الواقع وتغيير الأشياء إلى الأفضل، وغيرها من أنواع الإبداع المرتبطة بطريقة حياة الإنسان الحديث، وقد حاول علماء النفس وضع تعريفات للإبداع واكتشاف طريقة عمل العقل البشري لإخراج الأفكار الإبداعية، وذلك لتحديد مفهوم عام وشامل للعملية الإبداعية (السالم، 2020).

مفهوم الإبداع:

الإبداع لغة: مشتق من الفعل أبدع الشيء أي اخترعه، أبدعت الشيء وأبدعته أي استخرجته وأحدثته، ونقول فلان بدع في هذا الأمر، أي كان أول من فعل. ورد في معجم لسان العرب تعبير أبدع الشيء ببده بدعا بمعنى أنشأه وبدأه، وأبدع الشيء من غير مثال سابق (ابن منظور، 2008).

الإبداع اصطلاحاً: يعرفه "روجرز" على أنه قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي، أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد وأصيل أو غير شائع، يمكن تنفيذه أو تحقيقه (التكروري، 2017).

كذلك ويعرف (السويدان والعدولوني، 2004)، الإبداع بأنه وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة، يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج. مفهوم الإبداع الإداري:

يعد مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته، ويعود ذلك إلى تعقيد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم، وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية (الغامدي، 2019). وفيما يلي بعض من مفاهيم الإبداع الإداري:

يعرّف هيجان (1991) الإبداع الإداري بأنه: قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، تتمثل في عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، يتميز بأكبر قدر من التحسس للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف، والقدرة على تكوين رابطات، واكتشاف علاقة جديدة. وهذه القدرات الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الأفراد وإمكاناتهم.

ويعرف أيضاً على أنه خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد (Sensabugh, & Ambile, 2001)

كذلك ويُعرف بأنه: كل إجراء يقدمه الموظف يتسم بالتجديد والإضافة ويعود بمنافع إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع (ياسر، 2017).

أيضاً ويعرّف عياد (2014) الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة؛ ينتج إنتاجاً نافعاً له، أو للمنظمة التي يعمل فيها، أو المجتمع الذي يعيش فيه".

وتعرّفه العنقري (2001) بأنه: "قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات".

أهمية الإبداع الإداري:

يشير "روفي" (Roffe) الوارد في دراسة (أبو زيد، 2010) على ضرورة وجود قيادة داعمة للإبداع الإداري على نحو فعال، تعمل على نشره بالاستعانة بأدوات للاتصال رسمية أو غير رسمية متاحة أمامها، إضافة إلى تزويد العاملين بالتشجيع المستمر بهدف تنمية مهاراتهم في الإبداع الإداري. كما يجب أن يتمتع هؤلاء القادة أيضاً بالقدرة على تحقيق التوازن بين الحرية الممنوحة للعاملين، وبين ما يناط بهم من مسؤوليات في العمل. وعادة ما يعدّ الأفراد ذوو القيادة الحازمة أنفسهم يتمتعون بقدرة أكبر على الإبداع الإداري مقارنة بأقرانهم الآخرين ذوي المستويات الأقل من القدرات القيادية، كما إنهم يُعدّون الأكثر قدرة على ممارستها عملياً في بيئة الواقع.

ويشير "موريس" (Morris, 2005) إلى أنه قد برزت مؤخراً الأهمية الكبرى للارتقاء بالإبداع الإداري لدى القطاعات والمؤسسات والشركات في إطار الجهود الرامية إلى سد احتياجات هذه المؤسسات، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة عالمياً. ومن هنا فقد أسهم ذلك كله في زيادة اهتمام الباحثين، والممارسين العمليين على حدّ سواء، من أجل بلورة معالم فهم أفضل لبنية الإبداع الإداري على المستوى المؤسسي (Sadler, &Humphreys, 2008).

كذلك ويبين (bartol,& zhang, 2010) أهمية الإبداع الإداري بأنه يعدّ من العمليات المركبة التي تتضمن وجود مشكله ما والتي من الضروري حلها، وكذلك القدرة على التفكير بطريقة تواكب التطورات الجديدة من أجل زيادة القدرة على الكشف

عن الحلول المناسبة بحيث تكون هذه الحلول موضع للتنفيذ والعمل على التأكد من مدى فعاليتها.

وبما أن العصر الحالي يتميز بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، وهو الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المؤسسات والمنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية (العنزي، 2004).

عناصر الإبداع الإداري:

تشير بعض الدراسات إلى تعريفات إجرائية لهذه المقومات الخمسة للإبداع الإداري وذلك على النحو الآتي:

(بلواني، 2008).

1. الطلاقة Fluency: وهي القدرة على التوصل إلى إجابات متعددة للمشكلة المتناولة بالاستعانة بنفس المعلومات المقدمة خلال فترة زمنية محدودة، إضافة إلى كمّ وعدد الحلول الهادفة ذات المعنى.
2. المرونة Flexibility: وهي القدرة على المواكبة والتكيف مع تعليمات التغيير، والتحرر من الأفكار الجامدة، والانتقال بينها على نحو تلقائي، إضافة إلى التحلي بالديناميكية في التفكير.
3. الأصالة Originality: وهي ندرة الإجابات المقدمة، وضعف أو تدني احتمالات الحصول عليها من الأساس.
4. التعميم Elaboration: وهو توسيع نطاق أو تحويل الفكرة بحيث تصبح أكثر عمومية أو بساطة، أو تحويلها لتصبح أكثر تشويقاً أو ثراءً بالتفاصيل.
5. تحسس المشكلات Problem Sensitivity: وهي تعني القدرة على اكتشاف المشكلات، فضلاً عن الوعي باحتياجات التغيير، والاستفادة من توظيف طرق أو أدوات أخرى جديدة.

مراحل الإبداع الإداري:

لقد ذكر جومان (2002) أن عملية الإبداع الإداري تمر بخمس مراحل هي:

1. اكتشاف المشكلة وتحديدها: ويقصد بها تشخيص طبيعة المشكلة المطروحة وتحديدها من حيث وقت ظهورها، ومصدرها، ومدى تكرارها، والمدى الزمني للمشكلة، ودرجة صعوبتها. وتعدّ مرحلة اكتشاف المشكلة وتحديدها من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية؛ وذلك لأن اكتشاف المشكلات يعد جوهر الأصالة في التفكير الإبداعي.
2. إنتاج الأفكار وتنميتها: وهو وضع الفكر في حالة الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات؛ لإنتاج أكبر قدر من الأفكار حول الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة.
3. تحليل الأفكار: يقصد به فحص وتحليل ما تم إنتاجه من أفكار لاستنباط ما يوجد بينها من علاقة.
4. تقييم الأفكار: ويعني إخضاع الأفكار البديلة التي تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويمي أو نقدي، وذلك في ضوء عدد من المعايير.
5. تجريب الأفكار: يقصد به ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التعميم، وإخضاعه لعملية المتابعة، وتدوين الإيجابيات والسلبيات التي تواجه عملية التطبيق؛ من أجل الإفادة من الإيجابيات وتعزيزها، والتخلص من السلبيات).

معيقات الإبداع الإداري:

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات التي تعوق ظهوره، وتحد من الاستفادة منه، وتقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته، وتنمية ذاته وتقديم الجديد. وفيما يلي أبرز معوقات الإبداع الإداري، والتي أشارت إليها (بلواني، 2008) ما يلي:

1. **معيقات عقلية** : تتمثل في ضعف قدرة المدير على الإدراك والتذكر والتحليل من حيث اتساع المدى والتنوع، وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها، ويبدو ذلك من اعتماد المديرين على الإحساس والبديهة

بالصواب والخطأ عند حل مشكلة ما، واستخدام أساليب مألوفة، وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الإيجابي، والشعور بأن حل المشكلة عملية عقلية معقدة والنظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تقسيمها إلى مشكلات صغيرة، والاعتماد على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة وليس على اختبارها عملياً، والاعتقاد بأن هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأي مشكلة. والانتقال إلى الاستنتاجات دون إعطاء وقت للخيال ليدرس تجربة كل الأفكار المطروحة.

2. **معيقات انفعالية (الخوف والتردد):** إن المغالاة في بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد قد تسبب في إعاقة الإبداع، لأنها تؤدي إلى تقييد التفكير، وتمنع من السعي وراء الجديد، وتسبب الانطواء على النفس، أو ضعف الثقة بالنفس، ومن مظاهر ذلك : خوف المدير من التجديد؛ لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة، واستخدام أسلوب التبعية في التفكير، والخوف من التعرض للسخرية، والظهور ومواجهة الآخرين، واللوم من السلطة الأعلى في حال فشل الفكرة الجديدة.

3. **معيقات دافعية:** إن ممارسة المديرين للإبداع رغبة حقيقية من جانبهم، بحيث يكونون مدفوعين للدرجة التي تجعلهم يبذلون الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، لذلك فإن من المعوقات التي تؤدي إلى إحجام دافعية المديرين عن ممارسة الإبداع هو ضعف رغبة المديرين في التجديد، وقلة تشجيع المديرين المبدعين بالطريقة الملائمة، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم، ووضع الحواجز ضد الأفكار الجديدة، وعدم العدالة في تقديم الجزاء مقابل الفكرة الجديدة، وقد يكون الحافز غير ملائم للجهد المبذول.

4. **معيقات تنظيمية:** إن من العوامل التنظيمية التي قد تؤدي إلى إعاقة إبداع المديرين تركيز السلطة في يد وزارة التربية والتعليم، والإدارة العامة للتربية والتعليم، وتحديد أدوار المديرين في لوائح وتعليمات ثابتة وبشكل مفصل، والزام المديرين بالرجوع إلى الإدارة العامة للتربية والتعليم في كل ما يتعلق بالعمل المدرسي، والرقابة على أداء المديرين خوفاً من الخروج عن المألوف، وتمسك

المديرين بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها؛ على اعتبار أنها الهدف الرئيس في العمل، ورفض الأفكار الجديدة التي تخرج عن المألوف. ويُعدُّ نجاح المؤسسات التربوية أمرًا يعتمد على عدة عوامل، لعل من أبرزها قدرة المدير على الإبداع الإداري، خاصة في الوقت الراهن وبسبب وجود تحديات كثيرة تواجه الإدارة المدرسية من تطور التكنولوجيا وتعدد مستويات التنظيم، تعقد الإجراءات، التخطيط غير السليم، المركزية وعدم تفويض الصلاحيات، ولكي ينجح المدير في مهامه القيادية عليه أن يكون مبدعًا ومرنًا، وقادرًا على العمل بروح الفريق.

إن معظم المدارس لا زالت تعاني من ضعف الاهتمام بالإبداع والتميز المؤسسي، وإن زيادة فرص التدريب والتوعية لنشر هاتين المهارتين ضرورة ملحة. ولكن كل الجهود لتطبيقهما لن تؤول إلى النتيجة المرجوة إذا لم يكن هناك مزيد من التوعية والتدريب للمديرين على مهارة القيادة بحد ذاتها فما زالت المؤسسات التربوية تعاني من أساليب الإدارة القديمة مما أضعف فرص استمرارها في ظل العولمة التكنولوجية والرقمية بسبب الروتين والنمطية في التفكير وإنجاز الأعمال والجمود الذهني(مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة 43:88).

نظريات الإبداع الإداري:

قام مجموعة من علماء الإدارة والكتاب بطرح مجموعة من الأفكار أصبحت تعرف لاحقًا بالنظريات وعرفت بأسمائهم، حيث إن هذه النظريات أسهمت في تقديم العديد من المعالجات حول الإبداع، وكما عملت على استعراض ملامح المنظمات والعوامل التي تؤثر على هذه النظريات، ومن أهم هذه النظريات ما يلي (الذبياني، 2018):

أولاً: نظرية مارتش وسيمون (Simon;& March, 1958) : بالاعتماد على هذه النظرية تم تفسير الإبداع من خلال معالجة المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمات، حيث إنَّه يكون هناك فجوة بين ما تقوم به المنظمة وما يفترض أن تقوم به، ومن خلال عمليات البحث تسعى المنظمات جاهدة إلى إيجاد البدائل، حيث إنَّ هناك الكثير من المراحل التي تمر فيها عملية الإبداع وهي كالاتي: هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع، وتمت الإشارة إلى أن

الفجوة الأدائية تعزى إلى العوامل الداخلية أو العوامل الخارجية المتمثلة في (التغيرات في البيئة الخارجية أو التغير في الطلب).

ثانياً: نظرية بيرنس وستالكر (Stalker; & Burns, 1961): إن هذين العالميين هما من أكدا أن الاختلاف في الهياكل والتراكيب التنظيمية قد تكون مختلفة في الكثير من الحالات، وقد أشاروا إلى أن الهياكل الأكثر ملاءمة تسهم بشكل فعال في تطبيق الإبداع في الكثير من المنظمات من خلال ما يدعى بالنمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل التي يتم وصفها بالمستقرة وكذلك النمط العضوي الذي يتم استخدامه مع البيئات سريعة التغير في العمل، حيث إنه سوف يساعد بشكل كبير في جمع المعلومات والبيانات وكذلك معالجتها.

2.1.2 التميز المؤسسي:

أصبح التميز المؤسسي السبيل من أجل السعي نحو ممارسة الأداء بصورة تحتوي على الابتكار وتحدي الذات وبعيداً عن النمطية والتقليدية، فقد وجهنا رسولنا الكريم - صلى الله عليه وسلم - حيث قال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، فالمؤسسات التي تسعى للتميز ينبغي عليها صياغة رؤية ورسالة وغايات تعمل من أجل تحقيقها، مع تمكين قادتها ومواردها البشرية من المزج بين المعرفة والمهارة من خلال تحويل المعارف والعلوم المكتسبة إلى مهارات عملية يمكن توظيفها لتحقيق غاياتها وطموحاتها (غازي، 2014).

ومع تسارع المتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، تسعى المؤسسات التربوية بكافة مستوياتها إلى تحقيق أعلى درجات التميز، من خلال التحسين المستمر لكافة عملياتها الإدارية؛ وذلك بتطبيق أحدث الأساليب الإدارية في التطوير والتحسين؛ لضمان سد الفجوة بين الأداء الحالي لها وبين مستهدفاتها المستقبلية التي تضمن لها التنافسية والبقاء (Cristina, 2006).

مفهوم التميز المؤسسي:

بدأ مفهوم التميز المؤسسي بالتكون في آخر ثمانينات القرن الماضي، وأخذ يتطور صعوداً، ففي أوروبا على سبيل المثال كانت بدايات هذا الظهور من خلال

النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي الذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة عام 1992م، وقد كان هذا النموذج تالياً لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام 1987م، ولكن الحدث الأهم في خروج التميز من عباءة الجودة الشاملة كان في عام 1999م، حيث تم الاستغناء عن كلمة "جودة" من معظم معايير النموذج الرئيسة والفرعية وتم الاستغناء عنها بكلمة "تميز"، وساعدت مرونة نماذج التميز المؤسسي على تطبيقها بنجاح في المؤسسات على اختلاف أحجامها سواء صغيرة، أو متوسطة، أو كبيرة، وكذلك المؤسسات الخاصة والحكومية وذات النفع العام، وساعدت هذه المرونة أيضاً في إقناع المديرين بتقبل مسؤوليتهم عن تطبيق التميز في المؤسسة (قاسم، 2016).

ويعرّف (Girard, & Pinar, 2008) التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفاعل والالتزام به؛ لإدراك رؤية مشتركة يسود بها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

وعرّفه (الريعي، 2015) بأنه مجموعة خصائص تنظيمية نادرة وفريدة من نوعها تتمتع بها المنظمة، قياساً بالمنظمات المنافسة التي تجعلها قادرة على إدارة مواردها وتعزيز مركزها التنافسي.

كما ويعرّف التميز المؤسسي بأنه تلك الممارسة الجيدة الموجهة بالهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير الخدمات المقدمة، والمسئولية تجاه المجتمع (Steed, 2017).

وعرّف (المليجي، 2012) التميز المؤسسي بأنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.

وقد عرّف (الدوري، 2010) التميز المؤسسي بأنه الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، لأن السمة الأساسية للعصر هي التغيير في كل شيء، وعلى كل مستوى، وفي أي وقت.

أهمية ومحاور التميز المؤسسي:

إنّ التفوق والتفرد الذي تحقّقه المؤسسة في الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسسية المختلفة لتحقيق وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تجعلها متفوقة على المنافسين وتمكنها من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات وزيادة القيمة المضافة وتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر والابتكار المؤسسي (Jean, 2018).

إنّ التميز يعني عمل الأشياء بدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، كما يرى آخرون أن التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي. وتعددت الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة كما أشار إليها (التجاني، 2018):

1. التميز بناء على ممارسات المنظمة: إنّ مفهوم التميز يشير إلى المهارة وفقاً لتعريف المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة فقد أشارت إلى مجموعة من الممارسات الأساسية المعروفة بمبادئ التميز والتي تشمل علي: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.
2. التميز على أساس تفوق المنظمة: أي عبارة عن منظومة متكاملة لنتائج الأعمال في ظل تفاعل المكونات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة بما يقودها لتحقيق أهدافها.
3. التميز من خلال التفوق على توقعات العملاء: يشير هذا المفهوم إلى بذل المنظمة الجهد اللازم لأداء الخدمة بصورة تفوق توقعات العملاء. فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل مما يجعل من المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون أفضل اختيار للعملاء المرتقبين بما يحقق النجاح والتميز.

أهداف عملية التميز المؤسسي (زايد، 2003):

1. استحداث قوة عمل قوية ومتمكنة من عملها ولديها قدره لإنتاج خدمات و سلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي.
2. التركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي والفهم لديه نحو تحقيق هدف المنظمة.
3. توفير القيادة الماهرة بالتوجيه والتحفيز والاتصال.
4. حاجة القوى العاملة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه.

خطوات التميز المؤسسي:

1. التحليل والتخطيط ووضع الأهداف وإصدار خطط العمل.
2. تنفيذ خطط العمل وذلك بالتنسيق مع برامج ترابط وفريق المؤسسة.
3. المتابعة والتقييم وتبادل الخبرات. (شفيق، 2017).

خصائص التميز المؤسسي:

تتمتع المنظمات التي تحقّق تميّزًا بمجموعة من الخصائص أهمها:

1. قبول الأعمال الصعبة: إذ يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي.
2. توفر القيادة ذات الكفاءة العالية التي تعمل كقدوة في تحفيز التميّز والتشجيع عليه.
3. تحمّل المصاعب والأزمات ومواجهتها.
4. الخبرات البعيدة عن العمل لخدمة المجتمع، والتي تقدم كثيرًا من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
5. برنامجًا للتدريب: حيث يعد التدريب من أهم مميزات المنظمات الدقيقة في نظام التنبؤ، من خلال اختيار أفضل الأساليب لأداء المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميّز المنظمة. (Grote, 2002).

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية وقد أشارت إلى ذلك دراسة (النشمي والدعيس، 2017):

1. **العوامل الخارجية:** وهي تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات بمختلف أنواعها، نتيجة لسرعة استجابتهم كرد فعل على هذه التغيرات. ويعتمد ذلك على قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يدل على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

2. **العوامل الداخلية:** وهي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. فالمؤسسات التعليمية أو الحكومية وغيرها، التي تقدم خدماتها بطريقة مميزة، وبجودة عالية تصنع ثقة لدى العميل، تمكنها من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات، وعن طريق توظيف واختيار الكفاءات ذات القدرات الإبداعية. فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

أبعاد التميز المؤسسي:

اتفق أغلب الباحثين ومنظري الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز المؤسسي، ومن هذه الأبعاد كما أشار إليها (زايد، 2003):

1. **التوجه:** توجد لدى كل مؤسسة رؤية ورسالة وأهداف وإستراتيجية وتعدّ هذه التوجهات حجر الزاوية ونقطة الانطلاق الأولى نحو تحقيق التميز مع ضرورة التأكد إن الرؤية والرسالة والأهداف تعكس الخطط المؤسسية وتكون قابلة للتحقيق وليس خطط وأهداف خيالية لا يمكن الوصول إليها.

2. **العمليات:** بما إن لدى المنظمة رؤية ومهمة وأهداف إستراتيجية واضحة يمكن ترجمتها من المستوى الإستراتيجي إلى المستوى التنفيذي وأول خطوة لتحقيق ذلك هو تحديد القنوات الأساسية التي ستعتمدها المنظمة كعمود فقري تتوزع

منه كل نشاطاتها وإنجازاتها بعد أن تحدد القنوات الأساسية لذلك، ويجب أن يكون هناك تقييم لعمل تلك القنوات، وبذلك تبدأ عملية تخطيط وتقييم العمليات والتي ستوضح نقاط الارتباط بين العمليات والأهداف الإستراتيجية وكذلك بين عملية وأخرى وعندئذ تتبلور خريطة الطريق وتوضح الأعمال والمهام.

3. **الهيكلية:** عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهام يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي، الذي يؤمن أفضل اتصال بين القائمين عن تلك المهام والنشاطات والعمليات، وبذلك يتحقق من خلال الهيكلية الأمن الوظيفي المطلوب.

4. **القيادة:** للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال شحذ همم الأفراد العاملين وتحفيزهم على الإبداع وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتعدد الذي يبتعد عن الرقابة والروتين والتقليد. إن تبني القيادة العليا لسياسة الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد ينتج عنه تبادل المعلومات المتعلقة بأهداف المنظمة والقدرة على مناقشة الخطط الموضوعية لتحقيق هذه الأهداف والوصول إلى حلول ومقترحات قد تكون خافية عن بال الإدارة العليا تقدم من خلال الإدارتين الوسطى والدنيا، يسهل اتباع سياسة اللامركزية وتخويل الصلاحيات إلى من هم أدنى إدارياً من عملية انسياب المعلومات والأفكار والمقترحات، وحيث إنَّ ترك حرية التعبير للعاملين يؤدي إلى تعميق روح المنافسة والإبداع فيما بينهم لتقديم أفكار أفضل، مما يحفز العاملين والأفراد الذين لديهم حساسية لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة وبذلك فإن احتمال التميز عندهم سوف يزداد.

5. **الثقافة:** إن الأسلوب القيادي الذي تتبعه المنظمة يحفز المسؤولين على اتباع قيم مهنية للعمل تنطلق من قيمهم الإنسانية وتتأثر بالقيم التي تعكسها الإدارة وبذلك ينشئ الحراك والأساليب الخاصة في إنجاز الأعمال وكذلك التواصل بين الأفراد.

6. **التوجيه الإستراتيجي:** جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجيه الإستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

7. **التعلم والتحسين المستمر:** يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعلية للمعرفة.

8. **تبادل المعلومات:** الاتصال وتبادل المعلومات هما العمود الأساسي في إبقاء ثقافة أي مجتمع صغر ذلك المجتمع أم كبير، لذلك فإن تخطيط وتقييم طرق الاتصال وتبني الوسائل التي تحقق وتؤمن نقل المعلومات بين الأطراف بالشكل الذي يؤكد ويبرهن عن ثقافة المنظمة سيكون له الدور الأكبر في السير نحو التميز والإنجاز الفعال.

9. **المسؤولية الاجتماعية:** إن السلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لها أهمية كبرى على المدى الطويل لصالح المنظمة فالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات أضحت إحدى سمات تميزها عن مثيلاتها.

محددات التميز المؤسسي وأبعاده في (المدارس الثانوية):

يعدّ السعي لتطبيق إدارة التميز في أي مؤسسة وخاصة التعليمية مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية العالية التي يشهدها العالم اليوم، والذي يحتم على هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعدها على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والإستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة (القلاف، 2015).

ومن هذه المحددات ما يلي:

1. الهيكل التنظيمي للمدرسة: تعتمد المدارس الفعالة التي تطبق التميز ومعاييرها

على هيكل تنظيمي مرن يتسم بقلّة المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى سهولة الاتصال، على عكس الهيكل المتدرج السلطة الذي ينتج عنه انخفاض معدلات الأداء، وزيادة فرص الهدر في الإنفاق، والجهد، والوقت، ولذا تتطلب الجودة الشاملة تقليل عدد المستويات الإدارية، ووجود وسائل اتصال فعالة للتنسيق والتكامل بين هذه المستويات، والاعتماد على الخطوط الأفقية في الإدارة،

بهدف إعطاء المزيد من الاتصال الجانبي بين الوظائف والتخصصات (البهواشي والربيعي، 2005).

2. **القيادة التنظيمية:** حيث يعتمد التميز على مدى توافر قيادة تربوية فعالة داخل المدرسة، تحاول بشكل مستمر تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك المديرين بوصفهم المثل التي يحتذيها العاملون ويتبعونها، ويخضع هذا العنصر لبعض المعايير ومنها مدى الاهتمام ببلورة وتوضيح رسالة المدرسة، ومنظومة القيم الأساسية بها، ومدى اهتمام المديرين بالتأكد من أن نظم الإدارة تخضع للتطوير والتحسين المستمرين. (Zgodavora, & Slimak, 2013).

3. **الممارسات الإدارية:** هناك عدد من الممارسات الإدارية، تساعد العاملين على تحقيق التميز المؤسسي وتشجيع العاملين على طرح الأفكار، والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر، والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، وإيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، والتعبير عن الأفكار، ومناقشتها بحرية، وتشجيع التنافس بين العاملين، لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة، ومعنى ذلك أن الممارسات الإدارية تؤثر على التميز المؤسسي (قبطان، 2010).

4. **ثقافة المدرسة:** حيث تعد الثقافة المدرسية عاملاً محدداً للتميز، حيث إنه في حالة شيوع ثقافة إيجابية في المدرسة فإن ذلك سيولد نوع من الدافعية وقابلية التغيير والتطوير لدى الأفراد العاملين، أما في حالة سيادة ثقافة سلبية فيتولد نوع من المقاومة للتغيير والتطوير، وترتبط هذه الثقافة بأداء الفرد لأنها تؤثر على اتجاهاته نحو العمل، وتنتم الثقافة المدرسية في المدارس التي تطبق إدارة الجودة والتميز بما يلي: (بدران، 2015).

أ- **الالتزام:** ويعنى التزام العاملين وتبنيهم لسلوكيات ومعايير واتجاهات محددة تسهم بنجاح في تحقيق فعالية الوحدات الوظيفية .

ب- **التكامل:** المعيارى ويعنى تبنى سلوكيات واتجاهات ومعايير بصورة تتصف بالاستمرارية والبقاء.

ج- **التكيف**: ويتضمن القدرة على إحداث التغييرات الداخلية استجابة للظروف الخارجية.

د- **الوعي**: برؤية المدرسة ورسالتها على المدى البعيد.

5. **المناخ المؤسسي**: تُعدّ جودة المناخ المؤسسي محددًا رئيسيًا من محددات التميز المؤسسي، ويتوقف ذلك على عدة عوامل ومنها (Rammanthan, 2014):

أ- **نمط الاتصال**: يتأثر مناخ المؤسسة بنمط الاتصال داخل المؤسسة، فالمؤسسة التي تتسم باتصال رأسي " من أعلى لأسفل" يسودها مناخ غير صحي، في حين إن المؤسسات التي يسودها الاتصال الأفقي يسودها مناخ جيد.

ب- **مدى التأكد من الإنجاز**: إذا كانت الترقية والتقدم في العمل تستند على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد، فإن ذلك يؤدي إلى خلق مناخ مدرسي صحي، أما إذا كانت المعايير الشخصية والمحاسبية هي الأساس في الترقية، فإن ذلك يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيئ وغير صحي.

ج- **العلاقات الإنسانية**: تؤثر العلاقات بين الأفراد العاملين، والعلاقة الوظيفية بين وحدات المؤسسة، والعلاقة بين الأفراد العاملين، وإدارة المؤسسة على نمط المناخ السائد بالمؤسسات التي يعملون بها.

د- **ممارسة اتخاذ القرارات**: يتوقف نوع المناخ المدرسي على مدى مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومدى الاستفادة من ذوى الخبرة منهم في الشؤون الإدارية داخل المؤسسة.

هـ- **الروح المعنوية**: فكلما كانت الروح المعنوية عند الأفراد العاملين مرتفعة، كلما أدى ذلك إلى تحسن أداءهم مما ينعكس على المناخ المدرسي الذي يصبح صحيًا بصورة أكثر مما لو كانت معنوياتهم منخفضة.

و- **درجة الأمن والمخاطرة**: تؤثر درجة تمتع الأفراد العاملين بضمانات وظيفية معقولة إلى نوع من الاستقرار النفسي لديهم وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم بالإيجاب وكذلك على مناخ المؤسسة.

ز - **الاهتمام بالأفراد**: يتأثر المناخ المدرسي بمدى اهتمام إدارة المؤسسة بالأفراد العاملين داخلها، وسعيها إلى إشباع حاجاتهم ودوافعهم، ولذا فإن المؤسسات التي تعمل على رفاهية العاملين بها يسودها مناخ صحي يشجع على العمل وبذل الجهد لتحسين أدائهم.

6. الأنظمة والسياسات الإدارية بالمدرسة: تعد الأنظمة والسياسات الإدارية محدداً لإدارة الجودة والتميز وخاصة عندما تتماشى مع المتغيرات التي تتوالى اقتصادياً، واجتماعياً، وتكنولوجياً، وسياسياً، وثقافياً في البيئة المحيطة، كما إن التشريعات المؤسسية تعد بدورها إحدى مصادر وضوابط اللوائح والقوانين، ويصدق على هذه اللوائح ما يصدق على التشريعات، حيث يتعين أن تكون هذه اللوائح واضحة ومحددة ومرنة، كما أن هذه التشريعات لها أهمية بالغة في ضبط سير العملية التعليمية في المؤسسة التعليمية، وبالتالي تعد إحدى أبعاد الجودة الإدارية في التعليم . (القلاف، 2015).

7. تكنولوجيا المعلومات: وتعدّ تكنولوجيا المعلومات إحدى محددات نجاح إدارة الجودة والتميز، حيث تسهل عمليات تطبيق التكنولوجيا الإدارية في العمل الإداري، وتقنية الإدارة المدرسية، كما أن أساليب التقنية تساعد في بناء مستودعات المعرفة، ونظم دعم القرار، ويمكن تصنيف أدوات إدارة الجودة والتميز إلى ثلاثة تصنيفات هي ابتكار المعرفة وتوليدها، وترميزها، ونقلها، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمؤسسات من خلال وسائط متعددة، ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة الجودة والتميز تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم للتخلص من الحواجز التي قد تكون موجودة بسبب المكان والزمان وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان، وهي متاحة للجميع وليست في حوزة أشخاص بعينهم. (القلاف، 2015).

2.2 الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة والإبداع الإداري والتميز المؤسسي، إلى قسمين الأول تناول الدراسات العربية، والثاني تناول الدراسات الأجنبية كما يلي:

أولاً. الدراسات العربية:

دراسة كل من شلبي وعيسي ومحمد (2021) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية. وقد استخدم: المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي. عينة البحث وخصائصها: اختارها الباحث بالطريقة العشوائية حيث بلغ عددهم (111) فرداً وهم ممثلين في مديري ووكلاء إدارة شبين الكوم ومنوف التعليمية بمحافظة المنوفية وموجهين وموجهات التربية الرياضية في إدارة شبين الكوم ومنوف التعليمية بمحافظة المنوفية، ومديرين ووكلاء، والمعلمين والمعلمات والإداريين بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية. أهم الاستنتاجات: وجود علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين محاور الإبداع الإداري ومحاور التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.893) وهي أكبر من قيمة (ر) الجدولية ، مما يدل على أنه كلما توافرت عناصر الإبداع الإداري وظهرت على الوجه الأمثل تحقق التميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية.

وأجرت المفرج (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في تعليم الجوف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث، وتكونت الاستبانة من (65) فقرة موزعة على محورين، وطبقت على (210) مفردة تنوعت ما بين (قائد، معلم، مشرف تربوي، مساعد إداري). وبعد تحليل البيانات إحصائياً جاءت النتائج كالتالي: أوضحت المؤشرات الإحصائية أن درجة ممارسة القادة لدورهم في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين من وجهة نظر الموظفين كانت بدرجة موافق وتراوحت متوسط الاستجابات ما بين (3.40 - 4.19)، حيث جاء مجال المحور الأول "المثابرة" بمتوسط بلغ (4.20)، وجاء المجال الثاني "الطموح" بمتوسط بلغ

(4.19)، وجاء المجال الثالث "المنافسة" بمتوسط بلغ (4.10)، وجاء المجال الثالث "الثقة بالنفس" بمتوسط بلغ (4.19) وأخيرا جاء مجال المحور الخامس الاستقلالية بمتوسط بلغ (4.12). كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين إثارة الدافعية للعمل لدى الموظف وبين تحقيق التميز المؤسسي، ومن أبرز العبارات في نسبة الموافقة: تحرص القيادة الإدارية على نشر ثقافة التميز في مؤسستها، تجعل القيادة الإدارية معايير التميز هدفا إستراتيجيا لها.

ودراسة السليحات والشقران (2021) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وقاما بتطوير أداة لجمع البيانات تكونت من جزأين: الأول تعلق بالقيادة الرشيقة والثاني تعلق بالتميز المدرسي وزعت على عينة بلغت (400) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمرحلة والخبرة التدريسية، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التميز المدرسي تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة والخبرة التدريسية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي.

ودراسة أبو هزيم (2020) هدفت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من المعلمون والمعلمات في المدارس الثانوية في لواء ماركا والبالغ عددهم (1044)، وبلغت عينة الدراسة من (285) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا جاءت بدرجة كبيرة، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الإدارة إدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم

وجود فروق دالة إحصائية ، وأن مستوى التميز المؤسسي لدى المدارس الثانوية في لواء ماركا جاء بدرجة كبيرة كما وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، الخدمة التدريسية.

ودراسة أبو شمة (2019) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الإبداع الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الخدمة العامة في فلسطين من وجهات نظر موظفي القطاع العام والتعرف إلى مدى سعي مؤسسات الخدمة العامة في فلسطين لجذب واستقطاب وتحفيز الموارد البشرية المبدعة، والاستثمار بها وتطويرها، تم استخدام المنهج الوصفي في صورته المسحية، لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى تحديد الوضع الحالي للأشياء موضوع الدراسة، ومن ثمّ العمل على وصفها. تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مؤسسات الخدمة العامة في- المحافظات الشمالية- فلسطين، تم اختيار عينة الدراسة من الموظفين بالطريقة العنقودية العشوائية، وشملت عينة الدراسة على (166) من الموظفين في مؤسسات الخدمة العامة في فلسطين، وجود فروق دالة إحصائياً للإبداع الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الخدمة العامة في فلسطين من وجهات نظر الموظفين تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، متغير العمر، سنوات الخبرة). بينما لم تظهر هنالك وجود فروق دالة إحصائياً للإبداع الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، متغير الجنس).

وأجرى ديب وحلاق (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، وكذلك معرفة الفروق لديهم في التمكين الإداري وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، استخدم المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي حيث تكونت عينة البحث من (112) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، وطبق عليهم استبانتين للتمكين والإبداع الإداري من إعداد الباحث وأشارت النتائج إلى ما يلي: 1- درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق كانت

بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.80)، وبنسبة مئوية بلغت (76%)، ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.85)، وبنسبة مئوية بلغت (77%).

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

3- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على استبانة التمكين تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة الإدارية).

ودراسة النشمي والدعيس (2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، اشتملت عينة الدراسة على (60) من عمداء الكليات وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) التي تكونت من قسمين احتوى القسم الأول أبعاد الإبداع الإداري (المُنَاخ الإبداعي- القدرات الإبداعية- السلوك الإبداعي- التنفيذ الإبداعي)، وتضمن القسم الثاني الميزة التنافسية، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية بين ثلاثة من أبعاد الإبداع الإداري (المُنَاخ الإبداعي، السلوك الإبداعي، تنفيذ الإبداع) بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، حيث جاء معامل الارتباط الكلي (0.72)، أي أنه بزيادة الإبداع الإداري ستزيد فرصة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، بينما بعد (القدرات الإبداعية) اتضح أنه لا علاقة له بتحقيق الميزة التنافسية، فقد جاء معامل الارتباط (0.042) أي لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرات الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن.

ودراسة الطبنجات (2017) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة الإبداع الإداري للمؤسسة التعليمية بالبيئة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي حيث تكونت عينة الدراسة من (40) مدير ومديرة (40) مشرف ومشرفة وقد

تم تطوير مقياس للكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري للمؤسسة التعليمية والبيئة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم . وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والبيئة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس في تربية لواء الكورة، ووجود مستوى للتمييز الإداري الواقعي في تربية لواء الكورة من وجهة نظر مديري المدارس، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروقات بين الإبداع الإداري الواقعي في تربية لواء الكورة من وجهة نظر مديري المدارس، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروقات بين الإبداع الإداري والبيئة المدرسية تعزى للجنس والرتبة الوظيفية. وفي ضوء ما تبين من نتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها أن يطلع مديرو ومديرات المدارس عموماً والمشرفين خصوصاً على نتائج هذه الدراسة وعلى أثر الإبداع الإداري على البيئة المدرسية.

ودراسة كل من التركي وبخيت وطيب (2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم الابتدائي في محافظة البكيرية. استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت مجموعة البحث من (40) قائد من قادة مدارس التعليم الابتدائي التابعة لإدارة التعليم بمحافظة البكيرية. كما تمثلت أدوات البحث في استبانة للتعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة، واستبانة للتعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: إن المقومات الذاتية تتوفر بدرجة عالية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الإبداع الإداري يعتمد بشكل كبير على الخصائص الشخصية والصفات المميزة للقائد التربوي، ويتطلب ذلك أن يتوافر لديه الكثير من هذه الصفات والخصائص، ومن أهمها قدرة القادة على التواصل مع الأطراف الأخرى، وخاصة العاملين في المجال المدرسي. كما تبين أن الدرجة الكلية لمقومات الإبداع الإداري (التنظيمية والذاتية) جاءت بدرجة عالية، وقد يرجع ذلك إلى فهم قائدات المدارس لأهمية ضرورة توافر مقومات الإبداع الإداري في تحقيق أهداف العمل التربوي.

ودراسة السواط (2016) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

وتكونت مجموعة الدراسة من (49) مدير ومديرة ووكيل من مديري ومديرات ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية. وتمثلت أدوات الدراسة في بناء استبانة. وتضمن الإطار النظري العناصر التالية، مفهوم إدارة التميز، أهداف ومزايا إدارة التميز، أهمية إدارة التميز، مفاتيح إدارة التميز، محاور القيادة المتميزة، خصائص التميز المؤسسي، أسس إدارة التميز، مبادئ إدارة التميز، خطوات تنفيذ إدارة التميز، متطلبات تطبيق إدارة التميز، معوقات إدارة التميز، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز. وشارت نتائج الدراسة إلى أن المعوقات التنظيمية لتطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة (متوسطة) على محور المعوقات التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، حيث بلغ المتوسط العام لموافق وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي.

ثانياً. الدراسات الأجنبية:

دراسة سويشل (Sweeshel, 2019)، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مظاهر الإبداع الإداري وعلاقتها بالجودة الشاملة في الجامعات والكليات الإسبانية، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (17) كلية جامعية وجامعة إسبانية، وزع عليهم الباحث مقياس الإبداع والجودة الشاملة، حيث خلصت الدراسة إلى أن الممارسات الإبداعية تقدر أعمال العنصر البشري وتتمناها أكثر من نماذج الجودة الشاملة، والتي تركز على العمليات التي تعتمد التطوير المستمر، وأن الجامعات التي تتبنى نماذج التطوير المستمر، تتماشى أكثر مع الإبداع وتتبنى سياسة إبداعية ناجحة.

ودراسة بيك (Beck, 2017) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز، وتكونت عينة الدراسة من مديري (220) مدرسة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن درجة التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز كانت مرتفعة، كما توصلت إلى وجود فروق في ضوء متغير الجنس لصالح الذكور، وكانت هناك فروق في ضوء متغير سنوات الخبرة لصالح المديرين الأعلى خبرة، بينما لم تكن هناك فروق في ضوء متغير المؤهل العلمي.

ودراسة بويل وجونجور (Boyle & Gungor, 2016) وقد هدفت إلى تقصي آراء قادة المدارس الثانوية تجاه عملية إدارة الإبداع والتميز، وأبرز المشكلات التي تواجههم، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة هي الاستبانة، تم استخدام المنهج الوصف بصورته التحليلية، وتكونت عينة الدراسة من (125) قائد مدرسة في (43) مدرسة ثانوية في مدينة الأزيق (Elâziğ) في تركيا، وأشارت النتائج إلى أن موقف قادة المدارس من عملية إدارة الإبداع والتميز كان عاليًا، وإلى وجود معوقات للإبداع الإداري والتميز الإداري كنظام الاتصالات والهيكل التنظيمي، وتوفير الموارد المالية. كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر، الأقدمية، الجنس).

ودراسة كل من إقبال وأحمد وكاهان (Iqbal, Ahmad & Khan, 2014)، دراسة هدفت إلى التعرف إلى التميز المدرسي استنادًا إلى تصورات المديرين وتوقعات الطلبة في المدارس الباكستانية ببيشاور، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات وتحليلها، تكونت عينة الدراسة من (26) مديرة من القطاع الخاص و(4) من القطاع الحكومي، و(600) طالب من المدارس الحكومية، و(520) طالب من المدارس الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المديرين نحو التميز المدرسي تتفق مع العوامل التي تعزز التفوق في المدرسة، وكانت توقعات الطلبة أنهم يريدون من المدارس دعم التعلم وإيجاد بيئة للرعاية تهدف إلى التقدم في جميع النواحي الأمر الذي يؤدي إلى التنمية.

ودراسة لي (Lau, 2010) دراسة هدفت التعرف على أثر الإبداع الإداري على الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدوسترن في ولاية شيكاغو. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة الدراسة، استخدم المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (558) مدرس من أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدوسترن في ولاية شيكاغو، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام استبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدوسترن كان مرتفع، كما أظهرت

النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية وبين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للمدرسين في جامعة ميدوسترون.

وأجرى وزمين وموراتوجلو، (Ozmen& Muratoglu, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة وإستراتيجيات الإدارة، وقد بينت الدراسة إنَّ أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة على (500) من مديري المدارس الخاصة. وأشارت أهم النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

3.2 التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: من حيث الحقبة الزمنية:

بدأت الحقبة الزمنية بدراسة شلبي وعيسى ومحمد(2021) وانتهت بدراسة، وزمين وموراتوجلو .(Ozmen& Muratoglu, 2010).

ثانياً: من حيث الأهداف:

اختلفت الدراسات السابقة في طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فيما بينها فهناك دراسات بحثت في:

- وهنالك دراسات كان الهدف بشكل عام هو التعرف على العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والتميز المؤسسي، مثل دراسة كل من: شلبي وعيسى ومحمد (2021)، أبو شمة(2019)، النشمي والدعيس(2017).
- وهنالك دراسات كان الهدف بشكل عام هو التعرف على دور بعض المتغيرات (الإدارية) في اثارة المؤسسات أو الأفراد نحو التميز المؤسسي، مثل دراسة كل من: المفرج (2020)، السليحات والشقران (2021).

- وهناك دراسات كان الهدف بشكل عام هو التعرف على مستويات تطبيق كل الإبداع الإداري أو التميز المؤسسي، لدى المؤسسات أو المنظمات أو الأفراد (السليحات والشقران، 2021)، (أبو هزيم، 2020)، (Beck, 2017) (Boyle& Gungor, 2016) (Igbal,& Khan,& Ahmad, 2014)، (Ozmen& Muratoglu, 2010).

- وهناك دراسات كان الهدف بشكل عام التعرف أو الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري وبعض المتغيرات الإدارية، مثل دراسة كل من: (ديب وحلاق، 2018) (الطنجات، 2017) (Lau, 2010) (Sweeshel, 2019).

- وهناك دراسات كان الهدف منها بشكل عام هو التعرف على بعض العوامل أو المعوقات المؤثرة على كل من الإبداع الإداري أو التميز المؤسسي، ومن هذه الدراسات دراسة: (التركي وبخيت وطيب، 2017)، (السواط، 2016).

ثالثاً: من حيث المنهج المستخدم:

لقد استخدمت جميع الدراسات السابقة (المنهج الوصفي)، بجميع أشكاله المسحية والتحليلية، والارتباطية، وذلك لمدى ملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات. **رابعاً: من حيث طبيعة العينات:**

تراوحت أعداد العينات للدراسات السابقة ما بين (40-600)، حيث أجريت على عينات مختلفة بحسب طبيعة كل دراسة مثل: (معلمين، مديري مدارس ثانوية، مديري مؤسسات وشركات، وكلاء إدارة، قائدة تربيين، معلمين، مشرف تربوي، مساعد إداري، موظفين قطاع عام وخاص، عمداء كليات، قادة مدارس التعليم الابتدائي، طلبة مدارس حكومية وخاصة).

الاستفادة من الدراسات السابقة:

تُعدّ الدراسات والأبحاث السابقة بمثابة خبرات علمية وتجريبية فتحت المجال أمام الباحثة أثناء خطوات دراستها، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات ما يلي:

1. تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات الدراسة، ووضع الخطوط العريضة للدراسة.

2. صياغة أهداف وتساؤلات الدراسة بما يتناسب مع العنوان وطبيعة الدراسة.

3. التعرف على المشكلات التي قد تواجه الباحث أثناء تطبيقه للدراسة وكيفية التغلب عليها.

4. كيفية اختيار الطريقة المناسبة لاختيار منهج وعينة الدراسة واداة الدراسة.

5. اختيار المتغيرات الملائمة والمناسبة لهذه الدراسة.

بماذا تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات والأبحاث السابقة:

1. من حيث موضوع الدراسة: تُعنى الدراسة بالإبداع الإداري وعلاقتة بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين.

2. من حيث عينة الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من 339 معلم ومعلمة من المرحلة الثانوية في مدارس محافظة الكرك.

الفصل الثالث المنهجية والتصميم

1.3 منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الكرك في الأردن والبالغ عددهم (2986) معلماً ومعلمة، بواقع (1189) معلماً و(1797) معلمة، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي 2022/2021، والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس:

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس

المعلمين	المعلمات	المجموع	
112	285	397	القصر
329	327	656	المزار الجنوبي
484	822	1306	قصبه الكرك
264	363	627	الأغوار الجنوبية
1189	1797	2986	المجموع

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، حيث تم عشوائياً اختيار (8) مدارس للذكور و(12) مدرسة من مدارس الإناث، وتم الاعتماد في تحديد حجم العينة على معادلة ثومبسون (Thompson, 2002)، وقد طبقت الاستبانة على جميع المعلمين والمعلمات في المدارس المختارة، حيث تم التوزيع على (340) معلماً ومعلمة بنسبة (11.4%) من مجتمع الدراسة، استجاب منهم (339) معلماً ومعلمة، وبهذا شكلت عينة الدراسة ما نسبته (11.4%) تقريباً من مجتمع الدراسة، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة:

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

العدد	فئة المتغير	المتغير
150	ذكر	الجنس
189	أنثى	
261	بكالوريوس + دبلوم	المؤهل العملي
78	دراسات عليا	
100	اقل من 5 سنوات	الخبرة
82	10-15 سنة	
157	15 سنة فأكثر	
339	المجموع	

4.3 أداة الدراسة:

أولاً: الإبداع الإداري:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بموضوع ومراجعة الدراسات السابقة مثل دراسة: شلبي وعيسى ومحمد (2021)، السليحات والشقران (2021) حيث تكونت بصورتها الأولية من (25) فقرة "ملحق أ"، وبصورتها النهائية بقيت مكونة من (25) فقرة "ملحق ج".

تتوزع على خمسة مجالات هي:

1. مجال الأصالة: وتمثله 5 فقرات هي (1-5).
2. مجال حساسية مدير المدرسة للمشكلات: وتمثله 5 فقرات هي (6-10).
3. مجال المرونة في ممارسات مدير المدرسة: وتمثله 5 فقرات هي (11-15).
4. مجال الطلاقة الفكرية: وتمثله 6 فقرات هي (16-21).
5. مجال المخاطرة لدى مدير المدرسة: وتمثله 4 فقرات هي (22-25).

صدق استبانة الإبداع الإداري:

تم التحقق من دلالات الصدق الظاهري باستخدام صدق المحكمين من خلال توزيع الاستبانة بصورتها الأولية على (12) محكماً من أساتذة الجامعات الأردنية

والعربية (مؤتة، أم القرى، الكويت، الشرق الأوسط، البلقاء التطبيقية) "ملحق(ب)", وتم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم وتعديلاتهم، حيث لم يتم حذف أي فقرة من فقرات الاستبانة، وفي ضوء تعديلاتهم، وذلك بنسبة اتفاق (80%)، تم تعديل صياغة (2) فقرات هي ذات الأرقام (14 ، 19).

كما تمّ التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق الاتساق الداخلي بحساب الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة على البعد الذي تنتمي إليه الفقرة على عيّنة استطلاعية بلغت (30) فردًا تمّ اختيارهم عشوائياً من داخل المجتمع ولم يتم إدخالهم في عيّنة الدّراسة، والجدول (3) يبين معاملات الارتباط:

الجدول رقم (3)

صدق البناء الداخلي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على الفقرة والدرجة الفرعية على المجال الذي تنتمي إليه الفقرة (ن=30)

الدرجة	معامل الارتباط	الدرجة	معامل الارتباط	الدرجة	معامل الارتباط	الدرجة	معامل الارتباط	الدرجة	معامل الارتباط
الإصالة	الاحساسية	المرونة	الطلاقة	المخاطرة					
1	.46	6	.43	11	.63	16	.64	22	.54
2	.43	7	.46	12	.47	17	.67	23	.62
3	.52	8	.60	13	.54	18	.37	24	.54
4	.61	9	.46	14	.40	19	.46	25	.64
5	.49	10	.38*	15	.63	20	.39		
						21	.66		

يتبين من الجدول (3) بأنه تحقق للاستبانة مؤشرات صدق بناء داخلي جيدة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.37-0.67). كما تمّ حساب معامل الارتباط بين الدرجة على المجال والدرجة الكلية على الاستبانة كما في الجدول (4):

الجدول رقم (4)

معامل الارتباط بين الدرجة على المجال والدرجة الكلية على الاستبانة:

معامل الارتباط	المجال
**61.	الأصالة
**63.	حساسية مدير المدرسة للمشكلات
**61.	المرونة في ممارسات مدير المدرسة
**70.	الطلاقة الفكرية
**52.	المخاطرة لدى مدير المدرسة

(**) دالة عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)

يتبين من البيانات في الجدول (4) أن معاملات الارتباط للمجالات تراوحت بين (0.70-0.52) وجميعها ذات دلالة إحصائية مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بمؤشرات صدق اتساق داخلي مناسبة.

ثبات استبانة الإبداع الإداري:

تم التحقق من دلالات ثبات الاستبيان باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي على ذات العينة الاستطلاعية (ن=30)، والجدول (5) يبين معاملات ثبات الاستبانة:

الجدول رقم ل(5)

معاملات ثبات الاستبانة

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المجال
0.83	5	الأصالة
0.81	5	حساسية مدير المدرسة للمشكلات
0.84	5	المرونة في ممارسات مدير المدرسة
0.87	6	الطلاقة الفكرية
0.80	4	المخاطرة لدى مدير المدرسة
0.91	25	الكلي

يتبين من الجدول (5) أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للاستبانة ككل بلغ (0.91) وللمجالات تراوح بين (0.87-0.80).

تصحيح الاستبانة:

تتم الاستجابة على الاستبانة بحسب تدرّج ليكرت الخماسي (بدرجة مرتفعة جداً، بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة متدنية، بدرجة متدنية جداً)، وتعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، ويتم الحكم على درجة الممارسة بالاعتماد على المعيار التالي:

المتوسط الحسابي المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي

منخفض	2.33 - 1
متوسط	3.66 - 2.34
مرتفع	3.67 فما فوق

اقل من 2.33 منخفض

3.66 - 2.33 متوسط

3.67 - 5 مرتفع

ثانياً: التميز المؤسسي:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بموضوع ومراجعة الدراسات السابقة مثل دراسة: شلبي وعيسي ومحمد، (2021)، السواط (2016)، حيث تكونت بصورتها الأولية من (21) فقرة "ملحق أ"، وبصورتها النهائية بقيت مكونة من (21) فقرة "ملحق ج". تنتزع على مجالين هما: التميز القيادي والبشري وتمثله (11) فقرة، والتميز الأدائي الخدمي وتمثله (10) فقرات.

صدق استبانة التميز المؤسسي:

تم التحقق من دلالات الصدق الظاهري باستخدام صدق المحكمين من خلال توزيع الاستبانة بصورتها الأولية على (12) محكماً من أساتذة الجامعات الأردنية والعربية (مؤتة، أم القرى، الكويت، الشرق الأوسط، البلقاء التطبيقية) "ملحق(ب)"، وتم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم وتعديلاتهم، حيث لم يتم حذف اي فقرة من فقرات الاستبانة، وفي ضوء تعديلاتهم، وذلك بنسبة اتفاق (80%)، تم تعديل صياغة (5) فقرات هي ذات الأرقام (5، 8، 11، 14، 20).

كما تمّ التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق الاتساق الداخلي بحساب الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة على البعد الذي تنتمي إليه الفقرة على عيّنة استطلاعية بلغت (30) فرداً تمّ اختيارهم عشوائياً من داخل المجتمع ولم يتم إدخالهم في عيّنة الدّراسة، والجدول (6) يبين معاملات الارتباط:

الجدول رقم (6)

صدق البناء الداخلي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على الفقرة والدرجة الفرعية على المجال الذي تنتمي إليه الفقرة (ن=30)

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
التميز القياديّ والبشريّ		التميز الأدائيّ الخدميّ	
1	.61	12	.53
2	.57	13	.47
3	.55	14	.43
4	.49	15	.58
5	.60	16	.50
6	.70	17	.64
7	.46	18	.41
8	.64	19	.45
9	.71	20	.63
10	.68	21	.58
11	.42		

يتبين من الجدول (6) بأنه تحقق للاستبانة مؤشرات صدق بناء داخلي جيدة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.41-0.71). كما تمّ حساب معامل الارتباط بين الدرجة على المجال والدرجة الكلية على الاستبانة كما في الجدول (7):

الجدول رقم (7)

معامل الارتباط بين الدرجة على المجال والدرجة الكلية على الاستبانة

المجال	معامل الارتباط
التميز القياديّ والبشريّ	.72**
التميز الأدائيّ الخدميّ	.70**

(** دالة عند مستوى الدلالة) $\alpha 1 \geq 0.0$

يتبين من البيانات في الجدول (7) أن معاملات الارتباط للمجالات تراوحت بين (0.70-0.72) وجميعها ذات دلالة إحصائية مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بمؤشرات صدق اتساق داخلي مناسبة.

ثبات استبانة التميز المؤسسي:

تم التحقق من دلالات ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي على ذات العينة الاستطلاعية، والجدول (8) يبين معاملات ثبات الاستبانة:

الجدول رقم (8)

معاملات ثبات الاستبانة:

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التميز القيادي والبشري	11	0.83
التميز الأدائي الخدمي	10	0.81
الكلي	21	0.89

يتبين من الجدول (8) أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للاستبانة ككل بلغ (0.89) وللمجالات تراوح بين (0.81-0.83).

تصحيح الاستبانة:

تتم الاستجابة على الاستبانة بحسب تدرج ليكرت الخماسي (بدرجة مرتفعة جداً، بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة متدنية، بدرجة متدنية جداً)، وتعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، ويتم الحكم على درجة الممارسة بالاعتماد على المعيار التالي:

المتوسط الحسابي المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي

منخفض 2.33 - 1

متوسط 3.66 - 2.34

مرتفع 3.67 فما فوق

أقل من 2.33 منخفض

2.33 - 3.66 متوسط

3.67 - 5 مرتفع

5.3 إجراءات الدراسة:

1. قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. طُورت أداة الدراسة (الاستبانة)، من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
3. عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية والعربية، ومن مختصين في الإدارة التربوية، وأُجريت التعديلات المناسبة في ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم.
4. تم التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، ومدى توافقها مع موضوع الدراسة، عن طريق استخدام معامل كرونباخ ألفا.
5. تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة مؤتة موجه إلى وزارة التربية والتعليم لتطبيق الاستبانة على المعلمين في المدارس، وكتب تسهيل المهمة من مديريات التربية إلى المدارس المعنية في عينة الدراسة،
6. طُبقت الاستبانة على عينة الدراسة من معلمي مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، ثم جمع الاستبانات وتنظيمها وتفرغها.
7. تم استخدام الرزم الإحصائية (SPSS) للعلوم الإنسانية والاجتماعية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

6.3 المعالجات الإحصائية:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة الثانية تم استخدام الإحصائيات التالية:
1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
 2. تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA). ثم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع.
 3. معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات:

1.4 نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (9) يبين ذلك:

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلي والمجالات لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك مرتبة تنازليا:

الدرجة	الرتبة	الانحراف	المتوسط	المجال
		المعياري	الحسابي	
مرتفعة	3	.76	3.81	الأصالة
متوسطة	5	.60	3.66	حساسية مدير المدرسة للمشكلات
مرتفعة	1	.75	3.88	المرونة في ممارسات مدير المدرسة
مرتفعة	2	.78	3.83	الطلاقة الفكرية
مرتفعة	4	.76	3.72	المخاطرة لدى مدير المدرسة
مرتفعة	-	.61	3.79	الكلي

يلاحظ من خلال الجدول (9) أن درجه ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك قد جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.61)، حيث جاء مجال (المرونة في ممارسات مدير المدرسة) في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.75)، بينما جاءت مجال (حساسية مدير المدرسة للمشكلات) في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.60).

ويمكن عزو السبب في ارتفاع درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، إلى أن كل مدير مدرسة يسعى أن تكون مدرسته هي الأفضل، لذا يقوم بتشجيع المبادرات التي تؤدي إلى الارتقاء بها للأفضل.

كما قد تعود هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يسعون إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل الإداري والفني، ويشجعون المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير العمل المدرسي، ويتطلعون بكفاءة إلى جميع أبعاد العمل الإداري والفني. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن عصر اليوم هو عصر تكنولوجيا المعلومات، الذي بات العمل فيه، في جميع المجالات والقطاعات، يعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات، خصوصاً أن وزارة التربية والتعليم تسعى بشكل مستمر إلى تأهيل جميع العاملين في المؤسسة التربوية من مديرين ومعلمين في مجال تكنولوجيا المعلومات، وكيفية استخدامها وتوظيفها في ممارسة العمل التربوي والنهوض به، الأمر الذي يعزز من قدرات مديري المدارس ومهاراتهم، ويمكنهم من متابعة سير الكثير من الأعمال في البيئة المدرسية والإشراف عليها بشفافية ووضوح.

وتفسّر الباحثة ذلك أن البيئة المدرسية قد تواجه ظروف ومواقف تستدعي من مدير المدرسة إعمال الفكر في إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة، خصوصاً وأنّ المواقف والظروف التي تواجهها المدارس في الآونة الأخيرة متغيرة، ومستجدة في أغلب الأحيان.

وتشير الباحثة هنا إلى أهميّة تطبيق التجارب التربوية، والأبحاث في البيئة المدرسية على مستوى عالٍ، وقد يعزى أيضاً إلى ما يوفره بعض مديري المدارس للمعلمين من مساحة وحرية كافية لمناقشة أفكارهم، وربما تشجيع المعلمين على المناقشة، والحوار لحل المشكلات التعليمية، والافتتاح بوجهة نظرهم حيال الموضوعات التعليمية.

وقد يعزى للخبرات العملية المتراكمة لدى المديرين في البيئة المدرسية التي تدفعهم إلى الحوار، والنقاش مع فريق العمل المدرسي للحصول على أفضل الحلول، والمقترحات التي من شأنها أن تسهّل تعاملهم مع العمل، وتحقيق الأهداف بأبسط

الطرق وأسرعها، بالإضافة مقدرة مديري المدارس على استخدام العمليات الذهنية السريعة، والعصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين، وإنتاج الأفكار الجيدة التي من شأنها أن ترفع من مستوى العمل المدرسي، وتجاوز العقبات، والتحديات التي تعيق تحقيق الأهداف التربوية.

وهذا ما تراه الباحثة مؤشراً على وجود تعاون، وتشاور بين مدير المدرسة وفريق العمل المدرسي من معلمين، ومعلمات.

وربما يعزى السبب في حلول مجال (المرونة في ممارسات مدير المدرسة) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة إلى أن الخبرات التعليمية التي يمر بها مدير المدرسة مسبقاً تساعده في الكشف عن المواقف ومختلف المشكلات التي قد تتشابه مع مواقف أو مشكلات سابقة، مما يسهل عليه تقويمها واتخاذ القرار المناسب حولها، وذلك بمشاركة فريق من معلمي المدرسة، من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم حيال هذه المشكلات والتي يمكن أن تؤثر على سير العملية التعليمية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن ما اكتسبه مدير المدرسة خلال مسيرته في عمله من خبرات تربوية وتعليمية قد تشكل لديه حصيلة معرفية كبيرة، وإماماً كبيراً ليكون أكثر اطلاعاً حول طبيعة العمل، وما يحيط به من عوامل وظروف، ومواقف متنوعة، وقضايا مختلفة تمكّنه من تنظيم، وترتيب المعلومات الخاصة بالعمل التربوي، والقضايا التربوية المستجدة والمتوقعة، وتقديم فرضيات متعددة حولها.

وتؤكد هذه النتيجة على أنه وبالإضافة إلى قدرة المدير وخبرته التعليمية في مجال عمله، وموقعه المتميز في مدرسته، ولكن لا بد من أن يتسم بسمات قيادية إبداعية فاعلة، الأمر الذي يدعو لضرورة التأهيل المستمر في جميع المستجدات والقضايا التربوية المعاصرة، خصوصاً أننا نعيش في عصر التغير الذي تتزايد فيه الأزمات والظواهر والمتغيرات.

أما بالنسبة لحلول مجال (حساسية مدير المدرسة للمشكلات) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة فقد يعزى السبب إلى عدم وضوح الرؤية لكافة أبعاد المشكلة لدى المدير، حيث يعتبر اكتشاف المشكلة هو الخطوة الأولى للبحث عن حل لها، والتي قد ترجع إلى القدرات الإبداعية، فبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الشخص في تأكيد

مواهبه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات، ويؤيد ذلك ما ذكره (روشكا) من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعده على النمو والازدهار أو الذبول والموت. (روشكا، 1989).

وقد يُعزى السبب إلى أن حل المشكلات يتصل بالجانب النظري التجريبي، ويختلف التعامل معها باختلاف الزمان والمكان، فمشاكل اليوم تختلف عما قد يواجهه مدير المدرسة من مشكلات غداً أو في مدرسة أخرى. كما أن قوانين وتعليمات وزارة التربية والتعليم قد تقيد حرية مدير المدرسة، وتحدّ من صلاحياته، ومقدرته على ممارسة الوسائل والأساليب الإبداعية في التعامل مع المشكلات، ما جعل هذا المجال يحتل المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب.

كما قد يعود السبب إلى وجود ضعف في إمكانية التنبؤ بمشكلات العمل الدقيقة التي قد تواجه مدير المدرسة، والتخطيط لمعالجتها والحرص على معرفة جميع أبعاد المشكلة بوضوح، وتحديد النقاط التي بحاجة لتحسين نتيجة وجود قصور بها، علاوة على أن هامش الحرية للتعبير عن آرائهم بحرية ليست بالمستوى الكبير.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ديب وحلاق (2018) والتي أشارت إلى أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق كانت بدرجة كبيرة، وتتفق كذلك مع دراسة بويل وجونجور & Boyle (2016) والتي أشارت إلى أن موقف قادة المدارس من عملية إدارة الإبداع كان عالياً، وتتفق كذلك مع دراسة لي (Lau, 2010) التي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدوسترن كان مرتفعاً.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة:

أولاً: مجال الأصالة:

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأصالة:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يملك مهارات إدارية تتناسب مع العملية التربوية والتعليمية.	3.98	.95	1	مرتفعة
2	يحرص على إيجاد بيئة وظيفية مبدعة تحقق الرضا للعاملين.	3.88	.96	2	مرتفعة
3	يملك المقدرة على إيجاد الأفكار الأصيلة لحل المشكلة.	3.84	.96	3	مرتفعة
4	يقوم بتصميم الخطط المدرسية التي تتصف بدرجة عالية من الأصالة.	3.81	.95	4	مرتفعة
5	يوفر الأدوات التكنولوجية الحديثة لخدمة العمليات الإدارية.	3.56	.92	5	متوسطة
	الأصالة	3.81	.76	--	مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (10) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يملك مهارات إدارية تتناسب مع العملية التربوية والتعليمية " جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.95)، ويمكن إرجاع السبب إلى أن وزارة التربية والتعليم توفر بعض البرامج التدريبية لمديري المدارس، كما أن اختيار مدير المدرسة يتم وفق معايير معينة ومناسبة. بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يوفر الأدوات التكنولوجية الحديثة لخدمة العمليات الإدارية " في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.92)، ويمكن عزو ذلك إلى أن هذه الأدوات باهضة الثمن وليست من ضمن إمكانيات مدير المدرسة وصلاحيات الصرف الممنوحة له.

ثانياً: مجال حساسية مدير المدرسة للمشكلات:

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حساسية مدير المدرسة للمشكلات
مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يضع خططاً لمواجهة المشكلات في حال حدوثها.	3.77	.98	1	مرتفعة
7	يقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحلّ المشاكل.	3.54	.92	5	متوسطة
8	يلتزم بالموضوعية والحيادية عند التعامل مع المشكلات التعليمية المختلفة.	3.72	.89	2	مرتفعة
9	يحلّ المشكلات التي تواجهه في أغلب الأحيان.	3.67	.94	3	مرتفعة
10	يتنبأ بالمشكلات المدرسية قبل حدوثها.	3.58	.78	4	متوسطة
	حساسية مدير المدرسة للمشكلات	3.66	.60	----	متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (11) أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يضع خططاً لمواجهة المشكلات في حال حدوثها." جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.98)، ويمكن تفسير ذلك بان عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم، يتطلب منه ان يتابع تنفيذ الخطط ويضع خطط للطوارئ وإدارة الأزمات منذ بداية العام الدراسي، ويتابع انجاز وتحقيق الأهداف المرسومة ويزود الأفراد بالمعلومات اللازمة لانجاز العمل، بينما جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " يقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحلّ المشاكل " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.92)، وقد يعزى ذلك إلى أن **بعض** مديري المدارس قد لا يرغبون بالتجريب ويميلون إلى استخدام الطرق المعتادة لحل المشكلات.

ثالثًا: مجال المرونة في ممارسات مدير المدرسة:

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة في ممارسات مدير المدرسة مرتبة تنازليًا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	يتعامل مع المواقف المختلفة باحترافية عالية.	3.65	.91	5	مرتفعة
12	يأخذ بالمقترحات المقدمة إليه من الآخرين.	3.91	.97	4	مرتفعة
13	يشجّع المعلمين على الابتعاد عن الروتين.	3.92	.97	3	مرتفعة
14	يحفز المعلمين على استخدام أساليب إبداعية.	3.95	.99	2	مرتفعة
15	يشجّع المعلمين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	3.96	.97	1	مرتفعة
	المرونة في ممارسات مدير المدرسة	3.88	.75	-----	مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (12) أن الفقرة رقم (15) والتي تنص على " يشجّع المعلمين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم " جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.97)، وقد يعزى ذلك إلى ضرورة أن يحترم مدير المدرسة ويقدر الجهود التي يقدمها العاملون في المدرسة، لأن ذلك يحقق أداء أفضل للمؤسسة للحصول على الصدارة بين المنافسين وهو الأمر الذي يسعى إليه أي مدير في مدرسته، بينما جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على " يتعامل مع المواقف المختلفة باحترافية عالية " في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.91). وربما يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين قد يمتلك جميع المهارات التي تجعل منه مديراً ناجحاً، لكن هذه المهارات تظهر فقط في وقت الاستقرار والثبات الروتيني، لكن عندما يتعلق الأمر بوجود أزمة أو خطر على الإدارة سيصاب بالهلع والتخبط فلا يستطيع التعامل مع المواقف باحترافية عالية.

رابعاً: مجال الطلاقة الفكرية:

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلاقة الفكرية مرتبة تنازلياً:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	لديه المقدرة على إدارة الأزمات.	3.90	.98	1	مرتفعة
18	ينظّم الأفكار ويربطها وفق خطط إستراتيجية واضحة.	3.89	.95	2	مرتفعة
20	يقدم حلولاً مبتكرة في الظروف المختلفة.	3.87	.98	3	مرتفعة
21	يمتلك المقدرة على التعامل مع المبدعين.	3.85	.96	4	مرتفعة
17	يطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري.	3.82	.98	5	مرتفعة
16	يستخدم العصف الذهني لإثارة التفكير لدى المعلمين.	3.65	.96	6	متوسطة
	الطلاقة الفكرية	3.83	.78	-----	مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (13) أن الفقرة رقم (19) والتي تنص على " لديه المقدرة على إدارة الأزمات " جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.98)، ولعل ذلك يرجع إلى ان مهارة إدارة الأزمات هي مهارة لا بد وان يمتلكها أي مدير ناجح، حيث يتمكن من التعامل مع فريق العمل بثبات وقت الأزمات ويتحاشى تكرار الأخطاء، ويعمل على تقليل تأثير النتائج السلبية إلى أقصى حد ممكن، بينما جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على " يستخدم العصف الذهني لإثارة التفكير لدى المعلمين " في المرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.96). وقد يرجع ذلك إلى عدم تقبل وجهات النظر أو التفكير خارج الصندوق بسبب ما ترسب لدى بعض المديرين من تجارب سابقة غير ناجحة، أو ربما عدم ثقة المدير بما يمتلكه العاملين من خبرات تساعد في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها المؤسسة التعليمية .

خامساً: مجال المخاطرة لدى مدير المدرسة:

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المخاطرة لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
22	يُنصف بالشجاعة في تأدية المهمّات الإبداعية وتحمل نتائجها.	3.89	.97	1	مرتفعة
23	يقترح أساليب عمل جديدة على الرغم من وجود خطورة مترتبة عنها.	3.66	.88	3	متوسطة
24	يسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	3.71	.90	2	مرتفعة
25	يتبنّى الأفكار الجديدة حتى وإن ترتب عليها معوّقات.	3.63	.93	4	متوسطة
	المخاطرة لدى مدير المدرسة	3.72	.76	-----	مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (14) أن الفقرة رقم (22) والتي تنص على " يُنصف بالشجاعة في تأدية المهمّات الإبداعية وتحمل نتائجها " قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.97)، وقد يعزى ذلك إلى انة من أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة صفة الشجاعة والثقة بالنفس ، لكي يتمكن من اتخاذ القرارات دون تردد أو خوف من آراء الآخرين ، فلا بد أن يكون قادراً على تحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال. بينما جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "يتبنّى الأفكار الجديدة حتى وإن ترتب عليها معوّقات " في المرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.93)، ويمكن تفسير ذلك بأن المدير يحاول قدر الإمكان تذليل المعوقات لأية مبادرات أو أفكار جديدة، لكونه يسعى إلى التميز والاجتهاد. وان يكون مطلع على التطورات العلمية الحديثة، ربما عدم توفر الحماس والمرونة من الأمور التي تجعل من المدير شخص غير منقبّل للأفكار الجديدة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: ما درجة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك؟ للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (15) يبين ذلك:

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلي والمجالات لدرجة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك مرتبة تنازلياً:

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	2	.68	3.72	التمييز القيادي والبشري
مرتفعة	1	.63	3.74	التمييز الأدائي الخدمي
مرتفعة	-	.35	3.68	الكلي

يلاحظ من خلال الجدول (15) أن درجة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك قد جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.35)، حيث جاء مجال (التمييز الأدائي الخدمي) في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.63)، بينما جاءت مجال (التمييز القيادي والبشري) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.68).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أن مدير المدرسة يؤدي دوراً مهماً وأساسياً في صياغة أهداف المدرسة ورفع مستوى القدرة الإدارية والأكاديمية لها، وهو من يقوم بوضع طريقة العمل في ضوء أهداف المدرسة واحتياجاتها، كما أنه على مدير المدرسة كقائد تربوي أن يكون مدركاً لحاجات مدرسته ومعلميه، وهذا ما يتطلب من مدير المدرسة أن يكون متمتعاً بإدارة مدرسية علمية حديثة، متمثلة بسلوكه القيادي في إدارة وتنظيم مدرسته من أجل تطويرها؛ لذا تُعدّ الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية، إذ تحدد المعالم وترسم الطريق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وبالتالي الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستوى من التمييز.

ولأن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي تتوقف على مديرتها واتجاهاته وإدراكه لرسالته والمعرفة بكل ما هو جديد وحديث، والسعي إلى إيصال إستراتيجية العمل إلى جميع العاملين في المدرسة، والقيام بإجراء مراجعة دورية لأسلوب العمل لضمان التميز في الأداء، ووضع جدول زمني لتنفيذ إستراتيجية العمل بأقل جهد ووقت، وتقييم ومتابعة تنفيذ إستراتيجيات العمل لمعرفة مدى كفاءته ومدى تحقق الأهداف والجودة، وذلك لتحقيق التشارك وترسيخ العمل بروح الفريق.

كما يدرك المدير أن العمل يجب أن ينطلق من رؤية ورسالة واضحة باعتبارها تحدد التوجه الرئيسي كافة العاملين في المدرسة، بالإضافة إلى أنه يرى أن التميز المؤسسي بحاجة إلى أعلى مستويات التميز والجودة والإتقان، وأنه مطلب ضروري ينبغي مراعاته والاهتمام به لتحقيق الصدارة والتميز في ميدان العمل، وذلك من خلال وجود رأس مال بشري متميز وذا كفاءة ومستوى مرتفع من القدرات والمعرفة والخدمة.

وقد يعزى السبب في حلول مجال التميز القيادي والبشري في المرتبة الأولى إلى طبيعة مهام مدير المدرسة وعمله كقائد تربوي، حيث يعد حجر الأساس في المدرسة، كما أنه يعتبر قدوة حسنة للمعلمين، ويمتلك القدرة على التأثير بهم، عن طريق بناء علاقات ودية معهم، ودعم العلاقات الإنسانية بينهم، ولديه القدرة على تبني ونشر سياسة التغيير في المدرسة، علاوة على امتلاكه للمهارات الفكرية والإنسانية والفنية، لذلك فعلمية اختيار المدير المناسب للمدارس الثانوية مسؤولية مهمة، ولعل من أهم الأمور التي يجب مراعاتها عند عملية الاختيار التميز القيادي والاجتهاد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو هزيم، (2020) والتي توصلت إلى أن مستوى التميز المؤسسي لدى المدارس الثانوية في لواء ماركا جاء بدرجة كبيرة، كما تتفق مع دراسة بيك (Beck, 2017) والتي توصلت إلى أن درجة التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز كانت مرتفعة، وتتفق كذلك مع دراسة بويل وجونجور (Boyle & Gungor, 2016) والتي أشارت إلى أن موقف قادة المدارس من عملية إدارة التميز كان عاليًا، وتختلف مع دراسة السليحات والشقران، (2021) والتي أشارت إلى أن مستوى التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء بمستوى متوسط.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة:

أولاً: مجال التميز القيادي والبشري:

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التميز القيادي والبشري مرتبة تنازلياً:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	تشجع التنافس الإيجابي بين المعلمين.	3.84	.96	1	مرتفعة
5	تشجع العمل بروح الفريق.	3.83	.98	2	مرتفعة
2	تبادل الأفكار مع المعلمين بما يفيد مصلحة المدرسة.	3.82	.95	3	مرتفعة
9	تعزز التشاركية بين القيادة والمعلمين في تحسين العملية التعليمية التعلمية.	3.79	.96	4	مرتفعة
11	تتيح الفرص للمعلمين بالمشاركة في القرارات التي تخصهم.	3.76	.98	5	مرتفعة
1	تنشر وتعزز مفهوم وأبعاد ثقافة التميز المؤسسي بين المعلمين.	3.75	.99	6	مرتفعة
8	تحرص على قياس الرضا الوظيفي للمعلمين بشكل دوري.	3.68	.96	7	مرتفعة
3	تقوم بتطوير كفاءات العاملين فيها لتحقيق الإبداع والتميز.	3.64	.92	8	متوسطة
7	تجري استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المعلمين لتلبيتها.	3.61	.97	9	متوسطة
6	توفر برامج (التدريب والتأهيل) للمعلمين في المدرسة.	3.59	.92	10	متوسطة
10	تمتلك نظاماً فعالاً للرقابة.	3.55	.96	11	متوسطة
	التميز القيادي والبشري	3.72	.68	---	مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (16) أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تشجع التنافس الإيجابي بين المعلمين " جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط

حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.96)، وتعد هذه النتيجة منطقية حيث يسعى كل مدير لأن يكون متميزاً، فيقوم بتعزيز وتشجيع معلميه. بينما جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على " تمتلك نظاماً فعّالاً للرقابة " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.96)، ويمكن عزو ذلك إلى أنه لا يتوفر في المدارس نظام مراقبة، فالمراقبة تتم من خلال وحدات لا تتبع لمدير المدرسة، وداخل وزارة التربية مثل الرقابة الداخلية والجودة والمساءلة وغيرها.

ثانياً: مجال التميز الأدائي الخدمي

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التميز الأدائي الخدمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	تتابع تنفيذ سير المناهج الدراسية على مدار العام الدراسي.	3.93	.96	1	مرتفعة
12	توضح أهداف المدرسة الإستراتيجية لدى العاملين فيها .	3.87	.88	2	مرتفعة
15	تطوّر رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وقيمها ضمن حُطّتها الإستراتيجية.	3.82	.83	3	مرتفعة
19	توفّر معايير ومؤشرات للأداء منقّق عليها بين الإدارة والمعلمين.	3.79	.87	4	مرتفعة
17	تهتم بتحسين جودة الخدمات المقدّمة بشكل مستمر .	3.77	.95	5	مرتفعة
18	تعتمد الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات التعليمية.	3.76	.84	6	مرتفعة
16	تدير الموارد الماليّة بشكل فعّال بما يخدم سياسة المدرسة التربويّة.	3.63	.86	7	متوسطة
21	تستفيد من التجارب المتميّزة للمدارس الأخرى.	3.63	.93	8	متوسطة
20	تتحقق من المخرجات التعليمية لمعالجة جوانب الضعف والقصور .	3.62	.95	9	متوسطة
14	توفر بيئة عمل مناسبة تشجّع على الإبداع والابتكار	3.57	.81	10	متوسطة
	التميز الأدائي الخدمي	3.74	.63	---	مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (17) أن الفقرة رقم (13) والتي تنص على " تتابع تنفيذ سير المناهج الدراسية على مدار العام الدراسي." جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.96)، وقد يعزى ذلك إلى أنه مطلوب من مديري المدارس رصد ما قطع من المنهاج بشكل دوري وباستمرار من أجل مواجهة الأمور الطارئة، والتخطيط الجيد والعمل على استقطاب الكفاءات والقدرات المطلوبة لتنفيذ العمل ومتابعته خلال العام الدراسي. بينما جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "توفر بيئة عمل مناسبة تشجّع على الإبداع والابتكار " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.81)، ويمكن عزو ذلك إلى أن ذلك يتطلب أموراً لوجستية ومادية كأماكن وكفاءات والتي قد لا يكون لدى مدير المدرسة الصلاحيات والإمكانات لذلك.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟"

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما

في الجدول (18):

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك الديموغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)

المخاطرة	الطلاقة	المرونة	الحساسية	الأصالة		
3.8167	3.9167	3.9573	3.7707	3.8827	المتوسط الحسابي	
150	150	150	150	150	العدد	ذكر
.76996	.84052	.69691	.59726	.76261	الانحراف المعياري	الجنس
3.6481	3.7637	3.8180	3.5683	3.7608	المتوسط الحسابي	
189	189	189	189	189	العدد	أنثى
.75080	.73497	.79083	.59702	.71217	الانحراف المعياري	

3.7155	3.8295	3.8989	3.6460	3.8222	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	
261	261	261	261	261	العدد	+دبلوم	
.77785	.80409	.76029	.61821	.76277	الانحراف المعياري		المؤهل
3.7468	3.8376	3.8154	3.6974	3.7897	المتوسط الحسابي	دراسات	العلمي
78	78	78	78	78	العدد	عليا	
.71452	.72672	.72847	.55898	.64377	الانحراف المعياري		
3.6875	3.8533	3.8220	3.5940	3.8020	المتوسط الحسابي	أقل من	
100	100	100	100	100	العدد	10سنوات	
.81601	.85355	.76536	.62180	.72055	الانحراف المعياري		
3.7530	3.8821	3.8293	3.7073	3.8780	المتوسط الحسابي	10-أقل	الخبرة
82	82	82	82	82	العدد	من15سنة	
.70437	.71554	.75824	.57452	.66944	الانحراف المعياري		
3.7293	3.7909	3.9427	3.6726	3.7898	المتوسط الحسابي	15سنة	
157	157	157	157	157	العدد	فأكثر	
.76112	.77898	.74181	.60939	.78079	الانحراف المعياري		

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك حسب الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)، والجدول (19) يبين نتائج التحليل:

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة:

الأثر	القيمة	قيمة (ف) المناظرة	مستوى الدلالة
الجنس Hotelling's Trace	.044	2.902	.014
المؤهل العلمي Hotelling's Trace	.007	.482	.790
الخبرة Wilks' Lambda	.964	1.227	.270

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة هوتلنج (= Hotelling's Trace) = (0.007)، وقيمة (ف) المناظرة = (0.482) ومستوى دلالتها = (0.790)، وأيضاً عدم وجود فروق تعزى للخبرة حيث كانت قيمة (= Wilks' Lambda) = (0.964) وقيمة (ف) المناظرة = (1.227) ومستوى دلالتها = (0.270)، بينما يلاحظ وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة هوتلنج (= Hotelling's Trace) = (0.044)، وقيمة (ف) المناظرة = (2.902) ومستوى دلالتها = (0.014)، ولتحديد في أي من الأبعاد بالنسبة للجنس ترجع تلك الفروق تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين والجدول (20) يبين ذلك:

الجدول رقم (20)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك تبعا للجنس:

المتغير	الجنس	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الأصالة	ذكور	150	3.8960	.75856	337	1.816	.070
	إناث	189	3.7503	.71359			
حساسية مدير المدرسة للمشكلات	ذكور	150	3.7987	.56259	337	3.900	.000
	إناث	189	3.5460	.61493			
المرونة في ممارسات مدير المدرسة	ذكور	150	3.9627	.67491	337	1.815	.070
	إناث	189	3.8138	.80505			
الطلاقة الفكرية	ذكور	150	3.9200	.82529	337	1.856	.064
	إناث	189	3.7610	.74797			
المخاطرة لدى مدير المدرسة	ذكور	150	3.8167	.76395	337	2.030	.043
	إناث	189	3.6481	.75566			

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الأبعاد (الأصالة، والمرونة في ممارسات مدير

المدرسة، والطلاق الفكرية) تعزى للجنس، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة = (1.816، 1.815، 1.856) على الترتيب، بينما يلاحظ وجود فروق في بعدي (حساسية مدير المدرسة للمشكلات، المخاطرة لدى مدير المدرسة) حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة = (2.030، 3.900) على الترتيب، ومن خلال المتوسطات الحسابية فيلاحظ بأن الفروق لصالح الذكور.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق في الأبعاد (الأصالة، والمرونة في ممارسات مدير المدرسة، والطلاق الفكرية) تعزى للجنس، وقد يعزى ذلك إلى أن كلا الجنسين يخضعون لذات الأنظمة والتعليمات، كما أنهم يخضعون لذات البرامج التدريبية، وأشارت النتائج إلى أن تقديرات المعلمين الذكور لمجالي (حساسية مدير المدرسة للمشكلات، المخاطرة لدى مدير المدرسة) أعلى منها لدى المعلمات، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذكور يتمتعون بقدر أكبر من الإناث في التعامل مع المواقف، وإعطاء صورة شاملة عنها، ولديهم قدرة أكبر في البحث، والاستكشاف، وتحري المشكلات التي يمكن أن تعترض مسيرة العمل المدرسي، كما قد يعود إلى انه وبمقابل تقيد المديرات بالتعليمات وتطبيقها على المعلمات، فيلاحظ أن ذلك أقل في مدارس الذكور حيث إن مديري المدارس الذكور لديهم جرأة أكثر نسبيًا، ويتعاملون مع المشكلات بحساسية أقل.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق في أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة في جميع المجالات، ويمكن تفسير ذلك في أن المعلمين بغض النظر عن خبراتهم ومؤهلاتهم، لديهم الفرصة للاحتكاك بمديري المدارس، وبالتالي فهم يلاحظون أن غالبية الممارسات الإدارية الإبداعية التي يمارسها مديرو المدارس هي مجرد تطبيق لتعليمات وزارة التربية والتعليم، والمديرون عليهم أن يتقيدوا بها سواء في تعاملهم مع الكادر التعليمي، أو في ممارستهم لنشاطاته، وأدواره الوظيفية في البيئة المدرسية، لذلك جاءت وجهات نظرهم متقاربة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو شمة (2019) من حيث عدم وجود فروق للإبداع الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي والجنس، وتختلف

معها فيما يتعلق بسنوات الخبرة. كما تتفق مع دراسة الطبنجات (2017) من حيث إنَّها أظهرت عدم وجود فروقات بين الإبداع الإداري الواقعي في تربية لواء الكورة من وجهة نظر مديري المدارس، تعزى للجنس.

وتختلف مع دراسة بيك (Beck, 2017) والتي أشارت إلى وجود فروق درجة التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، والخبرة لصالح المديرين الأعلى خبرة، وتتفق معها من حيث عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتتفق كذلك مع دراسة بويل وجونجور (Boyle & Gungor, 2016) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في الإبداع تعزى لمتغيرات (الأقدمية، الجنس). كما تتفق مع دراسة وزمين وموراتوجلو (Ozmen & Muratoglu, 2010) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في طبيعة الكفايات الإبداعية لمديري المدارس بين الذكور والإناث.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (21):

الجدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك الديموغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي):

التميز الإداري الخدمي	التميز القيادي والبشري	المتوسط الحسابي العدد	الجنس ذكر	الانحراف
3.7900	3.8079	المتوسط الحسابي	الجنس ذكر	الانحراف
150	150	العدد		
.64076	.69271	الانحراف		

3.6989	3.6407	المتوسط المعياري	أنثى	
189	189	العدد		
.63170	.66970	الانحراف المعياري		
3.7575	3.7106	المتوسط الحسابي	بكالوريوس + دبلوم	المؤهل العلمي
261	261	العدد		
.64931	.70357	الانحراف المعياري		
3.6782	3.7284	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	
78	78	العدد		
.59098	.61823	الانحراف المعياري		
3.6750	3.7082	المتوسط الحسابي	أقل من 10 سنوات	الخبرة
100	100	العدد		
.70099	.73291	الانحراف المعياري		
3.8012	3.6674	المتوسط الحسابي	10- أقل من 15 سنة	
82	82	العدد		
.58193	.63003	الانحراف المعياري		
3.7478	3.7435	المتوسط الحسابي	15 سنة فأكثر	
157	157	العدد		
.62054	.68174	الانحراف المعياري		

يلاحظ من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بن المتوسطات الحسابية في درجة أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك حسب الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)، والجدول (22) يبين نتائج التحليل:

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة:

الأثر	القيمة	قيمة (ف) المناظرة	مستوى الدلالة
الجنس Hotelling's Trace	.016	2.735	.066
المؤهل العلمي Hotelling's Trace	.011	1.754	.175
الخبرة Wilks' Lambda	.973	2.314	.056

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي حيث كانت قيمتي هوتلنج (0.016) = (Hotelling's Trace, 0.011) على الترتيب، وقيمتي (ف) المناظرة = (2.735، 1.754) على الترتيب، ومستوى دلالتهم = (0.066، 0.175)، وأيضاً عدم وجود فروق تعزى للخبرة حيث كانت قيمة (Wilks' Lambda) = (0.973) وقيمة (ف) المناظرة = (2.314) ومستوى دلالتهم = (0.056).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين جميعهم على اختلاف سنوات خبرتهم ومؤهلاتهم ومن كلا الجنسين يتمتعون بالمعرفة وبكل ما هو جديد وحديث لتحسين الأداء، ويقومون بأداء المهام المنوطة إليهم وفق أساليب تساهم بتحسين العمل بالتعاون والتشارك والعمل بروح الفريق، ويسعون إلى المراجعة

الدورية لأساليب العمل لضمان التميز في أداءهم، ووضع دول زمني للعمل للوصول بالمدرسة للتميز المؤسسي.

كما قد يعزى إلى أنهم يسعون مع بعضهم لتحقيق التميز المؤسسي، من خلال التشاركية مع إدارة المدرسة، وذلك باتباع أفضل الأساليب والإستراتيجيات الإدارية التي تحسن من أدائهم المهني والأكاديمي، لتحقيق الأهداف المرجوة وفق مصلحة مشتركة تعود على الجميع بالنفع والفائدة، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي، حسب يتبعه مدير أو مديرة المدرسة من حيث أسلوب الإدارة.

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين بغض النظر عن جنسهم وعلى اختلاف خبراتهم لديهم المعرفة الكافية بمعايير وعناصر التميز المؤسسي، ويمتلكون قدرات متقاربة على التمييز بين المدير المتميز وغيره من المديرين التقليديين، كما قد يرجع ذلك إلى اطلاعهم على الأساليب الإدارية بحكم مشاركة العديد منهم في جوائز التميز وتبادل الخبرات واطلاعهم على عدد كبير من الاستبانات مما يمكنهم من معرفة كثير من القضايا والمسائل الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو هزيم (2020) والتي توصلت إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً عند الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، الخدمة التدريسية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السليحات والشقران (2021) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التميز المدرسي تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة والخبرة التدريسية. وتتفق مع دراسة بويل وجونجور (Boyle & Gungor, 2016) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في التميز تعزى لمتغيرات (الأقدمية، الجنس).

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك؟

للإجابة عن السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك والجدول (23) يبين ذلك:

الجدول رقم (23)

مصنوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك:

المجال	التميز القيادي والبشري	التميز الأدائي الخدمي	الكلية
الأصالة	معامل الارتباط الدلالة	.67** .00	.72** .00
حساسية مدير المدرسة للمشكلات	معامل الارتباط الدلالة	.69** .00	.62** .00
المرونة في ممارسات مدير المدرسة	معامل الارتباط الدلالة	.65** .00	.72** .00
الطلاقة الفكرية	معامل الارتباط الدلالة	.79** .00	.79** .00
المخاطرة لدى مدير المدرسة	معامل الارتباط الدلالة	.73** .00	.73** .00
الكلية	معامل الارتباط الدلالة	.82** .00	.84** .00

يلاحظ من الجدول (23) وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، حيث بلغ معامل الارتباط (0.84)، أي أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس فإنه يؤدي لارتفاع مستوى التميز المؤسسي، مما يمكن من القول أن ضعف مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية يرتبط أو يؤدي إلى ضعف التميز المؤسسي في هذه المدارس، والعكس صحيح.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء النظرية المعرفية والتي تركز على الطرق التي تدرك بها الأشياء، وكل ما يتعلق بالأساليب المعرفية، ووفقاً لهذه النظرية فالإبداع

هو من الطرق التي تستخدم للحصول على المعلومات ودمج هذه المعلومات لإيجاد حلولاً أكثر فاعلية وكفاءة، بالإضافة إلى قدرة الفرد على تشكيل المعلومة وصلتها والتحكم بها، والإثراء الفكري بالإبداع.

كما إن هذه النظرية وبسبب قربها من الطبيعة الإنسانية، وما توظفه من عمليات ذهنية وحيوية، فهي بذلك ترى بأن الفرد يعمل على تنظيم المعرفة أو الموقف، ويقوم ببناء الموقف ومعالجة المعرفة وإعادة بنائها أو الموقف وإعادة بنائه لاستيعابه، وترى هذه النظرية بأن الأفراد يتباينون في الأنشطة الذهنية وآليات العمل العقلي أثناء توظيف ذلك في العمل، ويتحدد العمل العقلي بطبيعة ما طوره الفرد من بنى معرفية نتيجة التفاعل النشط في الموقف والخبرات المكتسبة، ومستوى توظيف العمليات العقلية في الموقف والذي على الأغلب يتحدد بخبرته وما تطور لديه من إستراتيجيات.

وقد يعزى ذلك إلى أن الإبداع من الموضوعات المهمة لأي مؤسسة وخاصة الحديثة منها، والتي تواجه بيئات تنافسية متغيرة، لذا أصبح التشجيع والحث على الإبداع في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها ومنها المدارس، وخاصة أن الإبداع يظهر في مختلف المستويات سواء الفردية أم الجماعية أو على مستوى المدرسة، لتكون منافسة على مختلف المستويات المحلية والدولية، وتبقى مساندة للتقدم والتطور وتتجنب الزوال أو الاضمحلال، مما جعل فكرة تبني الإبداع من الأمور التي لا مناص منها، لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع مستواه والارتقاء بالعمل والذي بدوره يحقق التميز للمؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شلبي وعيسى ومحمد (2021) والتي أظهرت وجود علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين محاور الإبداع الإداري ومحاور التميز المؤسسي، وتتفق أيضاً مع دراسة لي (Lau، 2010) والتي أظهرت وجود علاقة طردية بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية وبين الإبداع والأداء الوظيفي للمدرسين في جامعة ميدستون، وتتفق كذلك مع دراسة المفرج (2021) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين إثارة الدافعية للعمل لدى الموظف وتحقيق التميز المؤسسي، وقد اختلفت مع دراسة النشمي والدعيس (2017) والتي أظهرت عدم وجود علاقة طردية بين الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية.

2.4 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن التوصية بما يأتي:

1. نشر سياسة الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بين مديري المدارس من خلال وزارة التربية والتعليم.
2. رفع مستوى التنافسية بين مديري المدارس من خلال تنظيم الندوات والورش وتقديم المكافآت التحفيزية بين مختلف الأقاليم والإدارات التربوية في الأردن.
3. ضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على التأهيل والتنمية الإدارية المستمرة لمديري المدارس، وذلك بعقد دورات، وورش العمل لحثهم على ممارسة الإبداع بمختلف الأساليب.
4. تشجيع مديري المدارس على ممارسة الإبداع وتهيئة الظروف المناسبة لحل ما يعترضهم من مشكلات وتقديم الدعم المادي والمعنوي لمساعدتهم على ممارسة الإبداع في مدارسهم.
5. توظيف المديرين في مواقعهم بعد إعدادهم، وتأهيلهم، وضمان جاهزيتهم لممارسة العمل الإداري الإبداعي في البيئة المدرسية.
6. أن يتم التركيز على الإبداع الإداري ضمن معايير اختيار مديري المدارس، واستثمار المديرين الأكثر خبرة في التعاون لإدارة المدارس الجديدة، وتشجيعهم على تطبيق، وتصميم الإستراتيجيات للعمل الإبداعي.
7. توفير بيئة عمل مناسبة داخل المدارس تشجّع على الإبداع والابتكار وتزويد المدارس بالموارد الماليّة والمادية والتي تساعد على تحقيق التميز بين المدارس الأخرى.
8. إجراء المزيد من الدراسات حول درجة الإبداع الإداري والتميز المؤسسي لدى مديري المدارس.

قائمة المصادر والمراجع:

1-المراجع العربية:

- ابن منظور (2008). لسان العرب، المجلد الثاني، ط6، دار صادر بيروت، لبنان.
- أبو زيد، خالد(2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: عمان.
- أبو شمة، مهند عبد الرحيم (2019). الإبداع الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الخدمة العامة - فلسطين - من وجهات نظر الموظفين، مجلة وزارة التربية والتعليم العالي - مج12، ع26، فلسطين.
- أبو هزيم، راية عبد الوهاب عبد الله (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الأهواني، إكرام أحمد فؤاد (2019). الإعلام الجديد وتطوير النظم التربوية. ط1، القاهرة: دار الكتاب الحديث، مصر.
- بدران شبل (2015). الثقافة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- بلواني، انجود (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- البهواشي، السيد والربيعي، سعيد بن حمد (2005). ضمان الجودة في التعليم العالي، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- التركي، مريم عبد الكريم منصور وبخيت، خديجة أحمد وطيب، عزيزة بنت عبد الله بن عبد الرحمن (2017). العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم الابتدائي في محافظة البكيرية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س18، ع57، مصر.

التكروري، عبير الحاج صالح (2018). الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على
الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة
الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
توفيق، عبد الرحمن (2003). هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً. القاهرة، مركز الخبرات
المهنية للإدارة (بميك)، مصر.
جروان، فتحي (2009). الإبداع - مفهومه - معايير - نظرياته - مراحل - العملية
الإبداعية. عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
جومان، كارول (2002). الإبداع في العمل: دليل علمي للتفكير الإبداعي. ترجمة:
باهر عبد الهادي. الرياض، ط1، دار المعرفة للتنمية البشرية.
حجازي، نهال موسى شحدة (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة
ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة، أطروحة
ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، مصر.
الحية، وليد نمر (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة
الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم"، رسالة
ماجستير في أصول التربية مقدمة إلى كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة.
الدوري، حسين (2010). الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية
الإدارية، القاهرة، مصر.
ديب، رامي وحلاق، محمد أحمد (2018). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى
مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الاساسي في مدينة دمشق، مجلة
جامعة البعث للعلوم الإنسانية، مج40، ع66، جامعة البعث، سوريا.
الذبياني، محمد عبد الله (2018). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة
المدارس بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية ، مج34،
ع12، جامعة أسيوط - كلية التربية.
رشيد، مازن فارس (2004). إدارة الموارد البشرية، الرياض، ط1، مكتبة العبيكان،
المملكة العربية السعودية.

روشكا، الكسندرو (2016). الإبداع العام والخاص، ط1/ دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع .

زايد عادل (2003). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.

زمار، سوزان (2021). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة اوراق ثقافية، المجلد (17)، بيروت، لبنان.

الزهراني، ضيف الله سعيد (2020). مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج4، ع6، المركز القومي للبحوث غزة.

السالم، جابر توفيق (2020). الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، ط1، الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

السلمي، سعيد محمد عشاوي (2010). نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة دراسة تحليلية، التربية مصر، المجلد(13)، العدد (27)، ص11-101.

السليحات، سوسن يوسف والشقران، رامي بن إبراهيم_ (2021). مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع57، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، الأردن.

السواط، سامي بن جبران زويد (2016). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، مجلة التربية، ع170، ج2، جامعة الأزهر - كلية التربية، مصر.

السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم(2004). مبادئ الإبداع. دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.

السيد، رضا (2007). عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، ط1/ الشركة العربية للتسويق، القاهرة، مصر.

شليبي، رضا مصطفى هلال وعيسي، مصطفى صبحي علي ومحمد، محمد عبد الرحمن (2021). العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية، *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، مج25، ع1، جامعة بنها - كلية التربية الرياضية للبنين، مصر.

الطنجات، طارق رضا سليمان (2017). علاقة الإبداع الإداري للمؤسسة التعليمية بالبيئة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم لدى عينة أردنية: دراسة ارتباطية فارقة، *حوليات آداب عين شمس*، مج45، جامعة عين شمس - كلية الآداب، مصر.

عبد الحميد، عبد الفتاح (2016). *الإدارة الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين*، المنصورة: المكتبة العصرية.

عبد الوهاب، محمود أسامة (2016). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي : دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية* ، ع53، الجامعة المستنصرية - مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية.

العنزي، بسام (2004). *الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية. جامعة الملك سعود، الرياض.

العنقري، غادة (2001). *علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.

عياد، بهية (2014). *درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

غازي، علي (2014). *الممارسات التطبيقية لمعايير النتائج لتحقيق التميز المؤسسي، إدارة الأعمال* ، ع146، جمعية إدارة الأعمال العربية.

الغامدي، تيسير فارس (2019) *الإبداع الإداري في مؤسسات الدولة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية للمؤسسات*، مج12، ع20، الكويت.

غنايم، مهنى (2019). **التربية المقارنة ونظم التعليم**. القاهرة: دار الفكر العربي، مصر.

فليه، فاروق وعبد المجيد، محمد (2014). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**. ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

قاسم، راسل (2016)، **نماذج التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل**، كتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

قبطان شوقى (2010). **إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات فى عصر**

العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية

للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر.

القلاف، فوزي يعقوب (2015). **التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في**

ضوء النماذج العالمية، عالم التربية، س16، ع52، المؤسسة العربية

للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.

مغاوري، هالة أمين(2016). **التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق**

التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، عدد

(171).

المفرج، أماني تركي (2021). **دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى**

الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة

الجوف، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مج5، ع27، المركز القومي للبحوث

غزة، فلسطين.

المليجي، رضا (2012). **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق**، عالم الكتب،

القاهرة، مصر.

النشمي، مراد محمد والدعيس، هدى أحمد (2017). **الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق**

الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلد العاشر، العدد

(29)، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

الهويدي، زيد (2004). الإبداع: ماهيته-اكتشافه-تنميته، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

هيجان، عبد الرحمن (1991). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين. الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة، 6 (74).

ياسر فرج سعد (2017). "مفهوم الإبداع الإداري"، مجلة الإدارة، ع1، مج 54، (القاهرة)، مصر.

2-المراجع الاجنبية:

- Ambile T. & Sensabugh. Shron. J. (2001). "High creativity versus low creativity what make the difference" In S.S cryskiewicz. And D.A. Hills (Eds), reading in innovation.
- Beck, Ronald (2017). Elementary schools in California's commitment to achieving outstanding performance, **Journal of Researcher**, 6 (2): 25-41.
- Boyle, R & Gungor, T (2016). Views of secondary school leaders toward the process of managing creativity and discrimination in a secondary school in the United Kingdom. **Journal of Educational Administration**, 1 (1), 31-43.
- Chan, T. C., Chandler, M., Turan, S., Kpeglo, S., & Du, R. (2014). **Roles and responsibilities of school principals: A five country comparison**. The SRCEA Yearbook 2014, Mississippi State University Press.
- Cristina, Mele, Colurcio, Maria, (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.23, No.5: 464-489.
- Deming, W. (2000). Improvemen of Qualiy and Productvty. Action **Thought by Mangement National Productivty. Review**, 40- 55.
- Grote, Dick(2002). "The performance appraisal question and answer **book survival Guid for Managers**" United State of America.
- Humphreys, J.H., Jiao, N., & Sadler, T. (2008). Emotional disposition and leadership preferences of American and Chinese MBA students. **International Journal of Leadership Studies**, 3 (2), 162- 180.
- Igbal , M. & Ahmad , S. & Khan , W. (2014) . School Excellece : principals Perceptions and Student , **Expectations : FWU Journal of Social Sciences** , 8 (2) , 15-25 .
- Lau, W. K. J. (2010). **Empowerment of non-academic personnel in higher education: exploring associations with perceived**

organizational support for innovation and organizational trust, (Unpublished doctoral dissertation), of educational policy and leadership Philosophy studies, in the Graduate College of The University of Iowa.

- Morris, W. (2005). A survey of organizational creativity. **Management, Decision**, 36 (5), 306- 315.
- Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010) : The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2 (20): 5370–5376.
- Rammanthan, R (2014). Business Excellence of Industrial Groups in Oman, **Measuring Business Excellence**, Vol.8, No.4, 2014, p.319.
- Sanger, T., & Levin, W.(2015). Increasing Employees creativity by training their managers. **Industrial and commercial training**, Vol. 33, No.2, p.p. 63-68.
- Slimak, I. & Zgodavora, K. .(2013) **TQM or Reengineering or Constraints Management Parha**, Kosice Slovakia, 2013, P.206.
- Steed, C..(2017) **Excellence in Higher Education Evaluating the Implementation of the EFQM Excellence Model in Higher Education in the UK**, Sheffield Hallam University, 2002, p.293
- Sweeshel, G (2019). Investigation of relationship between total quality and innovation in Spanish higher institutions European. **Journal of Innovation Management** ,5(3),P. 159-197.
- Vandenbergh, Roland (2012): Creative Management of a school: a matter of vision and daily interventions, Journal of educational Administration, Vol. 33, No. 2, MCB University press, London.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. **Academy of Management Journal**. 53 (1), 107-128.

الملاحق

الملحق (أ)
استبانة الدراسة بالصورة الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأستاذ الدكتور/الدكتورة.....المحترم / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك" كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤتة. وقد أعد لهذا الغرض الأداة التي بين أيديكم والمكونة من قسمين، الأول: يتطلب تعبئة بيانات أساسية حول متغيرات الدراسة الديمغرافية، والثاني يتكون من جزأين اثنين، يمثل كل جزء منها استبانة محددة: الأولى تتعلق بدرجة الإبداع الإداري، وتتكون من (25) فقرة توزعت في خمسة مجالات، هي: الأصالة، تحسس المشكلات، المرونة، الطلاقة، والمخاطرة. والثانية تتناول درجة التميز المؤسسي الذي تكون من (21) فقرة وتوزعت في مجالين اثنين، هما: التميز القيادي البشري، التميز الأدائي الخدماتي.

وبما عُرفَ عنكم من علم وخبرة في مجال الدراسة أضع بين أيديكم هذه الأداة راجيةً التفضل بإبداء الرأي في الفقرات من حيث: الانتماء للمجال وصياغة الفقرة مع إمكانية التعديل أو إضافة أي فقرات ترونها مناسبة.

علما بأن استجابة الفئة المستهدفة (المعلمين) على الفقرات في: درجة الإبداع الإداري ستكون وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بدرجة ممارسة (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، قليلة، وقليلة جداً). أما في مستوى التميز المؤسسي فستكون وفقاً للتدرج (مرتفع جداً، ومرتفع، ومتوسط، ومنخفض، ومنخفض جداً).
شاكراً لكم حسن تعاونكم، وأقبلوا فائق الاحترام.

الباحثة: سناء الطراونة.

يقصد بالإبداع الإداري: القدرة على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة مما يشكل بيئة عمل إيجابية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية تمر بعدة مراحل تؤدي إلى إنتاج عمل جديد أو فكر يتميز بأكثر قدر من الأصالة وتحسس المشكلات والمرونة والطلاقة والمخاطرة.

ويقصد بالتميز المؤسسي: الممارسات الإدارية التي تجعل المؤسسة متفوقة على المنافسين من خلال عمل الأشياء بدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وبدرجة تفوق توقعات العملاء، وتركز على نتائج وثبات الهدف والتحسين المستمر والمسؤولية المجتمعية المشتركة.

بيانات المحكم:

	الاسم
	الرتبة العلمية
	التخصص
	مكان العمل

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية:

الجنس: ذكر () أنثى ()

المؤهل العلمي: بكالوريوس + دبلوم () دراسات عليا ()

الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات ()

من 10 سنوات إلى 15 سنة () 15 سنة فأكثر ()

القسم الثاني: الاستبانة ومجالاتها:

أولاً: درجة الإبداع الإداري:

رقم الفقرة	الفقرة	الانتماء للمجال		السلامة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: الأصالة: أرى أن مدير مدرستي:						
1.	يمتلك مهارات إدارية تتناسب وتنسجم مع العملية التربوية والتعليمية.					
2.	يحرص على إيجاد بيئة وظيفية مبدعة تحقق الرضا للعاملين.					
3.	يمتلك المقدرة على إيجاد الأفكار الأصيلة لحل المشكلة.					
4.	يقوم بتصميم الخطط المدرسية التي تتصف بدرجة عالية من الأصالة.					
5.	يوفر الأدوات التكنولوجية الحديثة لخدمة العمليات الإدارية.					
المجال الثاني: حساسية مدير المدرسة للمشكلات : أرى أن مدير مدرستي:						
6.	يضع خطط لمواجهة المشكلات في حال حدوثها.					
7.	يقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.					
8.	يلتزم بالموضوعية والحيادية عند التعامل مع المشكلات التعليمية المختلفة.					
9.	يحلل المشكلات التي تواجهه في أغلب الأحيان.					

					10. يتنبأ بالمشكلات المدرسية قبل حدوثها.
المجال الثالث: المرونة في ممارسات مدير المدرسة : أرى أن مدير مدرستي :					
					11. يتعامل مع المواقف المختلفة باحترافية عالية.
					12. يأخذ بالمقترحات المقدمة إليه من الآخرين.
					13. يشجع المعلمين على الابتعاد عن الروتين ويحفز استخدام أساليب إبداعية.
					14. يحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين.
					15. يشجع المعلمين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.
المجال الرابع : الطلاقة الفكرية : أرى أن مدير مدرستي :					
					16. يستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين.
					17. يطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري.
					18. ينظم الأفكار ويربطها وفق خطط إستراتيجية معينة.
					19. يمتلك سرعة البديهة في إدارة الأزمات.
					20. يقدم حلول مبتكرة في الظروف المختلفة.
					21. يمتلك القدرة في الإشراف على المبدعين.

المجال الخامس : المخاطرة لدى مدير المدرسة:

أرى أن مدير مدرستي :

					يتصف بالشجاعة في تأدية المهمات الإبداعية وتحمل نتائجها.	22.
					يقترح أساليب عمل جديدة على الرغم من وجود خطورة مترتبة عنها.	23.
					يسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	24.
					يتبنى الأفكار الجديدة حتى وإن ترتب عنها معوقات.	25.

ثانيًا: درجة التميز المؤسسي:

رقم الفقرة	الفقرة	الانتماء للمجال		السلامة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: التميز القيادي والبشري: أرى أن مدرستي :						
1.	تنشر وتعزز مفهوم وأبعاد ثقافة التميز المؤسسي بين المعلمين .					
2.	تتبادل الأفكار مع المعلمين بما يفيد مصلحة المدرسة.					
3.	تقوم بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز.					
4.	تشجع التنافس الإيجابي بين المعلمين.					
5.	تتميز بالعمل بروح الفريق.					
6.	توفر برامج (التدريب والتأهيل) للمعلمين في المدرسة.					
7.	تجري استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المعلمين لتلبيتها.					
8.	تهتم بقياس الرضا الوظيفي للمعلمين بشكل دوري.					
9.	تعزز التشاركية بين القيادة والمعلمين في تحسين العملية التعليمية التعلمية.					
10.	تمتلك نظام فعال للرقابة.					
11.	تتيح الفرص للمعلمين للمشاركة في القرارات التي تخصهم.					
المجال الثاني: التميز الأدائي الخدماتي أرى أن مدرستي :						
12.	توضح أهداف المدرسة الإستراتيجية لدى					

					العاملين فيها.	
					تتابع تنفيذ سير المناهج الدراسية على مدار العام الدراسي.	13.
					توفر بيئة مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار في تقديم خدمات متميزة.	14.
					تطور رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وقيمها ضمن خطتها الإستراتيجية.	15.
					تدير الموارد المالية بشكل فعال بما يخدم سياسة المدرسة التربوية.	16.
					تهتم بتحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر.	17.
					تعتمد الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات التعليمية.	18.
					توفر معايير ومؤشرات للأداء متفق عليها بين الإدارة والمعلمين.	19.
					تتابع المخرجات التعليمية للعمل على إصلاح الخلل إن وجد.	20.
					تستفيد من التجارب المتميزة للمدارس الأخرى.	21.

الملحق (ب)
أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1.	د. كاظم عادل الغول	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
2.	عثمان ناصر منصور	أستاذ مشارك	مناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
3.	د. خالد أحمد الصرايرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
4.	أ.د. عبد الحميد عبد المجيد حكيم	أستاذ دكتور	تربية إسلامية	جامعة أم القرى
5.	أ.د. حامد سالم عايض الحربي	أستاذ دكتور	التربية الإسلامية والمقارنة (أصول تربية)	جامعة أم القرى
6.	أ.د. عدنان عبد السلام العضايبة	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
7.	د. صبري حسن الطراونة	أستاذ	القياس والتقويم	جامعة مؤتة
8.	د. معدي مهدي العجمي	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس	جامعة الكويت
9.	د. عبد الله جاسم الهاجري	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس مادة الاجتماعيات	جامعة الكويت
10.	د. نايل الرشايذة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
11.	د. يوسف حسين السحيمات	أستاذ مساعد	اللغة والنحو	جامعة مؤتة
12.	د. علي عودة الطراونة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (ج)
الاستبانة بالصورة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المعلم /المعلمة ... الفاضل/الفاضلة.

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك" كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم الأصول والإدارة التربوية بجامعة مؤتة. وتشتمل الدراسة على قسمين الأول: ويتطلب تعبئة بيانات أساسية حول متغيرات الدراسة الديمغرافية. والثاني: ويتكون من جزأين اثنين، الأولى تتعلق بدرجة الإبداع الإداري، وتتكون من (25) فقرة توزعت في خمسة مجالات، هي: الأصالة، تحسس المشكلات، المرونة، الطلاقة، المخاطرة. والثانية تتناول درجة التميز المؤسسي الذي تكون من (21) فقرة وتوزعت في مجالين اثنين هما: التميز القيادي البشري، والتميز الأدائي الخدماتي.

نرجو منكم إعطاء هذه الاستبانة جزءاً من وقتكم الثمين والتفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة، التي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة، من خلال تعبئة الاستبيان والإجابة الدقيقة والموضوعية عن جميع الأسئلة المطروحة. ونوجه عنايتكم أن جميع البيانات سوف تستعمل لغايات الدراسة والبحث العلمي وأنها سوف تعامل بسرية تامة.
*** شاكرة لكم حُسن تعاونكم، واقبلوا فائق الاحترام ***

الباحثة : سناء الطراونة

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية:

ضع إشارة (✓) إزاء ما يناسبه فيما يأتي:

النوع الاجتماعي: ذكر () أنثى ()

المؤهل العلمي: بكالوريوس + دبلوم () دراسات عليا ()

الخبرة: أقل من 10 سنوات () من 10 إلى 15 سنة () 15 سنة فأكثر ()

القسم الثاني: الاستبانة ومجالاتها:

أولاً: درجة الإبداع الإداري

الرقم / الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
المجال الأول: الأصالة: أرى أن مدير مدرستي:					
1					يمتلك مهارات إدارية تتناسب مع العملية التربوية والتعليمية.
2					يحرص على إيجاد بيئة وظيفية مبدعة تحقق الرضا للعاملين.
3					يمتلك المقدرة على إيجاد الأفكار الأصيلة لحل المشكلة.
4					يقوم بتصميم الخطط المدرسية التي تتصف بدرجة عالية من الأصالة.
5					يوفر الأدوات التكنولوجية الحديثة لخدمة العمليات الإدارية.
المجال الثاني: حساسية مدير المدرسة للمشكلات : أرى أن مدير مدرستي:					
6					يضع خططاً لمواجهة المشكلات في حال حدوثها.
7					يقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.
8					يلتزم بالموضوعية والحيادية عند التعامل مع المشكلات التعليمية المختلفة.
9					يحلل المشكلات التي تواجهه في أغلب الأحيان.
10					يتنبأ بالمشكلات المدرسية قبل حدوثها.
المجال الثالث: المرونة في ممارسات مدير المدرسة : أرى أن مدير مدرستي :					
11					يتعامل مع المواقف المختلفة باحترافية عالية.

					12. يأخذ بالمقترحات المقدّمة إليه من الآخرين.
					13. يشجّع المعلمين على الابتعاد عن الروتين .
					14. يحفز المعلمين على استخدام أساليب إبداعية.
					15. يشجّع المعلمين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.
المجال الرابع : الطلاقة الفكرية :					
أرى أن مدير مدرستي :					
					16. يستخدم العصف الذهني لإثارة التفكير لدى المعلمين.
					17. يطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري.
					18. ينظّم الأفكار ويربطها وفق خطط إستراتيجية واضحة .
					19. لديه المقدرة على إدارة الأزمات .
					20. يقدم حلولاً مبتكرة في الظروف المختلفة.
					21. يمتلك المقدرة على التعامل مع المبدعين .
المجال الخامس : المخاطرة لدى مدير المدرسة:					
أرى أن مدير مدرستي :					
					22. يتّصف بالشجاعة في تأدية المهمّات الإبداعية وتحمل نتائجها.
					23. يقترح أساليب عمل جديدة على الرغم من وجود خطورة مترتبة عنها.
					24. يسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.
					25. يتبنّى الأفكار الجديدة حتى وإن ترتب عليها معوّقات.

ثانياً: درجة التميُّز المؤسَّسي:

الرقم / الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
المجال الأول: التميُّز القياديّ والبشريّ: أرى أن مدرّستي :					
1. 1					تنشر وتعزّز مفهوم وأبعاد ثقافة التميُّز المؤسَّسيّ بين المعلمين .
2.					تتبادل الأفكار مع المعلمين بما يفيد مصلحة المدرسة.
3.					تقوم بتطوير كفاءات العاملين فيها لتحقيق الإبداع والتميز.
4.					تشجع التنافس الإيجابي بين المعلمين.
5.					تشجع العمل بروح الفريق.
6.					توفر برامج (التدريب والتأهيل) للمعلمين في المدرسة.
7.					تجري استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المعلمين لتلبيتها.
8.					تحرص على قياس الرضا الوظيفي للمعلمين بشكل دوريّ.
9.					تعزّز التشاركية بين القيادة والمعلمين في تحسين العملية التعليمية التعليمية.
10.					تمتلك نظاماً فعّالاً للرقابة.
11.					تتيح الفرص للمعلمين بالمشاركة في القرارات التي تخصّهم.
المجال الثاني: التميز الأدائيّ الخدمي: أرى أن مدرّستي :					
12.					توضح أهداف المدرسة الإستراتيجية لدى

					العاملين فيها.
					13. تتابع تنفيذ سير المناهج الدراسية على مدار العام الدراسي.
					14. توفر بيئة عمل مناسبة تشجّع على الإبداع والابتكار .
					15. تطوّر رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وقيمها ضمن خُطتها الإستراتيجية.
					16. تدير الموارد الماليّة بشكل فعّال بما يخدم سياسة المدرسة التربويّة.
					17. تهتم بتحسين جودة الخدمات المقدّمة بشكل مستمر.
					18. تعتمد الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات التعليمية.
					19. توفّر معايير ومؤشرات للأداء متّفق عليها بين الإدارة والمعلمين.
					20. تتحقق من المخرجات التعليمية لمعالجة جوانب الضعف والقصور .
					21. تستفيد من التجارب المتميّزة للمدارس الأخرى.

ملحق (د)
الكتب الرسمية

Re.....

Date:.....

الرقم: ك.د.ع/ ١١٥٤ / ٥١ / ١٤٣٥ هـ
التاريخ:
الموافق: م.

السادة مديرة التربية والتعليم المزار الجنوبي المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبه سناء يونس الطراونه الرقم الجامعي (620200814004) والتي تدرس في جامعة مؤتة ماجستير / تخصص إدارة تربوية وذلك من اجل الحصول على المعلومات اللازمة لاعداد دراستها والموسومه ب " الابداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويرعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. مخلد سليمان الطراونه



MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dean_dgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

ن س / تسهيل مهمة

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي: 61710

تلفون: 03/2372380-99

فرعي 6131-4050

فاكس 03/2 375694

البريد الإلكتروني

الموقع الإلكتروني <http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm>



Re.....

الرقم بك.د.ع/لن/ ١١٥٦ / ٩١ / ١٤٢٥

Date:.....

التاريخ : هـ.....

الموافق: ١٥ / ٦ / ١٤٢٥ م.

السادة مديرة التربية والتعليم قسبة الكرك المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبه سناء يونس الطراونه الرقم الجامعي (620200814004) والتي تدرس في جامعة مؤتة ماجستير / تخصص إدارة تربية وذلك من اجل الحصول على المعلومات اللازمة لاعداد دراستها والموسومه بـ " الابداع الإداري وعلاقتة بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويرعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. مخلد سليمان الطراونه

١٥ / ٦ / ١٤٢٥



MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dean_dgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

ن س / تسهيل مهمه

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي: 61710

تلفون: 03/2372380-99

فرعي 6131-4050

فاكس 03/2 375694

البريد الإلكتروني

الموقع الإلكتروني <http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm>



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / منطقة الكرك

الرقم: ٢١٤٤
٢١٤٤
٢١٤٤

التاريخ: ٢١/٩
الموافق: ٢١/٩

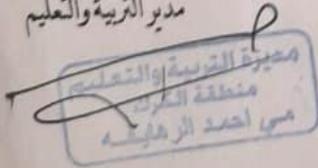
مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع/ البحث التربوي

أرجو تسهيل مهمة الطالبة سناء يونس الطراونه والتي تدرس في جامعة مؤتة ماجستير / تخصص إدارة تربية وذلك من اجل الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة بـ "الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك" وذلك استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .
راجيا تسهيل مهمة الطالبة وتقديم المساعدة الممكنة لها .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم



نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/ رفق الإشراف والتدريب

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي

٣١٩٤ / ١٢١٥٤٤

٨ ذوالقعدة ١٤٤٣

١٠٩ / ٢٠٢٢

الموافق:-

السادة مديرو / مديرات المدارس الحكومية

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

أرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحثة/ سناء يونس الطراونة

المؤهل والتخصص: ماجستير / إدارة تربوية / جامعة مؤتة

التي يقوم بدراسة عنوانها (الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك) .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

مدير التربية والتعليم
مدير الشؤون التعليمية والتقنية
د . باسم عبد الرحمن القرالة

Thine
مدير الشؤون التعليمية والتقنية
تسعة / ر.ق الإشراف التربوي

المعلومات الشخصية

الاسم: سناء يونس جعفر الطراونة

العنوان: الكرك

الكلية : العلوم التربوية

التخصص: الأصول والإدارة التربويّة