



القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم  
الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

نعيمة بنت سالم بن محمد العرفية

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

تخصص: القيادة التربوية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

1446هـ / 2024م

القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال  
الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

**Creative Leadership and its Relationship to Institutional Excellence  
among Basic Education School Principals in the Ash-Sharqiyah North  
Governorate in the Sultanate of Oman from Teachers' Perspective**

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

تخصص: القيادة التربوية

إعداد: نعيمة بنت سالم بن محمد العرفية

إشراف:

د. أحمد بن سعيد الحضرمي (مشرفاً رئيساً)

د. راشد بن محمد الحجري (مشرفاً مساعداً)

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

2024م / 1446هـ

## قرار لجنة المناقشة

(القيادة الابداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين)

أعدتها الطالبة:

نعيمة بنت سالم بن محمد العرفي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 14 / 10 / 2024 م

المشرف الثاني

د. راشد بن محمد الحجري

المشرف الرئيس

د. أحمد بن سعيد الحضرمي


### أعضاء لجنة المناقشة

م	صفته في اللجنة	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الكلية / المؤسسة	التوقيع
1	رئيس اللجنة	د. عصام بن عبدالمجيد اللواتي	أستاذ مشارك	علم النفس التربوي	جامعة الشرقية	
2	المناقش الخارجي	د. حمد بن هلال اليمودي	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	الجامعة العربية المفتوحة	
3	المناقش الداخلي	د. عبدالله بن علي الفارسي	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرقية	
4	المشرف الرئيس	د. أحمد بن سعيد الحضرمي	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرقية	

## إقرار الباحثة

أقرُّ بأنَّ المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصادرها العلمية بدقة، وأنَّ محتوى هذه الرسالة غير مُستلِّ من أي عمل علمي منشور سابقاً، وأن مضمون هذه الرسالة يعبر عن آراء الباحثة الشخصية، ولا تعبر بالضرورة عن الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحثة: نعيمة بنت سالم العرفية

التوقيع: 

# إهداء

إلى

ذلك الضوء المنبعث الذي ألقاه الله بداخلي همّةً وصبرًا وتوقُّدًا.

"والديّ" اللذين أحاطاني بعطفهما، وكانا كهالةٍ من الأمان  
والاطمئنان طوال رحلة البحث...

"زوجي" الذي أجزل العطاء إلهامًا ونورًا لي في طريقي...

ابني "عُمر" الذي لطالما وجّه لي عبارات الفخر والافتداء...

"إخوتي" الذين نثروا المجد المستحق عبر مسافات عزمي..

روح كُليّ باحثٍ ألهمته مشقة الطريق؛ فازداد إصرارًا وعلوًا...

"وطني عمان" القابع في كل زاويةٍ من حولي لأراه آخذًا بمجدي

الباحثة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين. والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمنزلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. يغمرنى الفرح وأنا أخطو خطواتي الأخيرة في هذا البحث المتواضع، الذي أبحرت فيه بمجاديف التوكل على الله الذي خصني بالصبر والأمل والعطاء والهمة، وأود أن أعرب عن عميق امتناني للذي رافقني في رحلة البحث دونما توقف ولا كلل، وللذي لم يبخل علي بوقته أبدًا، الدكتور الفاضل أحمد بن سعيد الحضرمي، وأتقدم بالشكر الجزيل للمشرف الثاني الدكتور الفاضل راشد بن محمد الحجري الذي كانت توجيهاته المستمرة بمثابة التمهيد لطريق بلوغ الهدف الملائم.

وأقدم شكري الوافر للأب الروحي الدكتور عبدالله بن علي الفارسي الذي مهّد لي الطريق الأول من مرحلة الماجستير، ولا يزال يغدق عليّ بعطائه اللامحدود إلى الآن، ولجميع منتسبي جامعة الشرقية، وأجمل الشكر للدكتور الداعم لنا دائمًا إبراهيم الوهبي الذي أغدق علينا كرمًا بتحمّله وصبره على أسئلتنا.

وأجزل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة أساتذة كلية الآداب؛ لتفضلهم بمناقشة الدراسة الحالية، وإثرائها بملاحظاتهم الثمينة والمفيدة ليخرج البحث بأفضل صورة وأبهاها.

وجلُّ الامتنان والتقدير إلى جامعة الشرقية، ممثلةً في أعضاء هيئة التدريس والقائمين على تنسيق وتسهيل شؤون الدارسين والباحثين بلا استثناء.

الباحثة

# القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

إعداد: نعيمة بنت سالم العرفية

لجنة الإشراف

د. أحمد بن سعيد الحضرمي (مُشرفاً رئيساً) د. راشد بن محمد الحجري (مُشرفاً مساعداً)

## المُلخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في شمال الشرقية في سلطنة عُمان وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة الحالية؛ حيث طبقت على عينة الدراسة التي اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة من (388) معلماً ومعلمةً من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان. وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية جاء بمستوى مُرتفع؛ فقد جاء مجال "أصالة الأفكار" في المرتبة الأولى، وجاء مجال "المرونة" في المرتبة الثانية، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال "الطلاقة"، وجاء مجال "الحساسية للمشكلات" في المرتبة الرابعة والأخيرة، وجميعها بمستوى (مرتفع). كما أظهرت النتائج أن هناك مستوى مُرتفعاً في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمجالات التميز المؤسسي، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الإبداعية ودرجة ممارستهم لمجالات التميز المؤسسي. وتوصي الدراسة بالعمل على التخطيط لتنفيذ دورات وبرامج لقادة مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان؛ للتعريف بالقيادة الإبداعية، وتعزيز المستوى المرتفع في هذا الجانب، والحفاظ عليه.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية؛ التميز المؤسسي؛ التعليم الأساسي؛ محافظة شمال الشرقية.

# **Creative Leadership and its Relationship to Institutional Excellence among Basic Education School Principals in the Ash-Sharqiyah North Governorate in the Sultanate of Oman from Teachers' Perspective**

By: Naeema Salim Al arfi

## **Supervisor**

**Dr. Ahmed Said AlHadhrami (Supervisor)    Dr. Rashid Muhammad Al Hijri (Co-supervisor)**

## **Abstract**

This study aimed to identify the degree of creative leadership practice among principals of basic education schools in Ash-Sharqiyah North Governorate in the Sultanate of Oman and its relationship to institutional excellence from teachers' perspective. The study followed the descriptive approach, and the questionnaire was adopted as the tool for collecting data for the present study. The study sample, which was selected by the simple random sampling method, consisted of 388 participants – male and female teachers from basic education schools in the Ash-Sharqiyah North Governorate in the Sultanate of Oman. The results of the current study showed that: the degree of creative leadership practice among the principals of basic education schools in the Ash-Sharqiyah North was high. The domain of “originality of ideas” came in first place, and the domain of “flexibility” came in second place, while in third place was the domain of “fluency” with an arithmetic mean of (4.17), and the domain of “sensitivity to problems” came in fourth and last, and all of them were at a (high) level. Furthermore, the results showed that there is a high level in the degree of basic education school principals' practice of areas of institutional excellence, and that there is a positive correlation between the degree of basic education school principals' practice of leadership creativity and their degree of their practice of in the domains of institutional excellence. The study recommends developing plans to implement courses and programs for leaders of basic education schools in the Ash-Sharqiyah North Governorate in the Sultanate of Oman to introduce creative leadership in order to enhance and maintain a high level of practice.

**Keywords:** creative leadership, institutional excellence, basic education, Ash-Sharqiyah North Governorate.



## قائمة المحتويات

### المحتويات

أ.....	قرار لجنة المناقشة
ب.....	إقرار الباحثة
ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الملخص باللغة العربية
و.....	الملخص باللغة الإنجليزية
ز_ط.....	قائمة المحتويات
ي.....	الجداول
ك.....	الملاحق
<b>1-19</b>	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها</b>
2.....	مقدمة
9.....	مشكلة الدراسة
13.....	أسئلة الدراسة
13.....	أهداف الدراسة
14.....	أهمية الدراسة
15.....	حدود الدراسة
16.....	مصطلحات الدراسة
19.....	متغيرات الدراسة

20	المحور الأول: القيادة الإبداعية .....
36	ثانيًا: الإبداع وعلاقته بالقيادة
41	ثالثًا: القيادة الإبداعية
51	المحور الثاني: التميز المؤسسي.....
60	علاقة القيادة الإبداعية بالتميز المؤسسي .....
61	الدراسات السابقة .....

79	منهجية الدراسة.....
80	مجتمع الدراسة .....
80	عينة الدراسة .....
80	أدوات الدراسة .....
81	صدق الأداة.....
84	ثبات المقياس .....
86	إجراءات الدراسة.....
88	المعالجة الإحصائية .....

91	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، ومناقشتها .....
100	ثانيًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، ومناقشتها .....
109	ثالثًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، ومناقشتها .....
110	التوصيات .....
111	المقترحات .....

112 ..... أولاً: المصادر:

112 ..... ثانياً: المراجع العربية:

122 ..... ثالثاً: المراجع الأجنبية:

---

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
83	معاملات ارتباط فقرات درجة ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية مع المجال والدرجة الكلية للمقياس	1
84	معاملات ارتباط فقرات درجة ممارسة مجالات التميز المؤسسي مع المجال والدرجة الكلية للمقياس	2
85	معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية	3
86	معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمقياس درجة ممارسة مجالات التميز المؤسسي	4
90	مقياس المستويات المتحققة المقابلة لمدى المتوسطات الحسابية	5
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المقياس والدرجة الكلية لممارسة أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبةً تنازلياً	6
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أصالة الأفكار مرتبةً تنازلياً	7
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة مرتبةً تنازلياً	8
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلاقة مرتبةً تنازلياً	9
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحساسية للمشكلات مرتبةً تنازلياً	10
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المقياس والدرجة الكلية لممارسة مجالات التميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبةً تنازلياً.	11
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة مرتبةً تنازلياً	12
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدارة الشراكة المجتمعية مرتبةً تنازلياً	13
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقنية المعلومات وإدارة المعرفة مرتبةً تنازلياً	14
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإبداع والابتكار مرتبةً تنازلياً	15
109	معامل الارتباط بيرسون ( Persons Coeff )، لقياس العلاقة الارتباطية بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي	16

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
126	الاستبانة في صورتها الأولى	1
131	أسماء الأساتذة المحكمين	2
132	الاستبانة في صورتها النهائية للتوزيع	3
137	خطاب تسهيل مهمة الباحث من جامعة الشرقية	4

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة، وأهميتها

➤ مقدمة الدراسة

➤ مشكلة الدراسة

➤ أسئلة الدراسة

➤ أهداف الدراسة

➤ أهمية الدراسة

● الأهمية النظرية

● الأهمية التطبيقية

➤ محددات الدراسة

➤ مصطلحات الدراسة

➤ متغيرات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

اصطفانا الله تعالى لإعمار الأرض، وهو أمر إلهي لا جدال فيه، فقد قال تعالى: (وهو الذي أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها) [هود: 61]. ولأن الإعمار أمر رباني في المقام الأول فإن ذلك لا يأتي إلا باستخدام العقل؛ لنتقن العمارة، ونشيد الأرض وفق أسس علمية، وخطوات عملية واضحة وسليمة. ومن هذا المنطلق، رُسِمَت السياسات، وقامت المؤسسات التي تستند على أسس علمية ثابتة مبنية على البحوث المؤكدة.

جاء ذلك متزامناً مع التقدم الحاصل في جميع المجالات، والسرعة الهائلة في تدفق المعارف والعلوم والتكنولوجيا التي عمّت العالم بأسره؛ الأمر الذي حتم على التعليم بأن يواكب تلك التغييرات السريعة والمتتالية، علاوةً على أن الثورة التكنولوجية أدت إلى تحوُّل كبير في قطاع التعليم (الجبر وأخرون، 2020).

وقد تعرض العالم في الفترة الأخيرة، لثورة إدارية شاملة ركزت على أثر القيادة في منظمة العمل، وتحريك طاقات الأفراد ومجموعات المؤسسة، حيث أصبحت المؤسسة بحاجة إلى قيادة فاعلة، وقائد ملهم وفاعل يعمل على مراجعة البيئة التنظيمية، وتشخيصها، وتوجيهها وفق قيم إدارية أكثر إبداعاً، ويبحث عن معالم وقيم إبداعية تتسم بالأصالة من أجل التفوق العملي، وتحقيق أهداف المنظمة المنشودة. وتؤكد الكتابات الإدارية بأن هناك مؤسسات عديدة كانت في بداياتها المتواضعة ومواردها المحدودة، إلا أنها حققت نمواً ونجاحاً متميزاً؛ وذلك بسبب التفوق الإداري، فحاجة الإدارة إلى القادة الأكفاء من ذوي

الإبداع لا تعادلها حاجة، فقد ثبت بالتجربة أن نتاج الإدارة يتأثر ارتفاعاً وانخفاضاً بنوعية القيادة التي تتولاها (اللمعي، 2014).

فالقيادة صلب نجاح المؤسسة مع الثورة الحالية، فقد أكد عيسى (2019) أن ظاهرة العولمة تشكل، مع ما تفرضه من تحديات في جميع المجالات، نقطةً جوهريةً تؤكد على ضرورة الأخذ بالابتكار والإبداع في إدارة العملية التعليمية، وقيادة مدرسة العصر التي تتصف بالتجديد والابتكار والديناميكية في كل جوانب العمل الإداري.

وإذا كانت القيادة مهمة بتأثيرها في المؤسسات المختلفة، فإن المؤسسات التربوية هي الأكثر حاجة لقيادة مختلفة فاعلة ومبدعة تتزامن مع الثورة التكنولوجية، وتكون قادرة على حل المشكلات الناتجة عن التسارع التكنولوجي؛ فظهرت القيادة الإبداعية في المؤسسات التي تُعرَفُ بأنها "المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة، والذي يملك أفكارًا تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال جديدة (الباز، 2002، ص.67).

فالإبداع في القيادة أصبح مطلبًا أساسيًا لا حياء عنه، حيث أكدت الحرمي (2003) أن الاهتمام بالإبداع الإداري يعد مطلبًا ضروريًا لا غنى عنه في الميدان التربوي، ويجب على كافة المنظمات التربوية تشجيع الإبداع ورعايته، والاهتمام بالمبدعين، وتوفير المناخ المناسب لهم؛ من أجل اللحاق بالركب الحضاري والتقدم الذي يشهده العالم اليوم.

فالقيادة الإبداعية تعد مطلبًا أساسيًا لنجاح أي مؤسسة، وقد أكد هريو (2022) على الدور الفاعل الذي تلعبه القيادة الإبداعية في المؤسسة فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مطلبًا أساسيًا من متطلبات النجاح والتغيير، حيث تشهد المؤسسات اليوم تغييرات جذرية فرضتها العولمة في



مجالات متعددة؛ مما أدى إلى اهتمام المؤسسات بالتطوير المستمر، وأصبح من اللازم أن تقاد تلك المؤسسات من قِبَل قادة أكفاء ذوي علم وإبداع يمتلكون القدرة على انتهاج أساليب إدارية حديثة، وتحقيق ميزة تنافسية بين العمال؛ لبقاء المنظمة واستمراريتها، والقدرة على مواجهة التحديات الخارجية ومتطلبات البيئة الداخلية؛ للعمل من خلال التجديد والابتكار والإبداع في طرق ووسائل العمل. إن المؤسسات بأنواعها تحتاج بشدة لإحلال القيادة التقليدية، وتعيين قيادة تتمتع بالابتكار والإبداع، وتعمل على تنميته في العاملين، وقد بات ذلك ضروريًا في جميع أنحاء العالم الذي يعمل على جذب المستثمرين؛ لمواكبة ثورة العصر؛ ولذلك أصبحت القيادة الإبداعية حتميةً، ليس فقط في الشركات، بل في المؤسسات الحكومية (ساعد، 2016).

وهذا ما أكدته كركود (2021) بأن القيادة الإبداعية هي الداعم الرئيس للوصول للتميز التنظيمي، وأن القائد المبدع هو الذي يمثل داعماً ومشجعاً للإبداع، بحيث يدعم مشاركات العمال في تحديد الأهداف، واتخاذ القرارات التي تزيد من فرص تفجير الطاقات والإمكانات الإبداعية، ومشاركتهم في ذلك يعتبر دعماً معنوياً يدفعهم إلى الاجتهاد أكثر، وطرح أفكار جديدة، ويعمل القائد المبدع على تنمية روح الإبداع والتميز بينهم.

والقيادة الإبداعية هي ركيزة مهمة جداً، وموطن قوي لتمكين أفراد وعمال أسسوا على الإبداع والابتكار، وعملوا على بناء ذلك الإبداع في مؤسساتهم؛ مما سيسهم في وضع أولويات وأفكار وأهداف متميزة ومتفردة أساسها الإبداع ومنبعها رؤى ورسالة ثابتة للمؤسسة التعليمية، وقد أكد ذلك اهتمام سلطنة عمان بالتعليم بوضع رؤية عمان (2040) ومستقبل التعليم في ظل الثورة الصناعية الرابعة، كما ورد في أهداف قطاع التعليم إيجاد منظومة وطنية فاعلة للبحث العلمي والإبداع والابتكار؛ الأمر الذي يؤكد

تمكين القيادة الإبداعية الفاعلة التي تعمل على تنشئة وغرس الإبداع في تربة خصبة قابلة للتغيير والتطوير.

وتعد المدرسة لبنة الأساس لمواكبة التغييرات المتسارعة؛ وبذلك فإن القيادة هي المركز الذي تنطلق منها شرارة التحول والتطور لاستيعاب جميع المتغيرات المعرفية والتكنولوجية التي يمر بها العالم أجمع، وقطاع التعليم على وجه الخصوص؛ لذا فإن القائد التربوي لا بد أن يكون ملهمًا ومبدعًا ليحقق الأهداف لمنظومة التعليم الحديثة بما يتماشى مع الثورة التكنولوجية.

فالقيادة الإبداعية هي أساس العمل، وهذا ما أكده كل من المالكي ويوسف (2022) بضرورة الاستمرار في تعزيز مفهوم القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس، وتدريبهم على المهارات الإبداعية من خلال الأنشطة والدورات التدريبية، وصولاً إلى تحسين البيئة التعليمية، كما أن المؤسسة التربوية في جميع مراحل التعليم بحاجة إلى قيادة إبداعية؛ لما لها من مردود إيجابي على المؤسسة، لكن على قادة المدارس مشاركة المعلمين بطرح الأفكار غير الاعتيادية التي تحل المشكلات، وتنظم العمل من خلال استخدام استراتيجية العصف الذهني، والمناقشة، والاستفادة من تجارب الآخرين.

وقد برزت أهمية القيادة الإبداعية نظرًا إلى حاجة المؤسسات التربوية للتحسين والتطوير، كما أوصى أبو كلوب (2017) بضرورة الاهتمام بالقيادة الإبداعية في المدارس، وتعزيز ورفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة، لا سيما الإبداعية، والتركيز على استخدام أساليب القيادة الإبداعية عند عملية اختيار الموارد البشرية العاملة في المدارس؛ حتى يكونوا قادرين على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، والاستفادة من المهارات الإبداعية في إدارة العاملين بأسلوب يتيح القدرة على التنبؤ بردود أفعالهم، كما ذكر بأن القيادة الإبداعية مطلب أساسي لنجاح أي مؤسسة،

من خلال الأفكار الجديدة والمبتكرة، مع توفير بيئة صالحة للعمل والإنجاز؛ فالإبداع يعمل على تطوير المؤسسة، وتحقيق أهدافها.

وترى الباحثان أبو عيادة والموسى (2022) أن للقيادة الإبداعية دورًا مهمًا في المؤسسات التربوية، إذ إن القيادات التربوية المبدعة هي التي تقوم بتحويل أهداف المؤسسة التربوية إلى إنجازات ونتائج، وتتعامل مع المتغيرات الخارجية بطلاقة ومرونة، ويتم ذلك بقيامها بالعمليات الإدارية بأفضل شكل، وذلك من خلال إجراء تحسين فائق في السياسات والإجراءات والاستراتيجيات والأدوات وأساليب العمل ومحاولة توظيف الإمكانيات بأفضل شكل من خلال الوصول إلى القيادة الناجحة.

وذكرت جارفيس Jarvis (2015)، في دراستها التي أجرتها في الولايات المتحدة الأمريكية، أن المدرسة هي حجر الأساس للمجتمع، وتتطلب قيادة إبداعية لتلبية احتياجات متعلمي القرن الحادي والعشرين، وأن معلمي المدرسة غالبًا ما يستجيبون لتوجيهات القائد؛ ولذلك يجب أن يكون القائد مبدعًا؛ ليوجه المعلم نحو أعمال إبداعية. كما أن القائد المبدع سيمد جسرًا للتواصل بين المجتمع المدرسي والمجتمع الخارجي؛ مما يحقق أهدافًا مهمةً تعود بالنفع على المدرسة، كما أكدته كيتا نجالي keetanjaly (2019) أن الإبداع القيادي لمديري المدارس له دور كبير في تعزيز الشراكة بين أولياء الأمور والمجتمع المدرسي؛ مما يهيئ مناخًا إيجابيًا مناسبًا للإبداع ومواجهةً للتغيرات العالمية، ويؤدي إلى فهم أعمق لحل المشكلات والمشاركة في حل المشكلات الأكاديمية، وتقدير الدور الذي تقوم به المدرسة من قِبَل المجتمع، وذلك يصب في مصلحة الطلبة.

وذكر مرزوقي (2020) Marzuki أن الوصول إلى أهداف المدرسة، في الغالب، يعتمد على كفاءات مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسته؛ لأنه مسؤول عن التنظيم واستغلال جميع الموارد، بما

فيهم المعلمون الذين يقوم بتوجيههم؛ لتحقيق أهداف المدرسة، وإن استمر القائد في ذلك فسيصبح أداء المعلمين إبداعياً فيما يعود بالنفع على الميدان التربوي.

وبناءً على ما تقدم، تزايد الاهتمام بتجويد العمل في المؤسسات التربوية؛ إذ تسعى المؤسسات ومديرو المدارس للاهتمام بالتميز المؤسسي، ومنها التميز الإداري، وتقديم كل ما من شأنه تحقيق التميز؛ للوصول للأهداف المأمولة، وتتنافس المؤسسات في التفرد بالأفكار والتخطيط المدروسة بسبل علمية سليمة، وبذل الجهود من أجل التميز الدائم لمؤسساتهم. ويعد الاهتمام بالتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية، حيث أصبحت معايير التميز من أولويات الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ولتعزيز المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي؛ مما يحتم على الإدارة بذل الجهود لتحقيق التقدم والنجاح، وذلك بالاعتماد على الإبداع والابتكار والمرونة والسرعة (آل مزروع، 2010). ويعتبر التميز المؤسسي فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للارتقاء بأداء المؤسسات، وتطويرها، والوصول بها إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيس من وجودها (الرشيد، 2004)، ومنه تسعى الكثير من دول العالم إلى تطبيق إدارة التميز المؤسسي، من خلال تنمية الإبداع المؤسسي، وتقويم الأداء وتحسينه، وإقرار المحاسبية، والاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والبشرية، وتنمية الإبداع، وإحداث التجديدات التربوية (المليجي، 2011).

لذلك نجد أن هناك الكثير من العوامل التي تزيد من أهمية التميز المؤسسي للمؤسسات، ومنها ظهور تقارير دولية لتصنيف المؤسسات على مستوى العالم، من خلال إعطاء كل مؤسسة مؤشراً عن موقعها بين التصنيفات؛ الأمر الذي يفيد في تحديد الفجوة بين كل مؤسسة والمؤسسات العالمية، وتحديد

أفضل الممارسات الداعمة لتميزها على المستوى القومي والعالمي، من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات المحلية والإقليمية والعالمية، وتحسين وضعها التنافسي بوضع السياسات التي تدفعها إلى التميز (الأشقر والهنداوي، 2007).

لذلك، أكدت نتائج دراسة ميهران ( 2016 ) Mehran أن التميز المؤسسي يُمكنُ المؤسسة من تقديم أداء مختلف عن المؤسسات الأخرى، وأن له دورًا مهمًا في مدخلات ومخرجات التنظيم الإداري و وحدات الأعمال على الكفاءة والفعالية المؤسسية، وفي ترسيخ ثقافة القياس، والتقييم المستمر لمؤشرات الخطة الاستراتيجية والابتكار البشري والمؤسسي، وعلاقة المؤسسة بالعملاء، والارتقاء بمستوى العملاء والعاملين.

وفي قطاع التعليم وأهمية التميز المؤسسي فيه، استحدثت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية جائزة سنوية للتميز التعليمي؛ إيمانًا منها بأهمية دورها نحو دفع المؤسسات التعليمية إلى تجويد الأعمال، ثم السعي للوصول للتميز، واهتمامها مؤخرًا بجميع مستويات العاملين، والتي، بدون شك، تمثل المدرسة وقائدها من خلال مجالات متعددة؛ وذلك لتحسين الأداء، والارتقاء بمستوى الخدمات، وتمكينها من المنافسة الإقليمية والعالمية ( داود، 2020).

لذلك ترى الباحثة أن التميز المؤسسي يسعى له القائد المبدع الفاعل الذي يقود المؤسسة نحو النجاح والتميز؛ فيغطي إبداعه جميع المجالات في سبيل الارتقاء وتحقيق الغايات المختلفة لمؤسسته، فليس بغريب على مؤسسة ما تحقيق النجاحات المتتالية التي تصدح في كل الأرجاء إذا ما كان قائدها مبدعًا.

## مشكلة الدراسة

في سياق أهمية الإبداع في جميع المجالات، والتوجه العالمي للاهتمام به اهتمامًا بالغًا، نظمت مؤسسة الملك عبد العزيز مؤتمراً عالمياً للإبداع، ضم الكثير من العقول المبدعة من جميع أنحاء العالم؛ ليشركوا جميعاً في بناء منصة تمكنهم من طرح حلول ريادية للمشكلات حول العالم، وصناعة مستقبل العالم الجديد، وإدارة الخبرات والإبداعات لقيادة المستقبل، ومواجهة التحديات العالمية (المؤتمر العالمي للموهبة والإبداع، 2022).

وتسعى سلطنة عمان إلى التركيز على الإبداع؛ رغبةً في مواكبة الثورة العالمية الجديدة نحو الإبداع والتميز، وفي إطار ذلك، نُقِّد مؤتمراً بعنوان "الطريق إلى القيادة الإبداعية"، جرى خلاله استعراض الكثير من الأفكار والأعمال الإبداعية، وكيفية التأقلم مع المتغيرات المستقبلية بطريقة إبداعية، وتحسين الكفاءة في القيادة باستخدام كل ركن من أركان العقل (2016). وأكد المؤتمر على أهمية القيادة الإبداعية، فقال: "وتكمن أهمية القيادة في أن تكون هناك رؤية، حيث إن هذه الرؤية تستطيع أن تحقق إنجازات، وهذه الإنجازات تساهم في بناء المجتمعات وتقدمها"، وأضاف أيضاً: "إن من المهم أن تطبق القيادة الإبداعية على كل المستويات، سواء كانت فردية أو مؤسسية أو حكومية أو حتى دولية؛ لأنها ترسخ لرؤية واضحة يمكن من خلالها المضي قدماً نحو النجاح والابتكار وتحقيق الإنجازات" (الرؤية، 2016).

إن توظيف موارد المؤسسة بشكل فاعل، والعمل على رفع مستوى أداء العاملين، وتحفيزهم، والأخذ بمقترحاتهم المختلفة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، يتطلب وجود ممارسات واضحة لقيادة إبداعية؛ فالقائد التربوي المبدع هو استثمار فاعل، وله دوره النافذ لممارسة صلاحياته

وفق معايير واضحة من خلال سعيه لتمكين العاملين، وشحذ طاقاتهم، وتسخير كل ما من أجله أن يكون سببًا لتحقيق الأفضل للمؤسسة، والعمل على حل المشكلات بالاستعانة بالمعطيات والبيانات الواردة والموثوقة، كما يوفر القائد الإبداعي بيئة عمل جاذبة، ومناخًا اجتماعيًا متعاونًا يبيث روح الانتماء والبذل بين الأفراد (الشهوان، 2019).

وبالرغم من أهمية القائد التربوي، وحاجة الميدان لممارسات إبداعية؛ من أجل التغلب على المشكلات الحالية التي تواجهها المؤسسات التربوية من ازدياد فئة مدارس التعليم الأساسي، فقد بلغ إجمالي عدد المدارس (1241) مدرسة، توزعت منها (96) مدرسة في محافظة شمال الشرقية؛ الأمر الذي أصبح معه من الأهمية بمكان وجود دراسات وبحوث علمية تسعى إلى إثراء وتطوير الجانب الإبداعي في القيادات التربوية، قادرة على اللحاق بعجلة التقدم، ومواكبة التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحيطة محليًا وعالميًا.

ويؤكد عماد الدين (2000) أن القيادة التربوية في الوطن العربي بحاجة إلى إعادة تشكيل، وإلى الارتقاء بنوعية الأداء؛ مما يحقق الاستجابة لمتطلبات القرن الواحد والعشرين، ومواكبة مستجداته وتقنياته ووسائطه، من خلال تنمية قادة تربويين في المؤسسات التعليمية، يمتازون بالقدرة على الإبداع والابتكار، وبكفايات إبداعية تحدث تغييرًا مرغوبًا في المؤسسات التربوية.

ومن خلال عمل الباحثة لفترة في الحقل التربوية، ومعايشتها لبعض الأعمال الإدارية، لاحظت أن القيادات أشبه ما تكون بممارسات قيادية تقليدية، فهي قليلة التجديد في الأفكار والآليات المواكبة للتغيير، وكثيرًا ما تلتزم بالصلاحيات المسموح بها فقط، وتتحرز من تنفيذ المشاريع الابتكارية التي تسعى للتميز المؤسسي؛ وذلك عائد لعدم قدرتها على مسايرة كل ما هو جديد، والخوف من الولوج فيه،

والاستحواذ على الأفكار، وعدم الأخذ بآراء الأفراد؛ مما يؤدي إلى فتور في التجديد في بيئة العمل، وقلة في التواؤم بين أفرادها، وانخفاض الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة، وبالتالي عدم الوصول لمستوى متقدم في تحقيق الأهداف .

لذلك أصبح وجود قائد إبداعي في كل مؤسسة تربوية ضرورة لا بد منها؛ لضمان تحقيق الرؤى والأطر والغايات التي تسعى إليها السلطنة في سبيل الاهتمام بالتعليم، وهذا ما أكدته رؤية عمان (2040) ومستقبل التعليم في ظل الثورة الصناعية الرابعة. ولتحقيق أهداف قطاع التعليم لا بد من إيجاد نظام ممكن للقدرات البشرية، وكفاءات وطنية منافسة محلياً وعالمياً (رؤية عمان 2040).

لذلك من الأهمية بمكان إعداد وتدريب القائد التربوي تدريباً ينمي مهاراته وقدراته، ويكسبه مرونة في التعامل مع المتغيرات الحالية؛ ليصل إلى فرص أكبر للنجاح في أداء عمله، ويكون ذلك من خلال تحديث الأطر العملية والفكرية، وبناء نماذج للتدريب المهاري في جميع مجالات العمل القيادي في المؤسسات التربوية (شهاب، 2010).

وسلطنة عمان ليست بعيدة من ذلك، فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بتدريب القادة على القيادة الإبداعية؛ نظراً لأهميتها عالمياً، ودورها في تطوير المؤسسات التربوية، وخلق مقومات القائد المبدع، وذلك من خلال تطبيق برنامج يتكون من عدة مراحل بعنوان (القيادة الإبداعية والإبداع في العمل المؤسسي)، الذي ينفذه معهد الإدارة العامة بالتعاون مع المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، وهو من البرامج الاستراتيجية التي تهدف إلى تطوير قدرات مديري المدارس، وتزويدهم بالمهارات والمعارف والخبرات في مجال القيادة الإبداعية، وصولاً إلى الإبداع المؤسسي، ويؤكد ذلك على أن القيادة الإبداعية هي حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، كما أنها تدعم



القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية، وتسيطر على مشكلات العمل (الرؤية، 16 سبتمبر 2018).

ويُظهرُ بعض القادة ضعفاً في ممارسة القيادة الإبداعية، وهذا ما أظهرته نتائج دراسة المسلمية (2019) التي أجرتها في سلطنة عمان؛ إذ أوضحت أن الإبداع الإداري يوجد بدرجات متفاوتة بين الضعيف والناذر، علاوةً على ندرة وجود الإبداع وفقاً لأسلوب القيادة الذي يتبعه المدير، وبأن هناك بعض المحاولات الجادة من بعض القيادات لتطبيق الأساليب الإبداعية في العمل، وتوصلت إلى وجود ارتباط إيجابي طردي بين ممارسة أسلوب القيادة الإبداعية وتطوير أداء العاملين بنسبة (52%) يسهم في التغيير الواقع على أداء العاملين، ووجود تأثير بنسبة (25%) لعوامل القيادة الإبداعية الإدارية على رضا العاملين الوظيفي؛ إذًا فالقائد المبدع يظهر نتاجه في تميزه المؤسسي عن باقي القادة.

وبالرغم من إيمان القادة بضرورة التميز المؤسسي في تطوير المجالات المتعددة للمدرسة، إلا أنه في المقابل يوجد ضعف في قدرة المدارس على تفعيل المشاركة، والاستفادة من نماذج وجوائز التميز المؤسسي في ضوء معايير التميز والتقويم (الزهراني، 2021).

كل هذا جعل الباحثة تبحث في علاقة القيادة الإبداعية بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي في شمال الشرقية، وذلك بقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية وعلاقتها بالتميز المؤسسي.

## أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة

عمان للقيادة الإبداعية؟

2. ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة

عمان لمجالات التميز المؤسسي؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي

بشمال الشرقية في سلطنة عمان؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في

سلطنة عمان للقيادة الإبداعية.

- التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في

سلطنة عمان لمجالات التميز المؤسسي.

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في مدارس التعليم

الأساسي بشمال الشرقية في سلطنة عمان.

## أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية النظرية.

تتضح أهمية الدراسة فيما يأتي:

1. تعد الدراسة من الدراسات القليلة التي تطرقت لموضوع القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، في حدود علم الباحثة.
2. أهمية القيادة الإبداعية وتأطير الممارسات والنماذج المؤدية للإبداع؛ للحاجة الضرورية إلى معرفتها، والاقتداء بها.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية.

1. تزويد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والقائمين على برامج تطوير القيادات المدرسية بمؤشرات وإحصاءات دقيقة عن مقومات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في شمال الشرقية.
2. تفيد نتائج دراسة المعاهد التخصصية والتطويرية في سلطنة عمان من خلال إعداد البرامج التدريبية الخاصة بالقيادة الإبداعية.
3. تدعم الجهات المختصة في تبصيرهم بطرح مقنن لبرامج التميز المؤسسي الموجهة نحو الإبداع والابتكار والأصالة.

4. تساعد الدراسة وزارة التربية والتعليم في إعادة تأهيل الكوادر البشرية وفق معايير الإبداع والجودة التي تهتم بجميع عناصر المؤسسات التربوية.

5. قد تساعد أيضًا في الكشف عن دور التميز المؤسسي في تعزيز القيادة الإبداعية في المؤسسات التربوية.

### حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

**الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية.

**الحدود البشرية:** طُبِّقَتِ الدراسة الحالية على عينة ممثلة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي.

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان .

**الحدود الزمنية:** أُجْرِيتِ الدراسة خلال العام الدراسي 2024/2023 .

## مصطلحات الدراسة

تطرقت الدراسة لمجموعة من المصطلحات، وهي على النحو الآتي:

### القيادة ( leadership )

عرفها أبو طاحون (2012، ص.25) بأنها "عملية إنسانية تتضمن التفاعل بين القائد والتابعين ضمن موقف معين، بحيث يسهم القائد في التأثير على سلوكيات التابعين بشكل يؤدي في المحصلة إلى تحقيق الأهداف المرجوة للنظام أو المؤسسة".

وعرفها بندلتون وفرنهام (2019، ص.19) بأنها "خلق الظروف المناسبة للازدهار بشكل فردي وجماعي؛ من أجل تحقيق أهداف مهمة".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها "مجموعة من المهارات والصفات التي يمتلكها مدير المدرسة، ويكون قادرًا من خلالها على التأثير في المحيطين؛ من أجل تحسين العمل، وتحقيق الأهداف".

### الإبداع (creativity).

الإبداع كما عرفه بابكر (2014، ص.320) هو "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات".

وعرف عبد العزيز(2006) الإبداع بأنه "قدرات واستعدادات لدى الفرد، يمتلكها بقوة العزيمة والإصرار، وهو لا يأتي من فراغ، بل هو نشاط مقصود يسعى الفرد إلى تحقيقه؛ لما فيه من فائدة للمجتمع، وقد يكون استجابةً لحاجة أو لتحدٍّ يواجهه الشخص المبدع" (البلوي، 2007).

وتعرف الباحثة الإبداع بأنه "العملية التي يقوم بها مدير المدرسة، وقد تتجاوز حدود الذكاء، وتكون في أبسط أشكالها؛ للوصول للأهداف الخارجة عن المألوف، وقد تتضمن حلاً للمشكلات ضمن حدود المنطق، ويرافقها الحماس والدافعية الكبيرة".

### **القيادة الإبداعية (Creative leadership).**

عرفت الباز (2002، ص.67) القيادة الإبداعية بأنها "المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة، والذي يملك أفكارًا تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة إلى أشكال جديدة". وترى الباز بأن القائد المبدع هو القادر على كسب ثقة وإخلاص الأفراد، وتوجيههم إلى الغايات المرغوبة، وترى أنه يتسم بسمات شكلت تفكيره الإبداعي، كالطلاقة الفكرية، والأصالة، والمرونة.

وعرف باعمر(2007، ص.26) القيادة الإبداعية بأنها عبارة عن "عملية تجري من خلالها المهارات السلوكية والمهنية التي يتبناها القائد؛ للتأثير على التابعين، وتوجيههم، وإرشادهم، وإثارتهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف التي صممتها منظماتهم".

وتعرف الباحثة القيادة الإبداعية بأنها مجموعة المقومات التي من المفترض أن يمتلكها مديرو المدارس المبدعون؛ من أجل تحسين العمل، وتحقيق الأهداف. وتتمثل هذه المقومات في (العلاقات الإنسانية، أصالة الأفكار، المرونة، الحساسية للمشكلات).

### **التميز المؤسسي (Institutional excellence).**

هي "حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي؛ لتحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية وغيرها بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء" (بني حمد والقعيد، 2015، ص.9).

وتُعرّف الباحثة التميز المؤسسي إجرائياً بأنه "الدرجة التي سيحصل عليها أفراد عينة البحث من المعلمين على مقياس التميز المؤسسي، وتدل الدرجة المنخفضة على تدني مستوى التميز المؤسسي، بينما تشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع مستوى التميز المؤسسي".

### **التعليم الأساسي (The basic education).**

هو "تعليم موحد توفره الدولة لجميع أطفال السلطنة ممن هم في سن المدرسة، مدته عشر سنوات يقوم على توفير الاحتياجات التعليمية الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات، وتنمية الاتجاهات والقيم التي تُمكن المتعلمين من الاستمرار في التعليم والتدريب وفقاً لميولهم واستعدادهم وقدراتهم" (وزارة التربية والتعليم، 2019).

## متغيرات الدراسة

### أولاً: المتغيرات المستقلة.

- 1.النوع الاجتماعي: ويقصد به جنس الفرد، وله مستويان (ذكر - أنثى).
- 2.المؤهل العلمي: ويقصد به المستوى التعليمي لأفراد العينة، وله مستويان (بكالوريوس - تعليم عال).
- 3.سنوات الخبرة: ويقصد بها المدة الزمنية التي عمل بها أفراد العينة في مدارس التعليم الأساسي، ولها ثلاث مستويات (أقل من خمس سنوات - من خمس سنوات إلى عشر سنوات - من عشر سنوات فأكثر).

### ثانياً: المتغيرات التابعة.

- القيادة الإبداعية.
- التميز المؤسسي.



## الفصل الثاني

### الأدب النظري، والدراسات السابقة

#### الأدب النظري

\* القيادة (تمهيد)

\* الإبداع

\* القيادة الإبداعية

\* التميُّز المؤسسي

\* الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### (الأدب النظري)

يتضمن هذا الفصل محورين رئيسيين في الإطار النظري الذي يتكون من محوري البحث، وهما: المحور الأول ( القيادة الإبداعية)، والمحور الثاني ( التميز المؤسسي)، تأتي بعد الإطار النظري الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

### المحور الأول: القيادة الإبداعية.

#### أولاً: القيادة.

#### تمهيد

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور قديمة رافقت الإنسان منذ وجوده على الأرض، وارتبطت بثرائه الاجتماعي والثقافي؛ إذ قاد الإنسان أسرته وقبيلته وجماعته والكثير من المجموعات، ولعب دوراً فاعلاً في تنظيم شؤون تلك الجماعات على مر العصور؛ لذلك حظيت القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين، فالقائد يعتبر المحرك الأول لأهداف المؤسسة، والداعم والمنظم والمنسق لجميع شؤونها وما يتعلق بها؛ لذلك فهو يحقق الرؤية، وينفذها بشكل واقعي وفق ممارسات وأنماط معينة من القيادة. وقد شكلت القيادة محوراً مهماً من محاور الإدارة الحديثة، بل إنها تمثل قلب العملية الإدارية؛ إذ تلعب دوراً مهماً في نجاح المؤسسات وتقدمها، فالقائد الفاعل هو الذي يعمل على استثمار الطاقات

الكامنة للعاملين، وتوظيف إمكاناتهم وقدراتهم، والتأثير فيهم، ودفعهم من خلال استخدام أساليب ووسائل تحفيزية؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (محيسن، 2015).

وُجِدَتِ القيادة مع وجود الجنس البشري على الأرض، غير أن المعرفة بها لم تبدأ إلا ببدء النصوص المكتوبة، وبطبيعة الحال لم تسجل إلا الأحداث غير الاعتيادية كالحروب، حيث اتضح أن الحرب كانت من المكونات الرئيسية في تطورات ممارسة القيادة الأولى، فكانت القيادة العسكرية هي التي تعكس البقاء والسيطرة، فمن سرجون الأول ملك الدولة الأكادية إلى رمسيس الثاني ملك مصر، ومن الحضارة الكريتية الأولى إلى الحضارة الهارابانية بوادي السند، وتعد الحقبة الكلاسيكية، والتي يمثلها صن تزو (320-400 قبل الميلاد) في كتابه الشهير (فن الحرب)، الذي ذكر فيه أشهر المقولات والنصائح العملية للقادة، مرجعًا للشركات حتى الوقت الحاضر. وفي فترة صن تزو كان أفلاطون يحذر الإغريق من ظهور نهضة قيادية سياسية تشكل تهديدًا لحضارة الإغريق، ثم مكيافيلي في كتابه (الأمير) في عصر النهضة الذي تحدث فيه عن حياة القادة الواقعية، وخطرها على دولهم، ومناداته بصلاح القادة، وبعدها القيادة الحديثة يمثلها توماس كارليل الذي يعتبر أول من كتب في القيادة الحديثة تزامنًا مع النهضة الصناعية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، تبعه النموذج العقلاني للقيادة لتايلور وفورد في العقدين الأولين من القرن العشرين (بدران، 2006).

## مفهوم القيادة.

تعددت تعريفات القيادة، وتعتبر من أهم الموضوعات التي تعمق الباحثون في دراستها، وعلى الرغم من تعدد وتنوع البحوث حولها إلا أنها لم تتوصل إلى اتفاق حول مفهوم القيادة (آل حسين، 2018). وقد أدى ذلك الاختلاف الكبير في مفاهيم الإدارة إلى قول أحد علماء الإدارة: "إنَّ القيادة مثل

الجمال شيء، يصعب عليك تعريفه، ولكنك تتعرف عليه عندما تراه" (بابكر، 2014، ص.319)، كما يذكر نورث هاوس (2015) Northhouse بعض الصعوبات التي تمثلت في عدم الاتفاق على مناهج جديدة يمكن من خلالها دراسة هذه الظاهرة، ثم توصل إلى نتائج عديدة قد يوجد بينها تعارض أو اتساق وفق المنهج المستخدم في الدراسة، وعدم الفصل الدقيق بين مفاهيم القيادة والمفاهيم ذات الصلة، كالقيادة والرئاسة.

فالقيادة، بمفهومها العام، هي "عملية التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة". وعرفها المرشد (2012، ص.277) بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين، وجعلهم يتقنون به من خلال نفاذ بصيرته، وقدرته على تصور البدائل المناسبة في وقت قصير، مع ثقته وقدرته على التعامل مع متطلبات التغيير باستمرار، وقدرته على التجديد والتكيف والتجريب".

وعرفت القيادة بأنها "توجيه الأفراد العاملين، واستثمار كل الطاقات المتاحة المادية والبشرية في تحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم بأقصر وقت، وبأقل كلفة، وأعلى كفاءة، في ضوء السياسة العامة للمؤسسة" (البلوي والقضاة، 2007، ص.8).

ويرى الغامدي (2021، ص.184) القيادة بأنها "نشاط عملي يتسم بالإيجابية، يقوم به فرد تتوفر به سمات وخصائص قيادية، ويشرف على مجموعة من الأفراد؛ لتحقيق أهداف واضحة بطريقة التأثير أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة".

ويرى العميان (2005) أنها "عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة تقوم بتحديد الأهداف، وتحقيقها، وتنسيق عمل الأفراد والجماعات، ورفع لحالتهم المعنوية؛ من أجل الوصول للأهداف المحددة".

والقيادة هي "عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد؛ للقيام بعملهم بحماس وطواعية، دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد، وخبرته، وقدرته على التعامل مع الأفراد؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عياصرة، 2006).

بالنظر إلى التعريفات السابقة لمفهوم القيادة، ترى الباحثة أنها اختلفت في تناولها لمفهوم القيادة، وذلك عائد لفكر كل باحث، ولطبيعة الفترة التي أطلق التعريف فيها، إلا أن جميع التعريفات السابقة قد اتفقت على أن القيادة تعتمد على وجود الجماعة أولاً، كما تعتمد على التأثير الذي يحدثه القائد، منعكساً على أفراد الجماعة.

### أهمية القيادة.

تعد القيادة مفتاحاً للإدارة الفاعلة، وجوهراً للعملية التعليمية، وتعود مكانتها إلى الدور الأساس الذي تقوم به ليشمل كل جوانب العملية الإدارية، وهو محور مهم جداً، تركز عليه الأنشطة المؤسسية، ونتيجةً للتطور الكبير في التقنيات وتكنولوجيا المعلومات، أصبحت القيادة نواة لتوجيه سلوك الأفراد، وتمكينهم من مواكبة التكنولوجيا، وتحقيق الأهداف، وهو الذي يقود المؤسسة، ويحقق التنسيق بين أقسامها وأعضائها، والقائد الناجح هو الذي يجعل قيادته ديناميكية وحركية، وتظهر أهمية القائد في أنه يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق جميع أهداف المؤسسة (أبوشاويش والأغا، 2018).

للقيادة أهمية بالغة في المؤسسات، وتعتبر ضرورة من ضرورات الحياة، فقد ذكر الغامدي

(2021) أهميتها في الآتي:

- تسهل على المؤسسة تحقيق الأهداف المخطط لها.
- السيطرة على مشكلات المؤسسة، ووضع الحلول الملائمة، وحسم الخلافات بين العمال.
- تعتبر حلقة وصل بين العاملين من حيث وضع مستويات الاتصال المختلفة بينهم.
- تدريب وتنمية ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.

ويذكر مطمر (2005) أن القيادة مهمة لأي مجتمع كان، فكلما تعقد وتفرع المجتمع كانت الحاجة للقيادة ماسة وضرورية، وتلعب القيادة عاملاً أساسياً في استقرار الجماعات، وتمثل سبباً جوهرياً من أسباب تحقيق أهدافها وغاياتها. وتتزايد أهمية القيادة التربوية تزامناً مع دخول العالم القرن الواحد والعشرين، كما أورد الشحنة (2020)، والذي يعتبر عصرًا جديدًا في كل النواحي والمجالات؛ مما يحتم على المسؤولين وصناع القرار الاهتمام بالقيادة بما يتناسب مع مهارات القرن الحالي، كما أكد المجلس الأمريكي للتعليم أن الحقبة القادمة تتطلب من كل المؤسسات في جميع دول العالم مشاركة نشطة ومستمرة. وتكمن أهمية القيادة التربوية العالمية في:

\* تطوير أماكن العمل والمهارات الإدارية، وتلبية الاحتياجات الحالية المستقبلية للمؤسسة.

\* أن القيادة حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية.

\* القيادة هي البوتقة التي تنصهر بداخلها جميع المفاهيم، والسياسات، والاستراتيجيات.

\* تنمية وتدريب ورعاية الأفراد؛ فهم المورد الأهم.

\* مواكبة التغييرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

\* تعميق الجوانب الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

## نظريات القيادة.

للقيادة نظريات مختلفة ومتنوعة، تعددت باختلاف المدخل الذي يُنظر به إلى القائد، فبينما تناول بعض علماء الإدارة القيادة من خلال مدخل السمات الشخصية للقائد، نظر آخرون إلى سلوكيات القائد، وركز فريق ثالث على المواقف التي يعايشها القادة، وأيضًا اختلفت الأنماط القيادية باختلاف السلوك الذي يمارسه القائد مع المرؤوسين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة (بابكر، 2014)، ومنها ظهرت عدة وجهات نظر تبلورت إلى عدد من النظريات، والتي اختلفت بناءً على معطيات مفهوم القيادة.

### أولاً: النظريات التقليدية في القيادة.

يعتبر موضوع القيادة وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها القائد نقطة محورية للبحث في العلوم الإدارية، باعتبار أن القائد الذي يمتلك مؤهلات وخصائص وصفات معينة تمكنه من التأثير الإيجابي على سلوك العاملين، وبالتالي يستطيع تحقيق نجاح للمؤسسة؛ لذلك جاءت الكثير من النظريات التي تؤكد ذلك، ومنها النظريات الآتية:

أ- **نظرية الرجل العظيم:** نظرية صاغها الكاتب الأسكتلندي توماس كارليل في القرن التاسع عشر، وتزعم هذه النظرية أن القائد يولد ولا يصنع، فهناك قادة يولدون عظماء؛ فهم الأحق بالقيادة من غيرهم بما يمتلكونه من صفات وسمات وراثية وخصائص فطرية تجعلهم قادرين على أداء المهام القيادية. وتعتبر هذه النظرية هي حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة، فقد حاولت هذه النظرية دراسة القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة سياسيين وعسكريين متميزين؛ لذلك اعتبروا القائد إنساناً عظيماً (عساف، 1994).

ب - **نظرية السمات:** فكرة هذه النظرية من عالم النفس رالف ميلفن، ومفادها أن القيادة هي نتيجة التفاعل بين الفرد والمجتمع، نتجت عنها مجموعة سمات معينة في القائد الماهر، من أهمها: الذكاء، والقدرة على تحمل المسؤولية، والحكمة، والقدرة على التأثير في المرؤوسين، وفهم احتياجاتهم المختلفة، والقدرة على إلهامهم وتشجيعهم على الابتكار، وإعطائهم الثقة والمبادرة (عباس، 2004).

### ثانياً: النظريات السلوكية في القيادة.

تقوم هذه النظريات على تركيز القائد على الآتي: ماذا يفعل؟ وكيف يتصرف لإثبات أهمية الدور الذي يقوم به أكثر من التركيز على ماهية القائد نفسه؟ وهي تؤكد على فرضية أن سلوك القائد مع الأفراد يحدد مدى نجاحه في القيادة، ويذكر عباس (2004) أن هذه النظريات ترتبط جذرياً بالدور الذي يؤديه القائد في المجموعة، ف عوضاً عن سمات وخصائص القادة انتقلت الدراسات إلى بحث أفعال وسلوك القادة. ومن بين تلك النظريات:



أ- نظرية الشبكة الإدارية: تقوم هذه النظرية بتصنيف القيادات في المؤسسات من حيث سلوكهم، وتعتبر عن اهتمام القادة الإداريين ببعدين رئيسيين، هما: درجة الاهتمام بالإنتاج في المؤسسة (الأعمال والمهام الوظيفية)، ودرجة الاهتمام بالعاملين (العلاقات داخل مؤسسة العمل، كاحترام والتقدير وتحقيق الحاجات)، فقد ذكر عورتاني (2003) أن نظرية الشبكة الإدارية تعتبر من النظريات المهمة التي بحثت في القيادة، وقد طورها كل من روبرت بليك وجين موتون، حيث وظفا نتائج دراسة أوهايو حول القيادة الإدارية، واهتما بوصف خمسة أنماط قيادية، تمثلت في: نمط المدير التقليدي، والاجتماعي، والسلبى، والعملية، ونمط المدير القائد. وتساعد هذه النظرية على التفكير في نمط القيادة وتأثيرها في إنتاجية وتحفيز العاملين.

ب - نظرية سلسلة نظم الإدارة: ينتقل القائد الإداري في هذه النظرية بين أربعة نظم حسب الموقف الذي يواجهه، والحاجة المتطلبة، حيث طور ليكرت هذه النظرية من خلال الدراسات التي أنجزت في جامعة ميتشغان الأمريكية، والتي ركزت على العلاقات الإنسانية في الإدارة، وطبيعة العلاقات المتفاعلة بين القائد وأفراد المجموعة، وأثر هذا التفاعل في دافعية الفرد وفي زيادة الإنتاج، وقد توصل ليكرت لأربعة أنماط، هي: النمط التسلطي، والنمط التسلطي الخير، والنمط الاستشاري، ونمط المشاركة الجماعية (العياصرة، 2003).

### ثالثاً: النظريات الموقفية في القيادة.

من خلال النظريات السابقة، اتضح أن هناك العديد من المتغيرات التي تحدد كفاءة القائد، كثقافة المؤسسة، وطبيعة البيئة التي تعمل فيها، ومتغيرات أخرى تؤثر في النمط القيادي، وبالتالي على المؤسسة، فلا يوجد نمط سلوكي واحد يعتبر نمطاً فاعلاً في كل الأحوال، فجاءت هذه النظرية التي رأت

أن الموقف أو الظرف يؤثر تأثيرًا مباشرًا في النمط القيادي المستخدم في هذه النظريات. بدأ فدلر أبحاثه في هذه النظرية باعتبار أن القائد الفعال قد انتهى له مواقف مجتمعة، كقوته، والعلاقة بينه وبين المرؤوسين، وهيكل العمل، وصنف فدلر ذلك وفق أنماط متعددة (عباس، 2004)، من بينها:

أ- **نظرية أنماط القيادة.** هي نظرية تؤكد على أن القائد الذي ينجح في قيادة مرحلة معينة، وحسب ظرف معين مختلف، قد لا ينجح في قيادة مرحلة أخرى، فالقائد الفاعل يمكنه من تشكيل نفسه حسب صفات من هم أمامه من قدرات وطاقات، فيوجهها نحو الهدف المرغوب (السويدان، 2006).

وترى هذه النظرية أن أي فرد عادي يمكن أن يكون قائدًا إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي حلاً، واستطاع أن يتعامل معها، ويقدم حلولاً مقبولة، فليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم، بل يمكن أن يكونوا أشخاصًا عاديين، ويغتنمون الفرص لكي يبرزوا تميزهم (القيوتي، 2008).

ب - **نظرية المسار والهدف.** طور هذه النظرية روبرت هاوس، ومفادها أن القائد الفاعل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين؛ بغرض الوصول إلى الأهداف، سواءً أكانت أهدافًا للمنظمة أم أهدافًا للشخص ذاته؛ وذلك لتحفيزهم، ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات. ومن استنتاجات هذا النظرية التي توصل إليها هاوس وميتشيل أن هناك أربعة أصناف من الأنماط القيادية التي يلجأ إلى تبنيها القادة في ظل معطيات هذه النظرية، وهي: القيادة الداعمة والمشجعة، والقيادة التوجيهية الآمرة، والقيادة المشاركة، والقيادة المنجزة (الغامدي، 2021).

## رابعًا: النظريات الحديثة في القيادة.

نظرًا لما أثبتته التطورات الحديثة في القيادة، وعدم الاعتماد الكلي على النظريات المتعلقة بتحديد خصائص القيادة (نظرية السمات والسلوكية والموقفية)، فقد اتجهت الجهود نحو معرفة القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية الإدارية. استمرت عملية التطور في نظريات القيادة من خلال البحث العلمي، والتطبيق الميداني، إلى أن ظهرت في سبعينات القرن الماضي نظريات حديثة، منها التحويلية والتبادلية (العبدلة، 2003). وقد أسهمت هذه النظريات في ظهور مبادرات مختلفة تعتمد أسلوب التحفيز، وخلق الدافعية لدى العاملين، ومشاركة القيادة في الرؤية التي تتبناها، والانتماء للمؤسسة وللأهداف، وهذا يمنح العاملين دافعية أكبر، من حيث مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتحمل مسؤولية وملكية أكثر للأهداف التي يسعون لتحقيقها، فعملهم يقوم حول الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، مع التدفق الحر للمعلومات، والشفافية في التعامل، والاتصال بين المستويات الإدارية، كل ذلك يطور قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، ويدفعهم للإبداع (Melhem, 2006).

ويعتبر هذا النوع من القيادات الأكثر توافرًا مع الإبداع والابتكار؛ إذ إن العامل الذي تتاح له الحرية في التصرف، مع وجود الإمكانيات اللازمة، هو الأكثر إبداعًا في عمله. وبالرغم من كل هذا الاختلاف في أنماط القيادة، إلا أن الأدبيات الحديثة في الإدارة اتفقت على أن مؤسسات القرن الواحد والعشرين تحتاج إلى القائد المبدع الذي يستطيع أن يواجه تحديات العولمة بأساليب مبدعة، ويحدث تغييرًا في الأفراد والمؤسسات، فالإبداع يدعم قوة أي مؤسسة في تميزها (بابكر، 2014).

## مفهوم القيادة الإبداعية.

### ثانيًا: الإبداع.

تمر المؤسسات المعاصرة بظروف معقدة سريعة التغيير؛ نتيجةً للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، والتي ترتب عليها دخول عصر ما بعد الحداثة أو العصر الرقمي الإلكتروني؛ لذلك ظهرت حاجة المؤسسات إلى الإبداع، بل أصبح الإبداع ضرورة ملحة لها، ويعتبر الإبداع داعمًا رئيسًا قويًا لأي منظمة، وهو ما يميزها عن المؤسسات المنافسة، فالإدارة التقليدية أضحت غير قادرة على مواكبة التغيرات والتحديات، وتحقيق التنافس للمؤسسة، بل تسلب قدرة الأفراد على الإبداع والتفكير، وبالتالي تراجع أداء الأفراد؛ مما يؤثر بشكل مباشر في أداء المنظمة (الزهري، 2002).

### مفهوم الإبداع.

تستخدم كلمتا الإبداع والابتكار كمترادفات، وتعني كلاهما ولادةً شيئًا جديدًا غير مألوف، أو النظر للشيء بطرق جديدة لم تعهد سابقًا، ففي الإبداع الأصالة، وإضافة نوعية، وتعد كلمة الإبداع من الكلمات التي تجذب الاهتمام؛ لما تحمله من مضامين متعددة، لعل من أهمها ما يتعلق بالنبوغ، والاختراع، والتجديد، والتغيير؛ لذلك كلمة الإبداع لا ترتبط بجل المشكلات، خاصةً في بيئات العمل (القيوتي، 2010).

وقد اختلف الباحثون فيما يتعلق بمعنى الإبداع وتعريفاته، ويأتي ذلك الاختلاف في اختلاف المحاور التي اعتمدها الباحثون فيما يختص بالإبداع، والواقع أن الإبداع هو جملة معقدة من الظواهر ذات وجوه متعددة يصعب معها إيجاد تعريف محدد (الفياض، 1995).

ويرى جروان (2013، 17) أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسة توثق التطور الذي حدث في مفهوم الإبداع على مر العصور، وهي:

**المرحلة الأولى:** وتمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور، ويرتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة المقتزنة بالغموض، وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة بيان مفاهيم الإبداع، والعبقرية والذكاء، والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة في جانب الإبداع، إضافةً إلى ربط الإبداع بميادين الهندسة، والأدب، والرسم، وغيرها".

**المرحلة الثانية:** "تبدأ هذه المرحلة من نهايات القرن التاسع عشر، وقد تميزت بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير ظاهرة الإبداع، وحدث تقدم في التمييز بين الإبداع والتفوق والموهبة، وانحسار عمليات الربط بين الإبداع والخوارق والغيبيات، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع".

**المرحلة الثالثة:** "بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن العشرين، وامتدت حتى العصر الحاضر، وقد أصبح ينظر إلى موضوع الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات المعرفية والعقلية، ونمط التفكير، والشخصية، والدافعية، والبيئة".

## تعريف الإبداع

يعرفه الطيب (2020) بأنه مجموعة من القدرات التي تمكن الأفراد من تقديم أفكار جديدة قابلة للتطبيق من شأنها حل مشكلة ما أو تطوير وتحديث نظام قائم بالفعل، أو تقديم وسيلة وأسلوب جديد؛ لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يتسم بالكفاءة والفاعلية.

الإبداع هو "الاختراع والابتكار على غير مثال سابق، وبصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجودًا من قبل على هذه الصورة" (كماش وحسان، 2019، ص.382).

ويعرفه أندرسون وآخرون (Anderson et al (2014, p.6 بأنه "استجابة تكيفية من شخص إلى البيئة التي يمكن من خلالها الوصول إلى المستقبل المنشود".

وعرف بابكر (2014، ص.320) الإبداع بأنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن: عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات. وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمؤسسات".

وعرفته الحرمي (2003، ص.78) بأنه "ابتكار أساليب ووسائل جديدة لتطوير العمل نحو الأفضل، واقتراح أفكار مفيدة للعمل: كتقديم حلول مثلى لمشكلات معينة، أو توليد طرق جديدة لإنجاز الأعمال، بحيث تحفز ما لدى العاملين من قدرات ومواهب؛ لتحقيق الأهداف بصورة أفضل".

وتعرف سوير (Sawyer(2003, p.7 الإبداع، فتقول: "هي عملية تتم عبر الزمن، وليست

سمة ثابتة، كما تعتبر عملية اجتماعية، وكذلك فردية".

وعرفته أمابيل وبرات (Amabile and Pratt (2016, P.3 بأنه "إنتاج أفكار أو حلول جديدة ومفيدة".

ويرى الغامدي (2021، ص.193) الإبداع بأنه "العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة، بحيث تجعل القائد قادرًا على إنجاز العمليات الإدارية الجديدة، وتحقيق أهدافه، وتمكنه من رسم تصورات جديدة.

وترى الباحثة، من جميع ما سبق، أنه لا يوجد تعريف مُوحَّد للإبداع أُجمع عليه؛ وذلك بسبب اختلاف الحيات والظروف التي أطلق فيها مفهوم الإبداع، في حين أجمع الجميع على أن الإبداع فكرة أو تصوّر جديد لم يطبق من قبل، ويضيف قيمة لموقف معين، ويُحَفِّز قدرات ومواهب البشر.

وتعرف الباحثة الإبداع على أنه "عملية توليد أفكار وحلول جديدة، قابلة للتطبيق، وفريدة من نوعها، وتضيف قيمة لموقف معين".

## خصائص الإبداع.

لما للإبداع من أهمية ودور فاعل في المجرىات العالمية لهذا العصر، لا بد أن تكون للإبداع خصائص ثابتة، وأخرى متغيرة، تبعًا للظروف التي هيأته أو للعوامل العامة المحققة للإبداع.

وتوجد خصائص عديدة يمتاز بها الشخص المبدع، ولا يشترط أن تكون جميعها متوافرة في الشخص المبدع، وقد ذكر الباحثون في كتاباتهم هذه الخصائص، مثل: أنها تتطلب قدرات عقلية تتمثل في الشعور بالمشكلات، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف، والقدرة على

التخيل والحس، والتي لها علاقة بالترابط اللاشعوري، والتقاؤل بالمستقبل، والاستقلالية، وعدم الانصياع للسلطة (بوعطيط وبوعطيط، 2019).

بينما أجمل كل من العويسات والحوري (2023) خصائص الإبداع في الآتي:

1. الأصالة: هي القدرة على التفكير بطريقة جديدة والتجديد والانفراد في الأفكار، والخروج عن الطرق التقليدية، وإنتاج أفكار غير مألوفة لا تتكرر، فكلما انخفضت نسبة التكرار زادت نسبة الموثوقية.

2. المرونة: هي الحانب النوعي للإبداع، ويجب أن يكون للشخص أفكار متنوعة وطرق مختلفة، ولا يقف عند طريقة واحدة لحل المشكلة، ويستطيع أن يغير في اتجاه تفكيره، وقدرته على التكيف السريع في المواقف الجديدة والمفاجئة.

3. الطلاقة: وتحتوي على الجانب الكمي في الإبداع، ويقصد بها قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار خلال فترة زمنية معينة، وأيضًا توليد البدائل والمترادفات، أو الأفكار، أو الاستعمالات، عند الاستجابة لمثير.

4. الإحساس بالمشكلات: يشير إلى قدرة الفرد على فهم المشكلة، والتعرف على نقاط القصور فيها، وفهمها جيدًا، وإدراك جوانبها وآثارها برؤية ثابتة، وتحديد العوامل المؤثرة فيها.

كما أن عيد وهيبه (2004) يذكران مجموعة من الخصائص التي ارتبطت بمفهوم الإبداع، وهي كالآتي:

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فهو ليس حكرًا على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة حتى تتم ممارسته عن طريق المؤسسات والجامعات.



2. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة، وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص لآخر

حسب المجريات والظروف التي يعيشها ويتعامل معها.

3. يعتمد الإبداع على التفكير العميق الشامل الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها، ويواجه

حلولاً متعددة متكافئة لها.

4. يرتبط الإبداع بالعوامل الوراثية، ولكنه يمكن تطويره.

5. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، وبعض ما كان

صواباً اليوم قد يلغى غداً، والعكس صحيح.

مما سبق، تستنتج الباحثة أن الإبداع ظاهرة متجددة يصنعها الفرد والجماعة، وتتأثر بعوامل

مختلفة، وتنتج أفكاراً غير مسبوقة، وتشكل حلاً لمشكلة ما، أو إنجاز الأعمال بطريقة أبسط من المعتاد،

ويتصف المبدع بقدرات عقلية تتمثل في الشعور بالمشكلات، والحدس، والتفاؤل، والاستقلالية، وعدم

الانصياع للسلطة، وليس بالضرورة أن تتوافر جميع الصفات السابقة في المبدع.

## علاقة القيادة بالإبداع

في ظل الظروف المعاصرة المعقدة والمتغيرة، وزيادة التنافس بين المؤسسات، أصبحت كل

مؤسسة تبحث عن المواهب الإبداعية القادرة على العمل بكفاءة وفاعلية، وذلك لا يتحقق إلا بوجود قائد

يتسم بصفات القائد الإبداعي؛ ليقوم بتوجيه الأفراد نحو الإبداع والابتكار والتميز (العويسات والحوري،

2023)؛ لذلك يجب أن تكون هناك علاقة متكاملة بين القيادة والإبداع في العمل، وأن يمتلك القائد

مهارات وخصائص إبداعية متميزة؛ لكي يستطيع التأثير والتعامل مع الآخرين بمرونة، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ومما يؤكد ذلك ما توصل إليه الشديفات (2021) في دراسته إلى أن هناك ارتباطاً قوياً وأثراً معنوياً كبيراً بين النمط القيادي الناجح وتحقيق الإبداع القيادي في الإدارة، فالقائد والمبدع كلاهما له دور مؤثر في الجماعة، وكلاهما له خصائص وسمات مشتركة، فكلاهما يلعبان دوراً خطيراً في الصراع الحضاري الاجتماعي التكنولوجي، فالقائد إذا ما كان مبدعاً سيوجه مجتمعه نحو تحقيق مطالبه وطموحاته، وقد يحدث ضجيجاً في رفض كل ما هو قديم (عبودي، 2010)، أما القائد المبدع فيساهم في تحقيق المصلحة الأفضل للمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة، دون تقديم مصلحته الشخصية.

ويذكر أدجي (2022) Adjei أن القيادة والإبداع يرتبطان ارتباطاً وثيقاً، فالقيادة تركز دائماً على تحقيق المستقبل الأفضل؛ لذلك لا بد أن يكون القادة مبدعين؛ وذلك للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الأفضل مستقبلاً، أما الإبداع فإنه يحتاج إلى تقييم الوضع الراهن، ثم وضع أفكار جديدة ومبتكرة وأصيلة، والعمل على تنفيذها في الواقع الفعلي، وبذلك يمكن القول إن الشخص القائد والشخص المبدع، وجهان لعملة واحدة.

ويؤكد توفيق ومصطفى (2010) أن الربط بين القيادة والإبداع يمثل أهمية كبيرة في نجاح العمليات الإبداعية في المؤسسات التربوية، وفي تهيئة المناخ الإبداعي لها، والعلاقة بينهما تبادلية، ويتضح ذلك جلياً في خصائص الإبداع في العمل القيادي، كالثقة في قدرة العاملين على الإنجاز، والرغبة في حل المشكلات، وإيجاد حلول مبتكرة لها، والانفتاح نحو التغيير بما يتواءم مع أهداف المؤسسة.

ومما لا شك فيه أنه توجد علاقة واضحة بين كل من القيادة والإبداع، فكل منهما جزء لا يتجزأ من الآخر، وذلك ما أوضحتها البار (2002) في الآتي:

1. أن الإبداع يعتبر في الأساس من مكونات القيادة، ولا يمكن أن يكون المدير قائدًا إن لم يكن مبدعًا؛ فالإبداع أحد وسائل التأثير في الأفراد.

2. أن الإبداع والابتكار عملية جماعية تتطلب التعاون والتضافر، وإن كانت بدايتها فردية، ومن مهام القائد المحافظة على تماسك الجماعة.

3. أن الإبداع والابتكار كلاهما يتطلعان إلى المستقبل، والقائد ينبغي أن يتميز بالنظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات، ويرفض التقيد بالماضي.

4. إن القائد يستطيع التأثير في الأتباع من خلال الإبداع في حل المشكلات؛ فهي مجال خصب لإبراز إبداعاته.

5. القيادة الإبداعية هي المسؤولة عن صياغة وتحويل الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها، سواء كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها.

6. يسهم الإبداع في قيام القائد بالعمليات الإدارية على أكمل وجه، من خلال إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل، ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانات؛ من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة.

وأكدت آل حسين ( 2018 ) أن القائد، حتى يصبح مستوفيًا لشروط القائد الناجح، عليه أن يكون

مبدعًا ومبتكرًا، كما أن القيادة مطلب غير مباشر يؤثر في الفرد المبدع، وفي إنتاجه الإبداعي، حيث إن

الإنتاج الإبداعي يعتمد على سمات أساسية، كالمعرفة، والذكاء، والدافعية، وغالبًا ما يمتلك القائد تلك السمات التي تساعده على الإبداع، وهذا ما يؤكد على علاقة القيادة بالإبداع، وأن كلاً منهما سبب في وجود الآخر.

كما أن البربري (2022) يؤكد على أن الإبداع يسهم في قيام القائد بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه، من خلال إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والأدوات والإجراءات وأساليب العمل، ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانات؛ من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة، فالقائد ينبغي أن يبدع في النظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات، ولا يبقى في إطار زمني ثابت.

وتضيف قطناني والعلي (2021) بأن الإبداع يؤدي إلى القيادة، والعكس صحيح؛ فعند استخدام الفرد للتفكير الناقد أو المنطقي، أو التفكير الإبداعي في حل المشكلات، من الممكن أن يؤدي ذلك إلى تبوء ذلك الفرد لأماكن قيادية، وعند استخدام الأفراد لمهارات التواصل الاجتماعي بفاعلية والمهارات القيادية المختلفة، كالتخطيط والتنظيم، من الممكن أن يؤدي ذلك إلى الإبداع، فالقصد يكمن عند وصول الفرد للإبداع الفاعل؛ فلا بد من أنه يمتلك خصائص قيادية، والعكس صحيح، فكل منهما يكمل الآخر، والعكس صحيح.

وترى الباحثة أن القائد يتصف بصفات غير عادية ليصبح قادرًا على حل المشكلات، والتغيير المستمر؛ من أجل التطوير، ودفع الأفراد نحو التقدم والتميز، وهذه الصفات لا يتصف بها إلا الفرد المبدع، ومن هنا ارتبطت القيادة بالإبداع ارتباطًا وثيقًا من خلال صفات القائد المبدع، فكان لا بد من معرفة بعض الصفات التي يفضل أن تكون في كل قائد ليكون مبدعًا. ويرى الصيرفي (2006) أن

عملية الإبداع تبدأ بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن الذي يقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد التوازن.

## صفات القائد المبدع.

يتصف القائد المبدع بصفات تميزه عن غيره من القادة الآخرين؛ فإبداعه يشعره بنوع من عدم التوازن الذي يقوده إلى البحث عن حل لمشكلة معينة، من هنا، فللقائد المبدع صفات أوردها الصيرفي (2006، 263) في كتابه، تتمثل في الآتي:

1. الخصائص النفسية المتمثلة في المخاطرة، والاستقلال، والمثابرة، والانفتاح على الخبرات.

2. القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والمواقف المختلفة، والتي تثير في نفسه الفضول للبحث عن الحلول.

3. الثقة بالنفس وبالأخرين، فالمبدع لا يستسلم بسهولة، ولا يوقفه الفشل.

4. التشكيك في المسلمات، ومواكبة التغيير والتجديد، وحب التجربة.

5. الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، ومناقشة التعليمات الصادرة من المراجع العليا.

6. يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية.

## خصائص وسمات القادة المبدعين

وقد ذكرت البارودي (2015، 119) في كتابها (خصائص وسمات للقادة المبدعين)، لخصتها

في الآتي:

\_ القادة المبدعون لديهم أهداف واضحة، ويصرون ويجتهدون لتحقيق هذه الأهداف.

\_ القادة المبدعون لديهم إصرار وإرادة قوية لا تهزمها المواقف الصعبة.

\_ القادة المبدعون يبحثون عن حلول وطرق جديدة، ولا يكتفون بطريقة واحدة لحل المشكلات.

\_ القادة المبدعون يتجاهلون التعليقات السلبية، ولا يرون إلا الحقائق.

\_ القادة المبدعون لا يخشون الفشل، ولا يملون من التجارب.

\_ لديهم الرغبة في الاكتشاف والتقصي لمعظم التفاصيل الصعبة.

\_ يتميزون بالاستقلالية في الفكر والعمل، وأغلبهم يميلون للعزلة.

\_ يمتلكون قدرة عالية على عرض أفكارهم بصورة مبدعة، ويتمتعون بخيال رحب، وبقدرة كبيرة على

التصور الذهني.

### ثالثاً: القيادة الإبداعية.

### مفهوم القيادة الإبداعية.

إن المفهوم العام للقيادة هو التأثير في الأفراد؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وحتى يصبح التأثير فاعلاً وواقعياً لا بد أن تكون هذه القيادة مبنية على الإبداع عند اختيارها أو إعدادها؛ حتى تترجم هذه القيادة المعرفة التي اكتسبتها إلى إجراءات وأهداف جديدة تتسم بالجودة، وتحصل على نتائج جديدة لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة وإبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث إن المبدع يلاحظ شيئاً لم

يلاحظه الآخريين، ويرى صورة مختلفة لحل تلك المشكلة بطريقة إبداعية. ومن هنا أورد بعض التعريفات التي تطرق إليها الباحثون لتوضيح مفهوم القيادة الإبداعية:

عرف أبو كلوب (2017، ص.16) القائد المبدع بأنه "القادر على جمع الأفكار الجديدة النادرة غير المتوقعة مع بعضها البعض، وجعلها بؤرة إبداع، والدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة دون غيره، وبطريقة مختلفة، في نوع من الجدة والأصالة لاستثمار قدرات العاملين ومواهبهم لتحقيق أهداف الجماعة".

وعرفتها عيد (2015، ص.391) بأنها "القيادة التي تنتهج نهجاً غير تقليدي في تطوير المؤسسة، بما يحقق لها التكيف المستمر مع التغيرات المصاحبة مجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها سمات ومهارات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة".

ويضيف رؤوف (2016) في تعريفه للقيادة الإبداعية بأنها "القيادة التي تركز على التأثير في الآخريين من خلال الإبداع، فهي الإدارة التي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز العاملين، واكتشاف مواهبهم، وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق، في سبيل إرضاء العملاء، وكذلك تطور وتميز المؤسسة؛ إذ تعبر عن نمط تأثير يستهدف الاستثمار في القدرات العقلية والإبداعية لدى الأفراد في المجتمع".

وعرفها عبد المقصود (2023، ص.3) بأنها "عملية توجيه يمارسها القائد للتأثير على المرؤوسين؛ من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال تمتعه بالأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، وتركيز الانتباه، وقبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط".

وأوضح ساعد (2016، ص.42) بأن القيادة الإبداعية هي "المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات تتسم بأنها جديدة ومفيدة، وملتصدة بحل مشكلات معينة، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال جديدة".

أما لهلوب والصريرة (2012، ص.22) فقد عرفتا القيادة الإبداعية بأنها "قدرة القائد على توليد وابتداع الحلول المبتكرة والخلاقة والجديدة للمشكلات التي تعترض العمل، والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعالة، وإعطاء أعضاء المجتمع المدرسي المزيد من الاستقلالية، والحرية التي تمكنهم من تغيير بنية المنظمة وتطوير الأداء فيها، وتزويد المعلمين الأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة ونجاعة، وتقديم حلول مبتكرة".

وعرف باعمر والبشاشة (2007، ص.26) القيادة الإبداعية بأنها "عبارة عن عملية تجري من خلالها المهارات السلوكية والمهنية التي يتبناها القائد في التأثير في التابعين، وتوجيههم، وإرشادهم، وإثارتهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف التي صممتها منظماتهم".

مما سبق، ترى الباحثة أن أغلب الباحثين اتفقوا على أن القيادة الإبداعية هي مجموعة من الأفكار والممارسات غير الاعتيادية التي يستخدمها القائد للتأثير في العاملين، وإلهامهم، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتتسم هذه الأفكار بالأصالة والحدثة والمرونة؛ مما يجعلها مميزة، وتضيف عنصراً من التشويق لدى المرؤوسين الذي يدفعهم لتحقيق الأهداف للمؤسسة.



## الحاجة إلى القيادة الإبداعية.

ظهر مفهوم القيادة الإبداعية كاستجابة للزيادة في الاضطرابات التي تعزى إلى البيئة، في ظل هذه الأوضاع التي لا يمكن لأي مؤسسة البقاء والنجاح ما لم تكن تملك مقدرة وكفاءة عالية في أداء أعمالها، فالمؤسسة بحاجة إلى قيادة مبدعة قادرة على إجراء التحولات؛ بقصد بناء المؤسسة الإبداعية، وتحسين العمل الجماعي للأفراد، وتوفير الإمكانيات للقيام بالأعمال على أكمل وجه (العليمات، 2020)؛ لذا فقد أصبحت القيادة الإبداعية المحور الذي تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة الإدارية؛ حيث أصبح الحديث عن القيادة الإبداعية الهدف الذي انصبت فيه جهود الدارسين والباحثين في البعد الإداري، وتكمن الأهمية في إعمال الفكر الإنساني، واستخراج إبداعه في ترتيب الأولويات في التعامل مع قيادات مختلفة في الفكر والتفكير والطموح والعقل المهني، وفي الانتماء والولاء للعمل (المهنا، 2020).

وتعتبر القيادة الإبداعية من المداخل الحديثة التي تستخدم في تطوير وتحسين أداء المؤسسات، فالقائد المبدع يقوم بتغيير السياسة العامة للدولة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ومالية، ويقوم بصياغة الرؤية المستقبلية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة، ويرفع معنويات العاملين من خلال التحفيز والقوة الحسنة، ويحدد الإطار العام للإبداع، وأسلوب العمل في تحقيق آليات الإبداع لأداء العاملين في المؤسسة (لهلوب والصرايرة، 2011). كما أن "القيادة الإبداعية تشكل حافزاً للإنتاج الجماعي والثقافي، وشكلاً من أشكال نكاء الجماعة، والذي يولد سلسلة متصلة من النشاط الإبداعي الذي يسمح بالاتصال والتكيف والربط وتجميع الموارد لتكون أقل صعوبة" (Mabry, 2016, p.5).

وتعد القيادة الإبداعية خلاصة الأنماط القيادية المختلفة، فقد جمعت خصائص وسمات أنواع القيادات الأخرى، كالتشاركية والتحويلية والموقفية، أكدت على ذلك آل حسين (2018) في دراستها بأن

القيادة الإبداعية هي القدرة على تجديد، أو تغيير، أو استحداث نهج، أو أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة مع متطلبات البيئة، وتكون مناسبة لتطلعات وحاجات المجتمع مع العصر الحديث. ويلاحظ مما تم ذكره أن القيادة الإبداعية تحوي جميع خصائص أنماط القيادات السابقة، بل إن كل نمط منها يقتبس خاصية أو ميزة من مزايا القيادة الإبداعية.

لذلك نجد أن طبيعة العصر، وتحديات العولمة، تتطلب نوعيات جديدة من القيادة الإدارية، قادرة على الأداء الفعال، وقادرة على التكيف والتواءم مع البيئة المحيطة الداخلية والخارجية، وعالية الكفاءة، ورفيعة المستوى من النواحي الأكاديمية والمهنية والثقافية، وبحاجة إلى قيادات إبداعية قادرة على تعليم مهارة التفكير الإبداعي والابتكاري (البارودي، 2015، ص.122).

فالقيادة الإبداعية من محددات النجاح لأي مؤسسة تعليمية، حيث تجد المؤسسات صعوبة في تحقيق أهدافها؛ بسبب نقص الإبداع؛ مما يجعل القادة أمام تحد كبير في توجيه جهود العاملين، ورفع مستوى الإبداع لديهم؛ من أجل تحقيق الغايات، فليس من الممكن أن يفكر العاملون في المؤسسة التعليمية تفكيراً إبداعياً إن كان قادتهم يتمسكون بالقديم، ولا يملكون روح المخاطرة باتجاه التغيير، بل يجب أن يكون القائد متجدد التفكير، ويعمل على زرع روح التنافس الإيجابي لدى المرؤوسين، ودفعهم إلى توليد أفكار جديدة وإبداعية (البلوي، 2016).

ومما يؤلف الفكر ويعمل على حفز العاملين للوصول للأهداف الإنسانية فيما بين القائد والمرؤوسين، فكلما كان القائد مانحاً أعضاء المؤسسة مزيداً من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغيير بنية المنظمة، وتطوير الأداء فيها، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، فإن ذلك يمكنهم من بلوغ الغايات المأمولة بشكل جيد، أورد ذلك لهلوب والصريرية (2012) الذين خلصوا إلى أن القيادة

الإبداعية من القيادات الفاعلة والناجحة، وذلك عائد إلى العلاقات الإنسانية التي تسود بين أفراد المؤسسة، متخذين موقفًا جماعيًا يهدف إلى إحداث تغيير على العاملين؛ حتى تتحقق الأهداف، فالقائد يستمد سلطته من رضا الجماعة عنه، وهو نابع من إيمانهم بقدرته على قيادتهم إلى تحقيق الأهداف المنشودة؛ مما يتطلب الامتثال لتعليماته المنسجمة مع تحقيق الأهداف.

ويرى ساعد (2016) أن القيادة الإبداعية هي أساس الابتكار والإبداع من خلال الإيمان بأهميته، فهو يسعى جاهداً لزرعه بين العاملين مع تحفيزهم، ويخلق جوًا مناسبًا للإبداع في ظل وجود قيادة تؤمن بالتطوير والتغيير.

ويرى كولنجز وملاحي (2009) Colling and Mellahi أن القيادة الإبداعية ذات أهمية كبيرة للنمو الدائم للمؤسسة؛ بسبب الثورة المعرفية الحالية، وأن القيادة الإبداعية تحث العاملين على الإبداع والعمل، فيكونون بذلك ثروة بشرية منتجة للمؤسسة دون البحث عن عاملين أكفاء جدد وذوي خبرة.

ويمكن القول، مما ذكر سابقاً، إن القيادة الإبداعية تلعب دوراً رئيساً في إدارة المؤسسات التعليمية للاستجابة للتغيرات التي تحدث في سوق العمل، والتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة في العصر الحديث، حيث تعد من أبرز أولويات المؤسسة التي تسعى للحصول على الريادة والتميز في مختلف دول العالم (المطيري، 2020).

## مميزات القيادة الإبداعية.

إن الاهتمام بالإبداع والمبدعين مثار اهتمام جميع فئات المجتمع الإنساني؛ وذلك من أجل التطور، ومواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات، وتجاوز تحديات المستقبل والتقدم العلمي؛ لذلك لم يقتصر الحديث حول أهمية الإبداع، بل عن سبل اكتسابه وتنميته وتطويره، والذي يعتبر من أهم عوامل نجاح المؤسسات في أداء مهامها، وتحقيق أهدافها، وحتى يكون القائد مبدعاً، يجب أن يتميز بعدة سمات، وأهمها ما ذكره (جلدة وعبودي، 2006، ص.59)، وهي على النحو الآتي:

\_ البصيرة الخلاقة: وتعني القدرة على تصور بدائل متعددة للتعامل مع المشكلات، وطرح

الأسئلة الصحيحة التي ليس لها أجوبة، والاستغراق في جمع وتحليل المعلومات بتأنٍ وصبرٍ.

\_ المقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: فالقائد المبدع يحب التعامل مع المواقف الغامضة؛

لأنها تثير في نفسه البحث عن الحلول، وهذا من عناصر الإبداع.

\_ الجرأة في إبداء المقترحات والآراء: وتكمن هذه الجرأة في مناقشة التعليمات الصادرة من الإدارة

العليا، وهي صفة لا تتوفر إلا في المبدعين الذين يعملون بما يحقق المصالح العامة للجميع.

\_ الاستقلالية الفردية: وهي صفة يتمتع بها المبدع في استقلالية الآراء والأفكار، فالمبدع لا

تفرض عليه سلطة غيره، ولا يفرض هو سلطته على الآخرين، وهو شخص متفائل وإيجابي.

\_ القدرة على التكيف والتجربة والتجديد: فالمبدع لديه القدرة على التجديد والتكيف، ويشك في

القضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمات، وقد يصل به الأمر إلى أن يؤمن بالصواب والخطأ

المطلق؛ إذ يعتبر أن تلك الأمور نسبية، وتعتمد على المنطق الذي ينطلق منه الإنسان.

\_ الثقة بالنفس وبالآخرين: فالمبدع لا يستسلم بسهولة، والفشل شيء يمكن أن يتوقعه المبدع؛ فهو يعتبره تجربة للوصول إلى النجاح.

والقائد الإبداعي يتسم بميزات شخصية وعقلية ونفسية تميزه عن غيره من القادة، فهو يعمل وفقاً للقيادة الإبداعية، وهذه الميزات، كما حددها هريو (2022)، على النحو الآتي:

\_ الانفتاح نحو التغيير.

\_ الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.

\_ القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.

\_ الثقة في قدرة غيره على التحكم وإنجاز المسؤولية.

\_ احترام اختيار الآخرين.

\_ الميل نحو التعليم واستخدام الثقافة.

\_ تقدير إنجازات الآخرين.

كذلك هناك سمات للقادة المبدعين، من أهمها:

\_ أنهم لا يقبلون جميع الآراء والأنماط السلوكية السائدة.

\_ يرفضون الرتابة في التفكير، ويميلون للتجديد والتغيير.

\_ يستقلون عن الآخرين في أفكارهم.

\_ يمتلكون الأصالة في التفكير وطرح أفكار جديدة غير مألوقة.

\_ تقييم القيم: إي أن المؤسسات التربوية ذات الأداء العالي تعلن فيها القيادة الإبداعية القيم

الجوهرية التي تمثل عقيدة تنظيمية المؤسسة ( قطناني والعلي، 2021).

## أبعاد القيادة الإبداعية

لعملية الإبداعية وما يرافقها من تفكير إبداعي مجموعة من الأبعاد والقدرات الإبداعية التي تقوم عليها القيادة الإبداعية، وهي سمات يتميز بها القادة المبدعون عن غيرهم من القادة، ولقد تعددت تلك القدرات والأبعاد، فبعض الدراسات اقتصرت على أربعة منها، (كالحساسية للمشكلات، والمرونة، والمثابرة، والمبادرة)، مثل: دراسة السلمي (2012). وأورد البعض خمسة أبعاد، وهي (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والمواصلة باتجاه الهدف). واتفق كل من الغامدي (2013)، والرفاعي (2012)، والباز ( 2002 ) في دراستهم على أبعاد الدراسة الحالية، وقد ذكرها (غريبي، 2016) فيما يأتي:

### 1. الحساسية للمشكلات.

وهي التي تعرف بقدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، أو التفكير في التحسينات التي يمكن إدخالها على هذه النظم أو الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما؛ فهو يعي الأخطاء وجوانب القصور، ويستطيع أن يحس بالمشكلات، ويتضح من هذا أن الشخص المبدع لديه حساسية شديدة اتجاه المشكلات، فهو

يشعر بأشياء في محيطه لا يشعر بها الناس العاديون، وبالتالي تتشكل لديه مهارة إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يشعر بها أو تواجهه في عمله أو في حياته الخاصة.

## 2. الطلاقة.

وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والبدايل والمرتدافات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة في توليدها، وهي في مضمونها عملية تذكر أو استدعاء اختبارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.

## 3. المرونة.

ويقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يطرحها الفرد المبدع، وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعًا لمتطلبات الموقف. ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:

أ. **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محدودة، وتسمى تكيفية؛ لأن الفرد يحتاج إلى تعديل مقصود في السلوك؛ ليتفق مع الحل السليم.

ب. **المرونة التلقائية:** هي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددًا من الاستجابات التي لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات.

#### 4. الأصالة.

يقصد بها الانفراد بالأفكار أو التجديد، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل؛ فهو يبتعد عن المألوف والشائع، وهو لا يكرر أفكار الآخرين، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليه في ضوء الأفكار التي تخرج من الأشخاص الآخرين، ومن هنا يتضح أن الشخص المبدع يسعى إلى تقديم أفكار أو حلول جديدة نوعية ومتميزة وإبداعية عما يقدمه الآخرون.

وانطلاقاً مما سلف، نرى أن القيادة الإبداعية تمتلك أبعاداً ومقومات ذات أفق واسع، تمكن القائد من توجيه العاملين تحت مظلتها إلى عمل أفضل وإنتاجية أكبر، وهذا ما تتطلبه المدارس للنهوض بمستواها للأفضل، وتحقيق أهدافها بما يتماشى منظومة التعليم في السلطنة.

### المحور الثاني: التميز المؤسسي

#### تمهيد

يعد التميز المؤسسي خطوة جادة نحو الإبداع والتقدم، وهو ما يدفع بالمؤسسات نحو سلم النجاح والتنافس محلياً وعالمياً على مستوى المؤسسات الرائدة، ويزيد من قدرات القائمين على إدارتها في التأقلم مع التغييرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم؛ الأمر الذي دفع الكثير من المعنيين من أصحاب الفكر الإداري إلى الاهتمام بقضايا التميز، والحصول على فرص للمنافسة المحلية والعالمية، وأصبح السعي للتميز في الأداء المؤسسي مطلباً ضرورياً، دعت مستجدات العصر الحالي للاهتمام به. ويعتبر السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات حداثةً، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف



التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها للحصول على مزيد من التفرد والتميز في أدائها المؤسسي، ولم يعد التميز المؤسسي خيارًا للمؤسسات، بل هو حتمية فرضتها الظروف والقوى الخارجية (حلموس، 2020).

## مفهوم التميز المؤسسي

"التميز هو حالة من التفوق وامتلاك الفرد المقوم الأساسي لجودة معينة، وحصوله على درجات نادرة، وتختلف الجودة عن التميز في أن الجودة تشمل جميع جوانب المؤسسة، بينما يقتصر الثاني على جانب معين دون آخر، ويقصد بالتميز أن يعنى بجانب محدد من جوانبه الشاملة" (طعيمة وآخرون، 2007، 21).

ويرى البحيصي (2014) أن التميز عبارة عن أسلوب للحياة ممكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة؛ لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواءً من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، والتميز مفهوم كلي شامل غير قابل للتجزئة، بحيث إنه لا يمكن تصور تميز مؤسسة ما في مجال معين، بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المؤسسة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة، هما: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات إنما تنسم بالتميز، والبعدان متكاملان، ويعتبران وجهين لعملة واحدة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر.

كما عرفته حلموس (2020) بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي، يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عن نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضي الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة.

كما عرفه المعاني (2011، ص.316) بأنها "تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً وتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع الفئة المستفيدة من المؤسسة، سواءً داخلياً أو خارجياً، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية".

وأوردت شوارب (2021، ص.12) أن التميز المؤسسي هو تفرد المؤسسة بمنتج أو مشروع دون غيرها من المؤسسات؛ مما يجعلها في المقدمة، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، والوصول إلى مستويات أداء عالية؛ الأمر الذي يجعلها تتصدر المرتبة الأولى بين المؤسسات.

من خلال التعريفات السابقة تعرف الباحثة التميز المؤسسي، بناءً على ما سبق، بأنه قدرة المؤسسة على التميز والتفرد في أدائها للعمليات المطلوبة على المؤسسات المختلفة، من خلال التخطيط الإبداعي؛ لتحقيق أفضل النتائج؛ وذلك استناداً إلى معايير وكفايات عالية المستوى متفردة بذلك عن مثيلاتها.

## أهمية التميز المؤسسي.

للتميز المؤسسي أهمية بالغة على مستوى المؤسسات، وتزداد أهميته وقيمه في المؤسسات التعليمية والتربوية على وجه الخصوص؛ إذ أصبح أمرًا ضروريًا لا بد منه، فالسعي نحو التميز الدائم في الأداء يتطلب الاستمرارية في المحافظة على جودة العمل، ويتطلب إدارة قائمة على الإتقان والتميز، وتبرز أهمية التميز المؤسسي في ظل التطورات السريعة في البيئة الخارجية، والمنافسة غير المحدودة التي أبرزتها العولمة؛ إذ إن المؤسسة غير المتميزة ستزول بسهولة، وستخسر مكانتها، كما أن سيادة ثقافة الجودة والأداء المتميز ترتب عليها تقبل البدائل المتميزة فقط؛ مما يعني أن البحث في الأداء المتميز أصبح مطلبًا أساسيًا والتزامًا لا مفر منه (عبداللطيف، 2018).

لذلك، فإن جميع منظمات الأعمال تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي. وتظهر أهمية التميز المؤسسي في مجموعة من النقاط، كما أوردها (الشهراني، 2017)، تتمثل في الآتي:

- تسهيل التواصل وتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة؛ مما يساعد في تحقيق الاتصال الفعال بين جميع العاملين وكل الاتجاهات في المؤسسة، وبين المؤسسة والمجتمع الخارجي؛ مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.
- يساعد التميز المؤسسي على تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي رفع الولاء لدى العاملين؛ مما يؤدي إلى حفزهم نحو المزيد من بذل الجهد، وزيادة رغبتهم في الاستمرارية والبقاء في أعمالهم، وبالتالي نجاح المؤسسة.

- الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، وإدارة العمليات بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين؛ بهدف تحقيق الأفضل، واستقطاب مستفيدين جدد، وكسب ولائهم من خلال تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

- توحيد جهود وطاقت العاملين في المؤسسة؛ لتحقيق الفاعلية والكفاءة، والوصول إلى الأهداف المميزة، وتجديد وتطوير حيثيات العمل؛ مما يؤدي إلى تحقيق النمو في المجال الاقتصادي والاجتماعي واستمرارية المؤسسة.

- رفع جاهزية المؤسسة على مواجهة الأزمات المختلفة، ومعالجة الأعمال الصعبة، وذلك من خلال استثمار فرص النمو، وسرعة التعلم، وتحسين العمليات.

- الوصول إلى مستوى من الدقة في أداء أعمال المؤسسة من خلال اختيار أفضل الآليات لإنجاز الأعمال والتطوير والتحسين المستمرين للعمليات المختلفة.

- تزويد المؤسسة بعاملين وقيادة أكفاء، وجعل مناخ العمل إيجابياً ومحفزاً؛ مما ينعكس على توفير بيئة ملائمة تعمل على رفع مستويات الأداء، وتحقيق التميز والإبداع.

### دوافع التميز المؤسسي.

كما تبين سابقاً ما للتميز المؤسسي من أهمية بالغة في بناء المؤسسات وتطويرها، كذلك فإن له دوافع وأسباب تدفع المؤسسات للأخذ ببوادر التميز، ويمكن تلخيص هذه الأسباب، كما أوردها المدهون (2014)، في الآتي:

## التكنولوجيا والثورة المعلوماتية.

المؤسسات التي تسعى للتميز الدائم هي التي تستطيع أن توظف التكنولوجيا الحديثة والثورة المعلوماتية داخل أنشطتها وأعمالها المؤسسية، بحيث تستفيد منها في إنجاز مهام الأعمال، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف المخطط لها.

## التغير في الحاجات والرغبات.

إن حاجة المستفيدين لسلعة معينة أو خدمة معينة تتغير مع مرور الزمن، وكذلك البيئة المحيطة وأنماط الاستهلاك العالمي تتغير مع الزمن. وكمثال تورده الباحثة، فإن العاملين من سنوات عديدة لم ترد الحاجة لامتلاكهم لحاسب آلي، بينما، في الوقت الراهن، أغلب العاملين يضطرون لامتلاك الحاسوب المحمول؛ لإنجاز ما تتطلبه أعمالهم.

## ازدياد حدة المنافسة:

إن أهم دافع للمؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي هو زيادة وتيرة المنافسة وحدتها؛ لذلك تسعى المؤسسات، بكل وسعها، إلى تحقيق مكانة تنافسية عالية في جميع المجالات التي تعمل ضمن نطاقها، ومنها المجال الإعلامي، ومجال التواصل الفعال مع المجتمع، وعرض الخطط ذات الأهداف المميزة.

## تنامي الشعور بالجودة.

إن فلسفة المؤسسات الحريصة على الأداء المتميز المؤسسي الدائم تحولت نحو تحقيق التميز والجودة في جميع مجالات العمل، بل أصبح معيار الجودة هو ما يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها. والدليل على ذلك وجود دوائر مختصة لمتابعة العمل وفق معايير الجودة المتفق عليها،

وجود جهات للرقابة، بحيث تتم الأعمال بأعلى مستوى من الجودة، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي المنشود.

## أنواع التميز المؤسسي.

للتميز المؤسسي ثلاثة أنواع مهمة، كما ذكرها عبد الوهاب (2016)، وهي كالاتي:

### التميز القيادي.

يعرف التميز القيادي على أنه مدى قدرة القيادات المؤسسية في المؤسسة على تحديد قيم وتوقعات الأداء الفعلي للمؤسسة، وتحديد المسارات المستقبلية للمؤسسة على المدى القريب والبعيد، ومدى قيامهم بتشجيع التجديد والابتكار بين العاملين؛ وذلك من خلال الرؤية، والرسالة، والأهداف بعيدة المدى، وتطوير الأداء والاتصالات (النعمي وآخرون، 2010).

وترى الباحثة أن القائد المتميز بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية المطلوبة منه، وتوجيه كل هدف نحو مجموعة من العاملين القادرين عليه، ودفعهم وتحفيزهم، والأخذ بأرائهم؛ لتتوفر لهم البيئة الوظيفية المحفزة نحو بذل التميز المنشود.

### التميز البشري.

يعرف التميز البشري بأنه مجموعة السلوكيات، والمهارات الفكرية والمعرفية العالية، والقدرات التي يتمتع بها العاملون في المؤسسة، والتي تمكنهم من توظيف ذلك في مجال مؤسستهم، وتساعدهم في إنجاز أعمال تتجاوز المعايير المؤسسية، وتتفوق على ما يقدمه الآخرون في المؤسسات الأخرى

نوعًا وكَمًّا؛ إذ يقدمون منتجات وأفكارًا تتسم بالإبداع، والأصالة، والحدّثة، والذي يحقق نموًا في مستوى تحقيق أهداف المؤسسة (الطائي والقيسي، 2016؛ يوسف، 2005).

وترى الباحثة أن الدور في التميز المؤسسي لا يتكامل إلا بتكاتف الأدوار لكل من القائد والعاملين، وتوافقهم، ووجود الألفة بينهم؛ لأن أي صراع قد يؤدي إلى إحداث ثغرة في المؤسسة قد تحول بين المؤسسة وبلوغ غاياتها.

### التميز الخدمي.

إن تميز المؤسسة في تقديم الخدمات المتميزة له نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسة من حيث تعزيز الولاء من عملائها، وتحقيق الأهداف والميزة التنافسية، ويقابله من الجانب الآخر أن سوء تقديم الخدمة له نتائج سلبية تعرقل تحقيق الأهداف، وتؤثر في ولاء العملاء، وهنا يبرز دور التميز المؤسسي والمحافظة عليه من قبل القيادة أو العاملين من خلال تقديم الخدمات.

مما سبق ترى الباحثة أن تكامل دور كل من القائد والعاملين والخدمات المقدمة ووضوح الأهداف يجعل من المؤسسة متميزة، ويرفع من شأنها بين المستفيدين.

### أبعاد التميز المؤسسي.

اتفق معظم الباحثين على وجود مجموعة من الأبعاد تختص بالتميز المؤسسي، ومن أبرزها تميز الهيكل التنظيمي، وتميز تقديم الخدمة، وتميز الاستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية (عبد الوهاب، 2016).

ويمكن تلخيص أهم ماورد من أبعاد التميز المؤسسي لدى كل من (الشهراني، 2017؛

Kanodia & Sacher, 2016) فيما يأتي:

\_ **تميز الهيكل التنظيمي:** خلق هيكل تنظيمي مرن ومتجدد يبتعد عن الروتين والإجراءات المركزية؛ من أجل التحديث المستمر، واستثمار الفرص، وسرعة اتخاذ القرارات، ومقدرة الهيكل التنظيمي الذي يربط أجزاء المؤسسة، ويحدد العلاقات بين العمال والأقسام والمراكز، والتعاون المتوقع بين أجزاء النظام، ويوضح المسؤوليات ونقاط السلطة، بطريقة تساعد على أداء المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف.

\_ **تميز الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم التي يعبر عنها الأفراد ذوو التأثير في مؤسسة ما؛ حيث إن هذه القيم تؤثر في نمط الإدارة والقرارات، وعلى العلاقات فيما بين المرؤوسين، والذي يشكل نسيجاً مركباً من أساليب التفكير، والعادات والتقاليد، والأنماط السلوكية المشتركة المتوقعة بين العاملين في المؤسسة الواحدة، والتي تؤثر في سلوكيات العاملين، وتشكل شخصياتهم وخبراتهم، وبالتالي تؤثر في المؤسسة، والذي بدوره سينعكس على نوعية المخرجات، وجودة الخدمات، وكفاءة الأداء، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

\_ **تميز الاستراتيجية:** وهي ما تمتلكه المؤسسة من رؤية واضحة، تزامناً مع البيئة المحيطة بتحدياتها وتغييراتها، تصاغ على إثرها الأهداف وإجراءاتها بطريقة منظمة وواضحة، يتعاون فيها القائد مع العاملين، ويعملون عليها بالتعلم والتدريب والابتكار، وتسعى المؤسسة ضمن استراتيجيتها نحو التميز من خلال رؤيتها ورسالتها ومنهجها السليم، والاستفادة من الموارد الممكنة لتحقيق الأهداف والتكامل الاستراتيجي بين أجزاء المؤسسة.



**\_ تميز القيادة:** وهي مجموعة من المهارات السلوكية والاستراتيجيات التي يتبناها القائد في مؤسسته؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فاعل، وقدرته على التطوير والإبداع بشكل يجعل المؤسسة قادرة على المنافسة الدائمة ومواجهة التحديات.

**\_ تميز تقديم الخدمات:** تقديم الخدمات المميزة للمستفيدين، والتي تلبي احتياجاتهم، وتزيد من سقف توقعاتهم؛ وذلك من أجل ازدياد حدة التنافس للمؤسسة مع مثيلاتها من المؤسسات .

**\_ تميز المرؤوسين:** وهو توفر القدر الكافي من المهارات والسلوكيات والكفاءات في المرؤوسين، والتي تمكنهم من القيام بأعمالهم المنوطة بهم بكل فاعلية في المؤسسة، وقدرتهم على التعامل مع المواقف المختلفة في العمل، وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، وشعورهم الدائم بالحماس في القيام بالمهام، وامتلاكهم إمكانيات إبداعية وقدرات عالية تمكنهم من تحدي العثرات التي يواجهونها في سبيل تحقيق التميز الدائم للمؤسسة.

### **علاقة القيادة الإبداعية بالتميز المؤسسي.**

للقيادة الإبداعية دور مهم وفاعل في تعزيز التميز المؤسسي، أكد على ذلك الدوسري (2023) الذي توصل في دراسته إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية بأبعادها يساهم بشكل كبير في تعزيز التميز المؤسسي؛ إذ إن ممارسة (الحساسية للمشكلات، والمبادرة، والأصالة، والمثابرة، والمرونة)، يؤدي إلى وجود بدائل استراتيجية تساهم في تعزيز التميز المؤسسي لدى المدارس.

كما يذكر آل مزروع (2010) أن تحقيق التميز يأتي عن طريق العمل المتواصل والمتكامل للقيادة الإبداعية، وأن القيادة الإبداعية هي العنصر المحوري الدافع لفعاليات إدارة المؤسسة، وتوجيهها نحو التميز.

وترى الباحثة أن نجاح أي مؤسسة محوره وجود قيادة إبداعية تعمل وفق مبادئ وأفكار وأبعاد إبداعية مبتكرة، وضمن الإمكانيات والظروف المحيطة؛ مما ينتج بيئة محفزة للإبداع وعمالاً متعاونين ومبتكرين، جميع ذلك يؤثر في نتاج المؤسسة، ويجعلها متميزة قادرة على تحقيق الأفضل، منافسة قوية لمحيط المؤسسات حولها، متجهة نحو التميز المؤسسي في جميع المجالات.

### الدراسات السابقة.

يعد استعراض الدراسات السابقة للبحث العلمي مطلباً منهجياً مهماً، يشدذ هم الباحث، ويوضح رؤيته نحو مسلكه البحثي السليم، كما تعد الدراسات السابقة أيضاً معيناً علمياً ومعرفياً رئيساً يوجه الباحث نحو البحث العلمي الجاد، وقد سعت الباحثة من خلال الدراسات السابقة إلى الإفادة من الدراسات العربية والأجنبية فيما له صلة بمتغيري الدراسة (القيادة الإبداعية، والتميز المؤسسي)، والتعرف عليها من جانب أهداف البحث، والمنهجية المستخدمة في البحث، ومجتمع الدراسة، والأدوات البحثية المستخدمة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، والتعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وقد تناولت الباحثة الدراسات السابقة ضمن محورين، المحور الأول: المتعلق بالقيادة الإبداعية، والمحور الثاني: المتعلق بالتميز المؤسسي، وذلك وفق التسلسل الزمني من الأقدم فالأحدث؛ حتى تظهر التطورات التي شهدتها مجال البحث في بيئات عربية وأجنبية.

## الدراسات المتعلقة بالقيادة الإبداعية.

هدفت دراسة جينيفر (2005) Jennifer إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الإبداعية والفنون، وذلك لتطوير نموذج لتخريج قادة مبدعين وناجحين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي (دراسة حالة)، واستخدمت الباحثة لجمع بيانات الدراسة عملية التثليث، وهي استراتيجية لجمع البيانات النوعية بأدوات متعددة، منها المقابلة والملاحظة وفيديوهات مسجلة وبيانات سابقة في المؤسسات والمعاهد. شملت العينة 12 مشاركًا من كل معهد، تضمنت أعضاء هيئة التدريس والمشرفين والمديرين، وقد أشارت النتائج إلى أن المعلمين قاموا بتدريب القادة على مقومات القيادة الإبداعية من خلال التفكير بطرق جديدة، والوعي العاطفي، والتعلم من الأخطاء والمجازفة.

وهدفت دراسة البلوي والقضاة (2007) إلى معرفة واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية، وسبل الارتقاء بها، وليحقق الباحث أهداف الدراسة قام بتطوير أداة لجمع البيانات، وهي استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء: الأول يتكون من البيانات الشخصية (النوع الاجتماعي - المؤهل العلمي - نوع الوظيفة)، والثاني لقياس أبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة - المرونة - الطلاقة - المبادأة). والثالث عبارة عن سؤال مفتوح. وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (378) من المعلمين اختيروا بطريقة عشوائية، وجميع مديري المدارس البالغ عددهم (100) مديرًا. وقد توصل الباحثان إلى النتائج الآتية: أن المتوسط العام لمجالات القيادة (الأصالة - المرونة - الطلاقة - المبادأة) كان مرتفعًا بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وإلى وجود أثر للنوع الاجتماعي في مجال الدراسة الثالث لصالح الإناث، ووجود أثر للوظيفة في هذا المجال لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لتفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي في المجال الرابع (المبادأة) لصالح الإناث نوات

البكالوريوس غير التربوي، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لتفاعل المؤهل العلمي مع الوظيفة، وكانت في المجال الثالث (الطلاقة) لصالح الذكور ذوي مؤهل البكالوريوس غير التربوي.

كما هدفت دراسة خطاطبة والكيلاني (2008) إلى اقتراح استراتيجية لإدارة الإبداع في الجامعات الأردنية الرسمية، وذلك عن طريق معرفة واقع الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس، ثم معرفة واقع إدارة الإبداع في الجامعات الأردنية الرسمية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (2204)، موزعين على (95) عميداً و(78) نائب عميد و(109) مساعد عميد و(286) رئيس قسم و(1635) عضو تدريس. استخدم الباحثان استبانتين لجمع بيانات الدراسة، ولتحقيق أهدافها، احتوت الاستبانة الأولى على ثلاثة مجالات للكشف عن واقع الإبداع الإداري (الإبداع في التدريس، الإبداع في خدمة المجتمع، الإبداع في البحث العلمي)، بمعدل ثلاثين فقرة لجمع مجالات الأداة، والاستبانة الثانية للكشف عن واقع إدارة الإبداع، واحتوت على سبعة مجالات، لجمعها (42) فقرة، كإدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع، وإدارة الإبداع في مجال تحديد الهدف، وإدارة الإبداع في مجال التمكين وتفويض الصلاحيات، وقد توصل الباحثان إلى مجموعة النتائج، أهمها أن درجة ممارسة الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية كانت منخفضة في جميع المجالات، وأن درجة إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية كانت منخفضة في جميع المجالات.

وأجرى المطيري (2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى القيادة الإبداعية وعلاقته بدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. تكونت

عينة الدراسة من (75) رئيس قسم، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد طور الباحث أداتين للدراسة، الأولى: استبانة للقيادة الإبداعية، والثانية: استبانة لإدارة المعرفة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصل الباحث إلى أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية كان متوسطاً بشكل عام، وأن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في الكويت كان متوسطاً .

وهدفت دراسة بدح وأبو طه (2012) إلى التعرف على درجة توافر مقومات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمّان. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي. وصمم الباحثان استبانتين: الأولى تكونت من (28) فقرة موزعة على خمسة محاور، والثانية تكونت من (29) فقرة موزعة على خمسة محاور أيضاً. وتكونت عينة الدراسة من (105) من مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمّان. وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج، منها أن مقومات القيادة الإبداعية، من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال، تتوفر بدرجة كبيرة، وأن أكثر أبعاد مقومات القيادة الإبداعية توافراً لدى مديرات رياض الأطفال هو مواصلة الاتجاه نحو الهدف، وأقلها توافراً بُعد الأصالة، وأن أكثر المجالات ممارسة في الإبداع الإداري هو مجال اكتشاف وتحديد المشكلة، وأقلها ممارسة هو مجال تحليل الأفكار.

كما أجرى فيليسيا (2016) felicia دراسة هدفت إلى تقييم ممارسات القيادة الإبداعية الفعالة لدى مديري المدارس الثانوية الريفية في ولاية إيمو النيجيرية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة. واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات المناسبة، وكانت العينة تتكون من (70) مديراً من مديري المدارس الثانوية. وقد توصلت الباحثة إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين مقومين من مقومات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية، وهما تحفيز العاملين، والمحافظة

على القيم السليمة، بنسبة (14.29%)، وأن ممارسة مديري المدارس الثانوية بولاية إيمو للإبداع والمخاطرة حصل على أقل نسبة، وهي (4.29%).

وهدفت دراسة أبو شاويش والأغا (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمهم، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي. وأداة الدراسة المستخدمة استبانة مكونة من محورين: الأول البيانات الشخصية، والثاني تكون من أربعة مجالات للقيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، والمبادرة، والمثابرة، والأصالة). وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (385) معلمًا. وقد توصل الباحثان إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للقيادة الإبداعية كانت مرتفعة بوزن نسبي (77:78%)، جاء مجال المبادرة في المرتبة الأولى، ومجال الأصالة في المرتبة الرابعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha \leq$  بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسات مديريهم للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما هدفت دراسة الشهبان (2019) إلى استقصاء العلاقة بين القيادات الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الحكومية والخاصة في العاصمة عمّان، وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومعرفة الفروق تبعًا لمتغيرات الجنس والتخصص والرتبة الأكاديمية. وقد تكونت عينة الدراسة من (248) من رؤساء الأقسام، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي الارتباطي. وطورت استبانتين لجمع البيانات اللازمة: الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات، والثانية لقياس مستوى إدارة

الصراع التنظيمي. وقد تحققت الباحثة من صدق وثبات الاستبانتيين. كما توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4,05)، وإلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية بعَمَّان .

وكان هدف دراسة فوتشومتشيت (2019) Phuchomchit معرفة الكفاءات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية التابعة لمكتب هيئة التعليم الأساسي في تايلند، وذلك بقياس مستوى القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية، ثم تطوير برنامج لتدريب القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية، وقياس أثر هذا البرنامج على مديري المدارس التابعة لمكتب هيئة التعليم الأساسي في تايلند. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدم الاستبانة والتقييمات والمقابلات كأداة مناسبة لجمع البيانات. وقد طبقت الأدوات على عينة عشوائية قوامها (30) مديراً. توصل الباحث بعد تحليل البيانات إلى مجموعة من النتائج، منها أن مستوى القيادة الإبداعية كان متوسطاً قبل تطبيق برنامج تنمية القيادة الإبداعية، وأصبح عالياً بعد تطبيق البرنامج.

وتهدف دراسة الزهراني (2020) إلى التعرف على درجة توافر مقومات القيادة الإبداعية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمات بمدينة الباحة، والكشف عن مستوى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توافر مقومات القيادة الإبداعية ومستوى الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. تكونت عينة الدراسة من (294) معلمة و(44) من مديري المدارس. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات للدراسة، وقد تكونت من خمسة مجالات (الأصالة، الطلاقة، المرونة، مستوى

الأداء التعليمي، توفير بيئة داعمة للتعليم والتعلم). وقد توصلت الباحثة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توافر مقومات القيادة الإبداعية والأداء المدرسي، وإلى أن درجة توافر مقومات القيادة الإبداعية في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات عالية في جميع الأبعاد الثلاثة، فقد بلغ متوسط مؤشرات بعد الأصالة (3.76)، وبلغ متوسط مؤشرات بعد المرونة (3.75)، بينما بلغ متوسط مؤشرات بعد الطلاقة (3.63).

وتهدف دراسة الغامدي (2021) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الذات والقيادة الإبداعية لدى قادة المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة إدارة الذات ومهارات القيادة الإبداعية لدى قادة المرحلة الثانوية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية في مجال القيادة الإبداعية). استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف البحث أعد استبانة مكونة من محورين اشتملت على (29) عبارة، طبقتها الباحثة على عينة مكونة من (81) قائدًا يمثلون العينة الشاملة. وقد توصلت الباحثة لأهم النتائج، منها وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين ممارسة قادة المدارس الثانوية إدارة الذات ومهارات القيادة الإبداعية في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في منطقة الباحة.

وهدفت دراسة براهيم (2022) إلى التعرف على مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة، مستخدمًا المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء أداة الاستبانة لجمع البيانات، والتي اشتملت على محورين: الأول لإدارة الوقت، والذي اشتمل على (34) فقرة، والثاني للقيادة الإبداعية، والذي اشتمل على (31) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (492) مديرًا، ومنه تم اختيار عينة عشوائية بلغ



عددها (197) فردًا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.

### الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي.

هدفت دراسة آل مزروع (2010) بشكل عام إلى وضع نموذج مقترح لتحقيق التميز في أداة الأجهزة الأمنية من وجهة نظر قادتها، ويتحقق ذلك من خلال عدة أهداف، منها: تحديد مدى ملائمة معايير التميز الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية من منظور قياداتها، وتحديد مدى توفر متطلبات التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية من منظور قياداتها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي. وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي أعدها الباحث، وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات، ويتمثل المجتمع في هذه الدراسة من القيادات الأمنية كافةً من الضباط العاملين في الإدارات المركزية في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية. وقد توصل الباحث، من خلال دراسته، إلى عدة نتائج، منها: تصميم نموذج التميز المقترح الذي يتكون من (119) معيارًا رئيسيًا و (42) معيارًا فرعيًا، والتي تراها القيادات الأمنية بأنها ملائمة بوجه عام لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية، كما أظهرت الدراسة بأن درجة توافر متطلبات تحقيق التميز ذات درجة عالية.

وهدفت دراسة الشوا (2016) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدرس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المعلمين،

كما هدفت إلى الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز، والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة لهذا الغرض مكونة من ( 58) فقرة ومقسمة إلى ستة مجالات، وهي: (القيادة، والسياسات الاستراتيجية، والعاملون، والعلاقات والموارد المادية، والعمليات الإدارية، والموارد المقدمة للمجتمع)، وتكون مجتمع الدراسة من (2307) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديريات غرب وشرق وشمال غزة. وقد طبقت الباحثة الأداة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (476) معلمًا ومعلمةً بنسبة (21%) من المجتمع. وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة بمتوسط حسابي قدره (3.98).

كما أجرى اللوح والشرفا (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي. وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين البالغ عددهم (133) موظفًا. وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع (133) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (96) استبانة، والأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج، منها أن مستوى تصورات العاملين في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول العوامل الريادية كان مرتفعًا، وأن مستوى تصوراتهم حول

التميز المؤسسي كان مرتفعاً، وأظهرت جوانب الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للعوامل الريادية وجميع محاورها والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

وأجرى أحمد ومحمد (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة المشرق، من خلال توضيح أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي للبيئة، الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ التخطيط الاستراتيجي) في التميز المؤسسي بالجامعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجامعة (أعضاء هيئة التدريس، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام والإدارات) بجامعة المشرق للعلوم البالغ عددهم (80) مفردة، وتم اختيار كل مفردات مجتمع الدراسة عن طريق أسلوب الحصر الشامل؛ لقلة عدد مفردات مجتمع الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: اهتمام جامعة المشرق بممارسة التحليل الاستراتيجي من قِبَل الإدارة العليا لوضع وإعداد الخطط التنفيذية واستراتيجياتها، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل بيئة الجامعة، واستغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر والتهديدات في البيئة الخارجية.

وتهدف دراسة الحاوي والزيادات (2019) Elhawi and Alzyadat إلى قياس تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز المؤسسي، وأثره في رضا الطلبة في الجامعات الأردنية الخاصة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته موضوع البحث. اعتمد الباحثان أداة الاستبانة لجمع البيانات. تكونت الاستبانة من (12) فقرة لمحور الجودة الشاملة، و(8) فقرات لمحور رضا الطلاب.

تكون مجتمع الدراسة من عشر جامعات خاصة بعينة هادفة قوامها (150) محاضراً من الجامعات، و(200) طالبٍ من المتوقع تخرجهم عام 2017 - 2018م. وقد توصل الباحثان إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير في التميز المؤسسي، ولها علاقة ارتباطية عالية محو التميز المؤسسي، وأن متغيرات التقييم لها علاقة ارتباطية عالية أيضاً برضا طلاب الجامعة.

وهدفت دراسة أبو مصطفى والصوفي (2019) إلى التعرف على درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، وسبل تعزيزها. ولتتوصل الباحثة إلى إجابات أسئلة الدراسة، قامت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المسح الشامل. ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتصميم أداتين، هما: استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على (5) مجالات، وهي: (الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، كفاءة الأداء المؤسسي، الموارد المؤسسية الخدمائية، الجودة والتطوير). وتكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم السبعة البالغ عددهم (115) رئيس قسم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي البنائي لوضع سبل تعزيز مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

كما هدفت دراسة الغامدي (2020) إلى الكشف عن واقع إدارة الكفاءات لدى قائدات مدارس منطقة الباحة، وعلاقته بتحديد أبعاد التميز المؤسسي. استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي بعينة قوامها (162) قائدة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن استجابة قائدات المدارس لواقع تحقيق التميز المؤسسي بدرجة كبيرة في مجال القيادة، والشراكة المجتمعية، والتخطيط المستمر، وإدارة المعرفة، وتقنية المعلومات، وأشارت النتائج أيضاً

إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التميز المؤسسي وواقع إدارة الكفاءات لدى قائدات المدارس في الباحة.

وتهدف دراسة أبو رحمة (2021) إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من مجموعة موظفين من المناصب الإدارية والأكاديمية بجامعة غزة، والبالغ عددهم (60) موظفًا، وقد تم استخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (54) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت (90%). وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى جامعة غزة. وتؤثر البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة غزة.

وهدفت دراسة أحمد وعامر (2022) إلى التعرف على واقع الإدارة في المدارس الابتدائية في محافظة الوادي الجديد، ووضع تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالكايزن. ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة تتكون من (69) عبارة تندرج تحت ستة محاور (متطلبات خاصة بالإدارة المدرسية، متطلبات خاصة بالاستراتيجية، متطلبات خاصة بالعاملين، متطلبات خاصة بالشراكات والموارد، متطلبات خاصة بالعمليات والخدمات والمنتجات، معوقات تحقيق التميز المؤسسي)، وطبقت على (480) فردًا من مديريين ووكلاء ومعلمي مدارس ابتدائية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لكونه الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج، أهمها: قلة الاستعانة بخبرات الخبراء في إدارة جميع الأعمال، وضعف توافق خطط العمل مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة، وقلة اهتمام إدارة المدارس بالإجراءات التصحيحية لأداء العاملين في ضوء نتائج التقييم.

وهدفت دراسة الغشمري وغانم (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة بالقيم لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية، وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وقاما بتطوير استبانة إلكترونية لجمع البيانات من الفئة المستهدفة التي تكونت من (334) معلمًا ومعلمةً اختيروا وفقًا للعينة الميسرة من بين المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في محافظة إربد. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة بالقيم لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية بإربد من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وأن مستوى تحقيق التميز في المدارس المذكورة من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعًا.

وتهدف دراسة الطعّاني (2022) Al Ta'ani إلى قياس مستوى الكفايات القيادية الإبداعية لدى قيادات المدارس الثانوية، وعلاقتها بالتميز المؤسسي في محافظة إربد بالأردن. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ لملاءمته طبيعة الدراسة. واستخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة المتعلقة بقياس محوري القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي؛ وذلك لتحقيق أهداف الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (102) من مديري ومديرات المدارس الثانوية تم اختيارهم من محافظة إربد في الأردن. وقد توصلت الباحثة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في جامعة إربد يمثل درجة متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية عالية بين القيادة الإبداعية للقيادة والتميز المؤسسي .

وهدفت دراسة شمروخ وآخرون (Shamrokh et al (2022) إلى دراسة واقع المجتمعات الافتراضية وتحقيقها للتميز المؤسسي في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على مدى توفر آليات المجتمعات الافتراضية والتميز المؤسسي بجامعة حائل. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي (المسح الاجتماعي)؛ لملاءمته للدراسة. استخدمت الباحثة عينة عشوائية قوامها (245) طالبًا من خلال الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمعات الافتراضية. وتوصلت الدراسة إلى نقص الخبرة في البرامج الإلكترونية المقدمة للطلبة في ظل جائحة كورونا؛ مما أدى إلى انخفاض التميز المؤسسي للجامعة.

وتهدف دراسة الأثري (2023) إلى بيان تأثير إدارة المعرفة بجامعة الكويت بعملياتها وأنظمتها في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي وفق استخدام النموذج الأمريكي للتميز المؤسسي. ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات. وقد تكون مجتمع البحث من العاملين في المواقع الإشرافية في جامعة الكويت من رؤساء الأقسام والعاملين بالكليات. وقد طبقت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها (259) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في جامعة الكويت.

التعقيب على الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها.

الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.

يتضح، من خلال ما تم استعراضه من دراسات تتعلق بالقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، مدى الأهمية التي تحظى بها كل من القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي؛ وذلك من أجل تحسين وتطوير الجانب القيادي الذي بدوره يجعل دور المدرسة فاعلاً ومميزاً في المجتمع، ومواكباً للتطورات الحاصلة في العالم أجمع، وتجويد العملية التعليمية التعلمية، وأيضاً من خلال استعراض الدراسات السابقة، نظراً إلى أن هناك تنوعاً في المواضيع والأهداف تبعاً للمتغيرات التي عالجتها كل دراسة.

اتفقت الدراسة الحالية مع البحوث والدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، سواء المنهج الوصفي المسحي أو المنهج الوصفي التحليلي (البلوي والقضاة، 2017؛ خطاطبة والكيلاني، 2008؛ الغامدي، 2020؛ المطيري، 2011؛ بدح وأبوطه، 2012؛ أبو شاويش والأغا، 2018؛ الشهبان، 2019؛ الزهراني، 2020؛ Felicia، 2016؛ Jennifer، 2005)؛ الحاوي والزيادات، 2019؛ Elhawi and Alzyadat، 2019؛ أبو رحمة، 2021؛ أحمد وعامر، 2022؛ والأثري، (2023)

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب البحوث والدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة، كأداة لجمع البيانات (البلوي والقضاة، 2017؛ خطاطبة والكيلاني، 2008؛ الغامدي، 2020؛ المطيري، 2011؛ بدح وأبوطه، 2012؛ أبو شاويش والأغا، 2018؛ الشهبان، 2019؛ الزهراني، 2020؛ 2016، Felicia)؛ أبو رحمة، 2021؛ الغشمري وغانم، 2023؛ والأثري، (2023).



اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة جينيفر (Jennifer, 2005) في الأداة المستخدمة، حيث استخدمت الأخيرة عملية التثليث في جمع البيانات (المقابلة والملاحظة والبيانات الواردة).

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات كل من (أبو شاويش والأغا، 2018؛ البلوي والقضاة، 2017؛ الزهراني، 2020) في استخدام العينة الممثلة من المعلمين.

واختلفت مع مجموعة من الدراسات التي استخدمت عينة من مديري المدارس ورؤساء الأقسام (الغامدي، 2020؛ خطاطبة والكيلاني، 2008؛ المطيري، 2011؛ بدح وأبوطه، 2012؛ الشهوان، 2019؛ Felicia, 2016؛ Jennifer, 2005)

إن استعراض الدراسات السابقة قد أفاد الباحثة في استنتاج ما يأتي:

1. تباين أهداف الدراسات السابقة؛ وذلك تبعاً لتباين وجهات نظر الباحثين، ونظرتهم لمشكلة البحث، والنتائج التي توصلوا إليها.

2. اعتماد أغلب الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إضافةً إلى طرق اختيار العينات الممثلة لمجتمع الدراسة.

3. تشابه جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي أو التحليلي أو الارتباطي.

### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بموضوعها، فقد سعت للتعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، وتعتبر الدراسة الوحيدة التي تربط بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في سلطنة عمان، فقد ربطت دراسات أخرى بين القيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز المؤسسي،

كدراسة الكيومي والمخمرى (2022)، أما على مستوى الوطن العربى فهناك القيادة بالقيم وعلاقتها بالتميز المؤسسى للغشمري (2022)، ودراسة السليجات (2021) الذى ربط القيادة الرشيقة بالتميز المؤسسى، ودراسة مقابلة (2021) الذى درس علاقة القيادة الخادمة بالتميز المؤسسى.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة، وإجراءاتها

➤ منهج الدراسة

➤ مجتمع الدراسة

➤ عينة الدراسة

➤ أدوات الدراسة

➤ صدق وثبات الأداة

➤ إجراءات الدراسة

➤ الأساليب الإحصائية للدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتطرق هذا الفصل إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها طبقاً لمنهج الدراسة المستخدم للتوصل إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين لكل من القيادة الإبداعية ومجالات التميز المؤسسي والعلاقة بينهما، كما يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأيضاً أداة الدراسة التي استخدمت للتوصل إلى النتائج، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، ثم التطبيق الإلكتروني على العينة المحددة، إضافةً إلى تحديد متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة.

### منهج الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يعد الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة في التوصل إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين لكل من القيادة الإبداعية ولمجالات التميز المؤسسي والعلاقة بينهما، وهو منهج يقوم على مجموعة من الإجراءات التي تعتمد على جمع البيانات باستخدام الاستبانة، ثم تصنيفها ومعالجتها وتحليلها؛ من أجل الوصول إلى نتائج معينة حول ظاهرة الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة (سليمان، 2014).

## مجتمع الدراسة.

تكون المجتمع في هذه الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي (1 - 10) في شمال الشرقية في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (4598) معلمًا ومعلمةً خلال العام الدراسي (2024/2023) (وزارة التربية والتعليم، 2023).

## عينة الدراسة.

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة المكون من (388) معلمًا ومعلمةً، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2024/2023)، حيث وزعت الاستبانات بشكل إلكتروني، وكانت جميع الاستبانات قابلة للتحليل والترميز، وتمثل العينة ما نسبته (8.4%) من المجتمع الأصلي للدراسة. وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة.

## أدوات الدراسة.

تم تطوير مقياسين للدراسة الحالية بعد الاطلاع على الأدب النظري، والرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة، كدراسة فريوان (2022)، والغامدي (2020)، وآل حسين (2018)، والأداتان هما: أولاً: أداة للقيادة الإبداعية بصورتها الأولية (ملحق 1)، والتي تكونت من (20) فقرة وزعت على أربع مجالات، هي: مجال "أصالة الأفكار"، ويتكون من (5) فقرات، ومجال "الطلاقة"، ويتكون من (5) فقرات، ومجال "المرونة"، ويتكون من (5) فقرات، وأخيرًا مجال "الحساسية للمشكلات" الذي تكون من (5) فقرات.

ثانياً: أداة للتمييز المؤسسي، والتي تضمنت (20) فقرة وزعت على أربعة مجالات، وهي: مجال "القيادة"، ومجال "إدارة الشراكة المجتمعية"، ومجال "تقنية المعلومات وإدارة المعرفة"، ومجال "الإبداع والابتكار"، وكان لكل مجال من المجالات السابقة (5) فقرات، وفي الملحق (1) تتضح الأداة في صورتها الأولية.

وقد تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي للإجابة عن الفقرات وفقاً للمستويات الآتية: (أوافق بشدة وأعطيت (5)، أوافق وأعطيت (4)، محايد وأعطيت (3)، لا أوافق وأعطيت (2)، لا أوافق بشدة وأعطيت (1)، حيث تمثل الدرجة (5) درجة مرتفعة، وتمثل الدرجة (1) درجة متدنية للفقرات.

### صدق الأداة.

للتحقق من مؤشرات صدق المقياسين، تم استخراج مؤشرات الصدق الآتية:

### أ) صدق المحكمين لمقياس الدراسة.

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس؛ تم عرض المقياس على (10) من محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في أصول التربية والإدارة التربوية من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العمانية والعربية، والمبين في الملحق (2)؛ وذلك بهدف إبداء آرائهم في مدى الصحة والدقة في محتوى المقياس، من حيث وضوح الفقرات، وصياغتها اللغوية، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى انتماء الفقرات للمجالات بما يروونه مناسباً.

وقد تم الأخذ بالملاحظات الخاصة بالمحكمين؛ حيث تم تعديل الصياغة اللغوية للفقرات (14، 15، 20، 29)، وتم الإبقاء على باقي الفقرات دون تعديل، والملحق (3) يعرض المقياسين بصورتها

النهائية، حيث يتكون المقياس الأول (القيادة الإبداعية) من (20) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والمقياس الثاني (التميز المؤسسي) تكون من (20) فقرة موزعة على أربعة مجالات، إضافةً إلى المتغيرات الديمغرافية.

### ب) صدق البناء للأداتين (الفقرات).

للتحقق من صدق الأداة، تم تطبيق مقياس القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي على عينة استطلاعية مكونة من (60) معلمًا ومعلمةً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة؛ وذلك من أجل التعرف على صدق الاتساق الداخلي للمقياس، ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، وحساب قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو مبين في الجدول (1)، والجدول (2):

## الجدول (1)

معاملات ارتباط فقرات درجة ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية مع المجال والدرجة الكلية للمقياس

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
	1	0.836**	0.804**		11	0.819**	0.770**
	2	0.813**	0.746**		12	0.853**	0.799**
أصالة	3	0.886**	0.807**	المرونة	13	0.862**	0.802**
الأفكار	4	0.873**	0.814**		14	0.851**	0.799**
	5	0.849**	0.796**		15	0.847**	0.889**
	6	0.840**	0.817**		16	0.833**	0.817**
	7	0.835**	0.796**		17	0.804**	0.711**
الطلاقة	8	0.832**	0.776**		18	0.862**	0.844**
	9	0.873**	0.808**	الحساسية	19	0.752**	0.762**
	10	0.874**	0.824**	للمشكلات	20	0.144-	0.298-

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يبين الجدول (1) بأن جميع الفقرات (1\_19) كانت قيمة معامل الارتباط لديها أكبر من (0.40)؛ حيث يبين الجدول أعلاه أن فقرات المقياس الأول (القيادة الإبداعية) لديها ارتباط قوي مع الدرجة الكلية، وأن قيم مصفوفة الارتباط أغلبها ذات دلالة إحصائية؛ مما يشير إلى صدق الأداة من خلال الدلالة الإحصائية. كما تم حذف الفقرة رقم (20) من المجال الرابع لمقياس القيادة الإبداعية (مجال الحساسية للمشكلات)؛ حيث كان ارتباط الفقرة بالمجال وبالمقياس الكلي ضعيف جداً.



## الجدول (2)

معاملات ارتباط فقرات درجة ممارسة مجالات التميز المؤسسي مع المجال والدرجة الكلية للمقياس

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
	1	0.902 **	0.831**		11	0.907 **	0.870 **
	2	0.862 **	0.808**		12	0.887 **	0.813 **
القيادة	3	0.893 **	0.851**	تقنية	13	0.904 **	0.887 **
	4	0.922 **	0.813**	المعلومات	14	0.833 **	0.713 **
	5	0.908 **	0.821**	إدارة المعرفة	15	0.877 **	0.832**
	6	0.815 **	0.740 **		16	0.760 **	0.723**
	7	0.854 **	0.777 **	إدارة	17	0.889 **	0.732**
	8	0.891 **	0.866 **	الإبداع	18	0.935 **	0.847 **
	9	0.874 **	0.764 **	والابتكار	19	0.884 **	0.723 **
المجتمعية	10	0.898 **	0.827 **		20	0.913**	0.792 **

يبين الجدول (2) بأن جميع الفقرات (1\_20) كانت قيمة معامل الارتباط لديها أكبر من (0.40)؛

حيث يبين الجدول أعلاه أن فقرات المقياس الثاني (التميز المؤسسي) لديها ارتباط قوي مع الدرجة الكلية،

وأن قيم مصفوفة الارتباط أغلبها ذات دلالة إحصائية؛ مما يشير إلى صدق الأداة من خلال الدلالة الإحصائية.

### ثبات المقياس.

للتأكد من ثبات المقياس، تم تطبيق المقياس على مجموعة مكونة من (60) معلماً ومعلمة من

مجتمع الدراسة، وقد تم حساب قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لفقرات مقياس درجة ممارسة القيادة

الإبداعية وحساب قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لفقرات مقياس درجة ممارسة مجالات التميز المؤسسي،

وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha)؛ إذ يقيس مدى التماسق في استجابات الأفراد في عينة الدراسة على الفقرات، ويبين الجدول (3)، والجدول (4) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا على فقرات المجالات وعلى مجمل القياس ككل.

### الجدول (3)

#### معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمقياس درجة ممارسة القيادي الإبداعية

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
أصالة الأفكار	5	0.905
الطلاقة	5	0.894
المرونة	5	0.884
الحساسية للمشكلات	4	0.885

يتبين من الجدول (3) بأن معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لفقرات مقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية جاءت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالتي المقياس بين (0.884\_0.905)، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا على فقرات المقياس ككل (0.967)، وتعتبر هذه القيم قيمًا جيدةً لأغراض الدراسة الحالية، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

#### الجدول (4)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمقياس درجة ممارسة مجالات التميز المؤسسي

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
القيادة	5	0.938
إدارة الشراكة المجتمعية	5	0.917
تقنية المعلومات وإدارة المعرفة	5	0.920
الإبداع والابتكار	5	0.925

يتبين من الجدول (4) بأن معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لفقرات مقياس درجة ممارسة مجالات التميز المؤسسي جاءت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات المقياس بين (0.917\_ 0.938)، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا على فقرات المقياس ككل (0.969)، وتعتبر هذه القيم قيمًا جيدةً لأغراض الدراسة الحالية، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

#### إجراءات الدراسة

خلال الدراسة الحالية قامت الباحثة بمجموعة من الإجراءات تتمثل في الآتي:

- تحديد مشكلة الدراسة، وعنوانها، وأسئلتها، والهدف منها.
- الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة؛ للاستفادة من الأدب النظري، كدراسة الزهراني (2020)، والغامدي (2021)، وفريوان (2022)؛ وذلك من أجل تطوير مقياس الدراسة.
- القيام بتطوير مقياس الدراسة بالعودة لمقياس الغامدي (2021)، وفريوان (2022)، وآل حسين (2018).

- التحقق من صدق المحتوى لمقياس الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص.
- التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وملاءمتها للتطبيق، وذلك من خلال تطبيق المقياس على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة الأصلي.
- تحديد مجتمع الدراسة والذي بلغ عدده (4500) معلمًا ومعلمةً وفق إحصائيات (2023\_2024)، وتحديد عينة الدراسة البالغة (388) معلمًا ومعلمةً، واعتماد طريقة تطبيق الاستبانة عن طريق (Google Form).
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة باحث، موجّه من عمادة كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الشرقية إلى وزارة التربية والتعليم (مديرية شمال الشرقية)؛ من أجل الحصول على أحدث إحصائية للمعلمين في شمال الشرقية من قسم (المؤشرات التربوية) للفصل الدراسي الثاني (2023/2024)، وتطبيق مقياس الدراسة عليهم. ملحق (4).
- توزيع مقياس الدراسة (الاستبانة) من خلال نموذج (Google Form)، وقد تم اعتماد آلية التوزيع من خلال البريد الإلكتروني للمدارس، ونشر الرابط من خلال مجموعات الواتس أب للمعلمين والمعلمات، كما تم توضيح هدف الدراسة في مقدمة الاستبانة، وكيفية الإجابة عن كل فقرة منها، وبعد توزيع الاستبانة تم استرداد (388) استبانة مفرغة على (Google Sheet). وبناءً على ذلك وبعد التدقيق على جميع الاستبانات، كانت جميع الاستبانات المسترجعة صالحة للتحليل بنسبة (100%) من إجمالي الاستبانات التي تم استرجاعها.

- بعد الانتهاء من تطبيق الدراسة على العينة المطلوبة تم تحويل البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) على الحاسب الآلي؛ وذلك بهدف المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

### المعالجة الإحصائية.

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل من:

- درجة ممارسة أبعاد القيادة.

- درجة ممارسة مجالات التميز المؤسسي.

للإجابة عن السؤال الثالث: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Persons Coeff)؛ وذلك لقياس

العلاقة الارتباطية بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة، ومناقشتها

- المعيار الإحصائي المستخدم
- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ومناقشتها
  - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ومناقشتها
  - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ومناقشتها
  - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- النتائج
- التوصيات
- المقترحات

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. وستتناول الباحثة في هذا الفصل عرضاً للنتائج الخاصة باستجابات أفراد الدراسة على فقرات المقياسين، والذين يتعلقان بالإجابة عن أسئلة الدراسة الثلاثة، وذلك بعد تطبيق الإجراءات الخاصة بالدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها تحليلاً إحصائياً.

تم حساب معدلات استجابات عينة البحث باستخدام المعيار الموضح كما يأتي في الجدول (5):

#### الجدول (5)

دلالات المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	من ( 1.00 _ 1.80 )
منخفض	من ( 1.81 _ 2.60 )
متوسط	من ( 2.61 _ 3.40 )
مرتفع	من ( 3.41 _ 4.20 )
مرتفع جداً	من ( 4.21 _ 5.00 )

وقد خرجت الدراسة الحالية بالنتائج التالية مرتبةً حسب أسئلتها:

نتائج السؤال الأول، ومناقشته

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، ومناقشتها، والذي نص على: "ما درجة

ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان للقيادة الإبداعية

من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب كل من: قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

والرتب، ودرجة التقدير للمقياس الأول الخاص بدرجة ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس

التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل

مجال من مجالات الدراسة. والجدول (6) يبين ذلك.

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المقياس والدرجة الكلية لممارسة أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبةً تنازلياً.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أصالة الأفكار	4.24	0.681	1	مرتفع جداً
2	الطلاقة	4.17	0.672	3	مرتفع جداً
3	المرونة	4.22	0.677	2	مرتفع جداً
4	الحساسية للمشكلات	3.70	0.550	4	مرتفع
المتوسط الحسابي للمقياس ككل		4.08	0.593		مرتفع



يتبين من الجدول (6) بأن درجة ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (4.08)، وانحراف معياري (0.593)، كما جاءت المجالات على المقياس بالترتيب الآتي: في المرتبة الأولى جاء مجال "أصالة الأفكار" بدرجة تقييم (مرتفع جداً)، ومتوسط حسابي (4.248)، وانحراف معياري (0.681)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "المرونة" بدرجة تقييم (مرتفع جداً)، ومتوسط حسابي (4.226)، وانحراف معياري (0.677)، أما في المرتبة الثالثة فجاء مجال "الطلاقة" بدرجة تقييم (مرتفع)، ومتوسط حسابي (4.178)، وانحراف معياري (0.672)، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال "الحساسية للمشكلات" بدرجة تقييم (مرتفع)، ومتوسط حسابي (3.702)، وانحراف معياري (0.550). كما تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقييم لكل فقرة من فقرات درجة ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في شمال الشرقية من وجهة نظر المعلمين في كل مجال من مجالات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: مجال أصالة الأفكار.

تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقييم لفقرات مجال

أصالة الأفكار، والجدول (7) يبين النتائج كما يأتي:

## الجدول (7)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أصالة الأفكار مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يهتم مدير المدرسة بالمبادرات والأفكار الجديدة.	4.42	0.723	1	مرتفع جداً
4	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في تنمية الأفكار الإبداعية.	4.33	0.768	2	مرتفع جداً
3	يطبق مدير المدرسة أفكاراً جديدةً في العمل.	4.19	0.819	3	مرتفع
5	يوفر مدير المدرسة مناخاً لتحفيز المعلمين على الإبداع.	4.15	0.883	4	مرتفع
1	يقترح مدير المدرسة أفكاراً جديدةً ومبتكرةً.	4.12	0.801	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.24			مرتفع

يتبين من الجدول (7) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال أصالة الأفكار قد تراوحت بين (4.12-4.42)، وبدرجة تقييم مرتفع ومرتفع جداً لجميع الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.681)، ودرجة تقييم (مرتفع جداً).

كما جاءت في المرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (2)، والتي تنص على الآتي: "يهتم مدير المدرسة بالمبادرات والأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.723)، وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى مجموعة البرامج الموجهة لمديري المدارس من قبل المعهد التخصصي فيما يعرف ببرامج القادة، ثم تلاها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (4)، والتي تنص على الآتي: "يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في تنمية الأفكار الإبداعية" بمتوسط حسابي (4.33)، وانحراف معياري (0.768)، وبدرجة تقييم مرتفعة جداً.

أما في المرتبة الأخيرة على المجال فقد جاءت الفقرة رقم (1)، والتي تنص على الآتي: "يقترح مدير المدرسة أفكارًا جديدةً ومبتكرةً" بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.801)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة الدعم المتاح لتطبيق وتنفيذ المشاريع والبرامج المبتكرة.

## ثانيًا: مجال الطلاقة.

تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقييم ل فقرات مجال الطلاقة. والجدول (8) يبين النتائج كما يأتي:

### الجدول (8)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلاقة مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	يتبنى مدير المدرسة دعم الأعمال الإبداعية إذا اقتنع بصحتها.	4.26	0.731	1	مرتفع جداً
9	يقدم مدير المدرسة بدائل مقترحة عند التعامل مع المواقف المختلفة.	4.20	0.781	2	مرتفع
10	يوظف مدير المدرسة أفكارًا جديدةً ومتنوعةً تخدم العملية التربوية والتعليمية.	4.17	0.790	3	مرتفع
6	يسعى مدير المدرسة إلى التجديد والإبداع في العمل بشكل دائم.	4.14	0.837	4	مرتفع
7	يستطيع مدير المدرسة طرح أكبر عدد من الأفكار الواقعية .	4.10	0.808	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.17			مرتفع

يتبين من الجدول (8) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال المرونة قد تراوحت بين (4.10\_4.26)، وبدرجة تقييم مرتفع ومرتفع جداً لجميع الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (12)، ودرجة تقييم (مرتفع).

كما جاءت في المرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (8)، والتي تنص على الآتي: "يتبنى مدير المدرسة الأعمال الإبداعية إذا اقتنع بصحتها" بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.731)، وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى التحاق قادة المدارس ببرامج ودورات تثري الجانب الإبداعي، وتعزز ضرورة تطبيقه في المدارس، ثم تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (9)، والتي تنص على الآتي: "يقدم مدير المدرسة بدائل مختلفة عند التعامل مع المواقف المختلفة" بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.781)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

أما في المرتبة الأخيرة على المجال فقد جاءت الفقرة رقم (7)، والتي تنص على الآتي: "يستطيع مدير المدرسة طرح أكبر عدد من الأفكار الواقعية" بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.808)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

و تُرجع الباحثة ذلك إلى كثرة الأعمال الإدارية الموكلة لقادة المدارس، وقلة تمكنهم من إثراء المعلمين بأفكار تتناسب مع معطيات المدرسة وتتماشى مع مواردها.

### ثالثاً: مجال المرونة.

تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقييم لفقرات مجال المرونة. والجدول (9) يبين النتائج كما يأتي:

## جدول (9)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يهتم مدير المدرسة بالتطوير المستمر للبيئة التعليمية.	4.27	0.773	1	مرتفع جداً
15	يمنح مدير المدرسة الصلاحيات المناسبة للعاملين في إنجاز المهام.	4.25	0.767	2	مرتفع جداً
13	يتخذ مدير المدرسة القرارات ويتحمل مسؤوليتها.	4.24	0.781	3	مرتفع جداً
11	يمتلك مدير المدرسة أساليب متنوعة للحوار في الموضوعات التربوية.	4.18	0.848	4	مرتفع
12	ينجز مدير المدرسة الأعمال بأسلوب حديث متطور.	4.16	0.831	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.22			مرتفع جداً

يتبين من الجدول (9) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال المرونة قد تراوحت بين

(4.27\_4.16)، وبدرجة تقييم مرتفع ومرتفع جداً لجميع الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على

متوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.677)، ودرجة تقييم (مرتفع جداً).

كما جاءت في المرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (14)، والتي تنص على الآتي: "يهتم مدير

المدرسة بالتطوير المستمر للبيئة التعليمية" بمتوسط حسابي (4.27)، وانحراف معياري (0.773)،

وبدرجة تقييم مرتفعة جداً.

و تُرجع الباحثة ذلك إلى اهتمام قادة مدارس التعليم الأساسي في شمال الشرقية بالتجديد والتطوير

المستمر في العملية التعليمية؛ لمواكبة التغييرات العالمية التي تتماشى مع رؤية عمان للتعليم، وتجاري

كذلك الأجيال الحالية من الطلبة من خلال الارتقاء بالعملية التعليمية.

ثم تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15)، والتي تنص على الآتي: "يمنح مدير المدرسة الصلاحيات المناسبة للعاملين في إنجاز المهام" بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.767)، وبدرجة تقييم مرتفعة جداً.

أما في المرتبة الأخيرة على المجال فقد جاءت الفقرة رقم (12)، والتي تنص على الآتي: "ينجز مدير المدرسة الأعمال بأسلوب حديث ومتطور" بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.831)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

وتُرجع الباحثة ذلك إلى الأعمال الكثيرة المطلوبة من مدير المدرسة إنجازها في وقت معين؛ مما يؤدي إلى إنجازها بطريقة اعتيادية غير حديثة.

#### **رابعاً: مجال الحساسية للمشكلات.**

تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقييم لفقرات مجال الحساسية للمشكلات. والجدول (10) يبين النتائج كما يأتي:

## الجدول (10)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحساسية للمشكلات مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	يطرح مدير المدرسة بدائل لحل المشكلات التعليمية	4.19	0.979	1	مرتفع
19	يحدد مدير المدرسة مواطن القوة والجوانب التطويرية في العمل المدرسي.	4.15	0.782	2	مرتفع
18	يستخدم مدير المدرسة حلولاً إبداعية في حل المشكلات.	4.04	0.882	3	مرتفع
17	يتنبأ مدير المدرسة بالمشكلة قبل وقوعها.	3.86	0.938	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.70			مرتفع

يتبين من الجدول (10) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال الحساسية للمشكلات قد تراوحت بين (3.86\_4.19)، وبدرجة تقييم مرتفع لجميع الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.550)، ودرجة تقييم (مرتفع).

كما جاءت في المرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (16)، والتي تنص على الآتي: "يطرح مدير المدرسة بدائل لحل المشكلات التعليمية" بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.979)، وبدرجة تقييم مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى الخبرات المتنوعة التي تشكلت لدى قادة المدارس وتنمية ذلك وفق برامج إدارة المخاطر التابعة لمديرية التربية والتعليم في المحافظة، ثم تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم

(19)، والتي تنص على الآتي: "يحدد مدير المدرسة جوانب القوة والمواطن التطويرية في العمل المدرسي" بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.782)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

أما في المرتبة الأخيرة على المجال فقد جاءت الفقرة رقم (17)، والتي تنص على "يُتنبأ مدير المدرسة بالمشكلة قبل وقوعها" بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.938)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى إلمام قادة مدارس التعليم الأساسي بشمال الشرقية بسمات القائد الإبداعي في التنبؤ بأعراض المشكلة قبل حدوثها؛ وذلك لدقة متابعته للموقف التربوي أو الخطة القائمة، وهو ما يقلل من حدة الآثار المترتبة على حدوث المشكلة أو تلافي حدوثها نهائيًا.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة:

أظهرت النتائج التي تتعلق بالسؤال الأول بأن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في شمال الشرقية بسلطنة عمان للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى "مرتفع"، وقد تُفسر هذه النتيجة بامتلاك قائد المدرسة لأبعاد القيادة الإبداعية، وإيمانه بأن الإبداع القيادي سينتج كل موظف، ويجعله مسارًا له في عمله المنوط به، فالقائد المبدع سيؤمن بإبداع كل موظف في المؤسسة التعليمية، ويعمل على تحفيز المبدع، وينمي الأفكار الإبداعية والابتكارية، وينشر بيئة تشجع الإبداع وتطور العمل، وتدفع الجميع للعمل بأفضل الإمكانيات؛ مما يحسن من جودة المخرجات، ويجوّد الأهداف المراد تحقيقها في جميع المجالات.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: أبوشاويش والأغا (2018)، بدح وأبوظه (2012)، براهيمي (2022)، البلوي والقضاة (2007)، الدوسري (2023)، الزهراني (2020)، الشهبان (2019)؛ فقد كانت درجة ممارسة القيادة الإبداعية مرتفعةً. وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من الطعّاني، (2022)؛ فوتشومتشيت، (2019)؛ المطيري (2011)؛ فقد كانت درجة ممارسة القيادة الإبداعية متوسطة.



ثانيًا: نتائج السؤال الثاني، ومناقشته.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، ومناقشتها، والذي نص على الآتي: "ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان لمجالات التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب كل من: قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب ودرجة التقدير للمقياس الثاني الخاص بدرجة ممارسة مجالات التميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل مجال من مجالات الدراسة. والجدول (11) يبين ذلك:

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المقياس والدرجة الكلية لممارسة مجالات التميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبةً تنازليًا.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	القيادة	4.15	0.704	1	مرتفع
3	إدارة الشراكة المجتمعية	4.10	0.691	2	مرتفع
2	تقنية المعلومات وإدارة المعرفة	4.04	0.698	3	مرتفع
4	الإبداع والابتكار	4.02	0.772	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي للمقياس ككل	4.08	0.664		مرتفع

يتبين من الجدول (11) بأن درجة ممارسة مجالات التميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شكال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.664)، كما أن المجالات على المقياس جاءت بالترتيب الآتي: في المرتبة الأولى جاء مجال "القيادة" بدرجة تقييم (مرتفع)، ومتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.704)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "إدارة الشراكة المجتمعية" بدرجة تقييم (مرتفع)، ومتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.691)، أما في المرتبة الثالثة فجاء مجال "تقنية المعلومات وإدارة المعرفة" بدرجة تقييم (مرتفع)، ومتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.698)، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال "الإبداع والابتكار" بدرجة تقييم (مرتفع)، ومتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.772).

تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقييم لكل فقرة من فقرات درجة ممارسة مجالات التميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في شمال الشرقية من وجهة نظر المعلمين في كل مجال من مجالات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: مجال القيادة.

تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقييم لفقرات مجال القيادة. والجدول (12) يبين النتائج كما يأتي:

## الجدول (12)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يشارك مدير المدرسة المجتمع في بناء منظومة القيم داخل المدرسة.	4.21	0.811	1	مرتفع جداً
4	يضع مدير المدرسة أوليات العمل في خطتها المستقبلية.	4.20	0.751	2	مرتفع
3	يسعى مدير المدرسة لنشر رؤية ورسالة المدرسة بين المعنيين.	4.18	0.805	3	مرتفع
1	يضع مدير المدرسة إجراءات لتحفيز العاملين في المدرسة.	4.12	0.893	4	مرتفع
5	يحدد مدير المدرسة توجهاتها المستقبلية خلال الأعوام القادمة.	4.04	0.849	5	مرتفع
المتوسط الحسابي الكلي للمجال		4.15			مرتفع

يتبين من الجدول (12) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال القيادة قد تراوحت

بين (4.04\_4.21)، وبدرجة تقييم مرتفع ومرتفع جداً لجميع الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على

متوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.704)، ودرجة تقييم (مرتفع).

كما جاءت في المرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (2)، والتي تنص على الآتي: "يشارك

مدير المدرسة المجتمع في بناء منظومة القيم داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف

معياري (0.811)، وبدرجة تقييم مرتفعة جداً. وتعزو الباحثة ذلك إلى تفعيل دور مجالس أولياء الأمور

الذي من شأنه إشراك المجتمع في بناء منظومة القيم بما يتواءم وصالح المجتمع ككل، ثم تلتها في

المرتبة الثانية الفقرة رقم (4)، والتي تنص على الآتي: "يضع مدير المدرسة أوليات العمل في خطتها المدرسية" بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.751)، وبدرجة تقييم مرتفعة جدًا.

أما في المرتبة الأخيرة على المجال فقد جاءت الفقرة رقم (5)، والتي تنص على الآتي: "يحدد مدير المدرسة توجهاتها المستقبلية خلال الأعوام القادمة"، بمتوسط حسابي (4.0412)، وانحراف معياري (0.84959)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

### ثانيًا: إدارة الشراكة المجتمعية.

تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة التقييم ل فقرات مجال إدارة الشراكة المجتمعية. والجدول (13) يبين النتائج كما يأتي:

### الجدول (13)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدارة الشراكة المجتمعية مرتبةً تنازليًا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يشارك مدير المدرسة في المناسبات المجتمعية المختلفة.	4.20	0.804	1	مرتفع
8	يوفر مدير المدرسة آليات متنوعة للتواصل مع المجتمع المحلي.	4.18	0.742	2	مرتفع
7	يوظف مدير المدرسة مرافقها لتقديم الخدمات للمجتمع المحلي.	4.06	0.832	3	مرتفع
10	يتبنى مدير المدرسة برامج لدعم ونشر ثقافة العمل التطوعي في المجتمع.	4.06	0.834	4	مرتفع
9	يشرك مدير المدرسة أولياء الأمور في وضع خطة وبرامج المدرسة.	4.01	0.862	5	مرتفع
المتوسط الحسابي الكلي للمجال		4.10			مرتفع

يتبين من الجدول (13) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال إدارة الشراكة المجتمعية قد تراوحت بين (4.01\_4.20)، وبدرجة تقييم مرتفع لجميع الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.691)، ودرجة تقييم (مرتفع).

كما جاءت في المرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (6)، والتي تنص على الآتي: "يشارك مدير المدرسة في المناسبات المجتمعية المختلفة" بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.804)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية التواصل بين مدير المدرسة والمجتمع المحيط بها؛ وذلك لأهميته في بناء جسر من التعاون البناء الذي تنصب فائدته في خدمة العملية التعليمية التعليمية، ثم تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (8)، والتي تنص على الآتي: "يوفر مدير المدرسة آليات متنوعة للتواصل مع المجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.742)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

أما في المرتبة الأخيرة على المجال فقد جاءت الفقرة رقم (9)، والتي تنص على الآتي: "يشارك مدير المدرسة أولياء الأمور في وضع خطة وبرامج المدرسة"، بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.862)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

### ثالثاً: تقنية المعلومات، وإدارة المعرفة.

تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقييم للفقرات على مجال تقنية المعلومات وإدارة المعرفة. والجدول (14) يبين النتائج كما يأتي:

## الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقنية المعلومات وإدارة المعرفة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	يطبق مدير المدرسة المعلومات المتوفرة لديها في عمليات التخطيط والتقييم.	4.15	0.754	1	مرتفع
13	للقيادة المدرسة آليات واضحة لنشر المعلومات التي يحتاجها المستفيدون كافة.	4.09	0.796	2	مرتفع
11	توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لصنع القرارات المدرسية.	4.09	0.800	3	مرتفع
15	يستخدم مدير المدرسة التقنية في العمليات الإدارية المختلفة.	4.07	0.830	4	مرتفع
14	تمتلك إدارة المدرسة بنية تحتية متطورة لتقنية المعلومات.	3.80	0.973	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.04			مرتفع

يتبين من الجدول (14) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال تقنية المعلومات وإدارة المعرفة قد تراوحت بين (3.80\_4.15)، وبدرجة تقييم مرتفع لجميع الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.698)، ودرجة تقييم (مرتفع).

كما جاءت في المرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (12)، والتي تنص على الآتي: "يوفر مدير المدرسة المعلومات المتوفرة لديها في عمليات التخطيط والتقييم"، بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.754)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بالتخطيط الإستراتيجي في استخدامه معلومات المدرسة المتوفرة كأساس لبناء الخطط الدقيقة وذات

الفاعلية المبنية على حقائق فعلية، وقد توصل الباحثان (اليحمدي والمعمري، 2023) في دراستهما إلى وجود اهتمام من قبل مديري المدارس في تطبيق مهارات التخطيط الإستراتيجي واستخدام المعلومات في التخطيط الجيد. ثم تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (13)، والتي تنص على الآتي: "قيادة المدرسة آليات واضحة لنشر المعلومات التي يحتاجها المستفيدون كافة"، بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.796)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

أما في المرتبة الأخيرة على المجال، فقد جاءت الفقرة رقم (14)، والتي تنص على الآتي: "تمتلك إدارة المدرسة بنية تحتية متطورة لتقنية المعلومات" بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.973)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

#### رابعًا: الإبداع والابتكار.

تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقييم ل فقرات مجال الإبداع والابتكار. والجدول (15) يبين النتائج كما يأتي:

## الجدول (15)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإبداع والابتكار مرتبة تنازليًا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	تقدم قيادة المدرسة الدعم المعنوي للمبدعين والمبتكرين.	4.15	0.803	1	مرتفع
20	تطبق قيادة المدرسة نموذجًا لبرنامج يهتم بنشر ثقافة الإبداع والابتكار.	4.05	0.825	2	مرتفع
18	توظف قيادة المدرسة الإبداع والابتكار في البرامج التي تقدمها.	4.02	0.862	3	مرتفع
19	تضع قيادة المدرسة نظامًا يهتم بحماية الحقوق الفكرية للمبدعين.	3.94	0.927	4	مرتفع
17	تهتم قيادة المدرسة بتقديم التجهيزات المادية للمبدعين والمبتكرين.	3.92	0.993	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.02			مرتفع

يتبين من الجدول (15) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال تقنية المعلومات وإدارة المعرفة قد تراوحت بين (3.92\_4.15)، وبدرجة تقييم مرتفع لجميع الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.772)، ودرجة تقييم (مرتفع).

كما جاءت في المرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (16)، والتي تنص على الآتي: "تقدم قيادة المدرسة الدعم المعنوي للمبدعين والمبتكرين" بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.803)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى البرامج التي يعدها المعهد التخصصي لقادة المدارس، والتي تحثهم على تحفيز المبدعين والمبتكرين، وتوجيههم نحو مزيد من الإبداع. ثم تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (20)، والتي تنص على الآتي: "تطبق قيادة المدرسة نموذجًا لبرنامج يهتم



بنشر ثقافة الإبداع والابتكار" بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.825)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

أما في المرتبة الأخيرة على المجال فقد جاءت الفقرة رقم (17)، والتي تنص على الآتي: "تهتم قيادة المدرسة بتقديم التجهيزات المادية للمبدعين والمبتكرين"، بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.993)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة:

أظهرت النتائج التي تتعلق بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة الحالية أن درجة ممارسة مجالات التميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، جاءت بمستوى مرتفع.

وتُفسّر هذه النتيجة بأن قادة مدارس التعليم الأساسي يمارسون القيادة الإبداعية؛ فالقيادة الإبداعية توفر بيئة عمل ناجحة تقوم على دعم المعلمين والمعلمات، وتحفيز إبداعهم، وإفساح المجال لتطبيق الأفكار المتفردة والحديثة المناسبة لبيئة المدرسة؛ وبذلك يسعون لتحقيق الأفكار المتميزة والمشاريع التعليمية الإبداعية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: أحمد ومحمد (2018)، الأثري (2023)، الحاوي والزيادات (2019)، الغامدي (2020)، الغشمري وغانم (2022)، اللوح والشرفا (2017). ولم تختلف هذه النتيجة مع أيّ من نتائج الدراسات السابقة.

## نتائج السؤال الثالث، ومناقشتها

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، ومناقشتها، والذي نص على الآتي: "هل

توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بشمال الشرقية في سلطنة عمان؟"

للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Persons Coeff)؛ وذلك

لقياس العلاقة الارتباطية بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي. والجدول (16) يبين ذلك:

### الجدول (16)

معامل الارتباط بيرسون (Persons Coeff)، لقياس العلاقة الارتباطية بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

المقياس/المجال	المعاملات	أصالة الأفكار	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	مقياس القيادة الإبداعية
مقياس التميز المؤسسي	معاملات الارتباط	.819 **	.847 **	.838 **	.711 **	.880 **

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يتبين من الجدول (16) أعلاه وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية ودرجة ممارسة

مجالات التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، وأن العلاقات الارتباطية جميعها دالة إحصائية وعند

مستويات إيجابية، فقد بلغت القيمة الارتباطية ككل (0.880)، وهي علاقة إيجابية طردية قوية تؤكد ارتباط

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بدرجة ممارسة

مجالات التميز المؤسسي.

## الخلاصة

### أظهرت الدراسة الحالية النتائج الآتية:

1- درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان، جاء بمستوى مرتفع، فقد جاء مجال "أصالة الأفكار" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، في حين جاء مجال "المرونة" في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع، وجاء مجال "الطلاقة" في المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع، وجاء مجال "الحساسية للمشكلات" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمستوى مرتفع، وجاء ممارسة مجالات التميز المؤسسي بمستوى مرتفع.

2- وجود علاقة إيجابية تؤكد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم الأساسي للقيادة الإبداعية ودرجة ممارسة مجالات التميز المؤسسي.

## التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج؛ توصي الباحثة بالآتي:

1- العمل على التخطيط لتنفيذ دورات وبرامج لقادة مدارس التعليم الأساسي بالمحافظات المختلفة بسلطنة عمان للتعريف بالقيادة الإبداعية وأهميتها؛ وذلك لتعزيز المستوى المرتفع، والحفاظ عليه.

2- تعزيز هذا المستوى المرتفع من الممارسة للقيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؛ وذلك بتكريمهم من قبل الجهات المشرفة عليهم في المديرية (دائرة الإشراف التربوي)، أو من الوزارة.

3- إقامة زيارات تبادلية بين مدارس التعليم الأساسي في المحافظات المختلفة؛ لنقل تجارب المدارس المطبقة لنمط القيادة الإبداعية، والاطلاع على تجربة المدارس عمومًا، والنتائج الإيجابية التي توصلت إليها في هذا الصدد.

4- تعاون وزارة التربية والتعليم في تضمين الدراسة الحالية لبرنامج القادة القائم في المعهد التخصصي؛ لإثراء القادة بالنتائج الإيجابية للدراسة الحالية، وتدريبهم على أبعادها المهمة.

## المقترحات

1. إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في القيادة الإبداعية، وعلاقتها بمتغيرات أخرى، وأثرها الإيجابي في المؤسسات التعليمية، مثل: (الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي، الدافعية).

## المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

\_ القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية:

- أبو رحمة، إبراهيم أحمد. (2021). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، (10)، 453-487.
- أبو شاويش، فدوى أحمد والأغا، محمد عثمان. (2018). تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة].
- أبو طاحون، أمل لطفي. (2012). القيادة التربوية الفاعلة. أمواج للنشر والتوزيع. الأردن
- أبو عيادة، هبة توفيق والموسى، عبر عبد الكريم. (2022). معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 42(2)، 1-14.
- أبو كلوب، رأفت محمد. (2017). القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى].
- أبو مصطفى، سهيلة سليمان والصوفي، حمدان عبدالله. (2019). درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وسبل تعزيزها. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة].
- أحمد، شيماء فهمي وعامر، ناصر محمد. (2022). درجة إسهام متطلبات تطبيق أسلوب كايزن الياباني في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد. المجلة العلمية لكلية التربية، (41)، 19-46.
- أحمد، عبير محمد ومحمد، علي خضر. (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي بقطاع التعليم العالي الخاص: دراسة حالة جامعة المشرق "2017 - 2005 م". [رسالة دكتوراة منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية].

الأشقر، أحمد محمد والهنداوي، أحمد عبد. (2017). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). مجلة كلية التربية، 36(175)، 611 - 529.

آل حسين، سارة بنت عبدالله. (2018). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (15)، 97 - 179.

آل مزروع، بدر بن سليمان. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. [رسالة دكتوراة منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية].

الأثري، بلقيس صالح. (2023). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(1)، 196 - 269.

بابكر، كمال الدين حسن. (2014). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. المجلة العربية للإدارة، 34(2)، 317-320.

باعمر، حفيظة سالم والبشاشة، سامر عبد المجيد. (2017). المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها على أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة].

بدح، أحمد محمد وأبو طه، مروة محمد. (2012). مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(3)، 454\_470.  
<https://academia-arabia.com>

بدران، شبل. (2006). الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

بني حمد، عبد الله يوسف والقعيد، مرزوق عايد. (2015). المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي : الدور الوسيط للذكاء التنافسي، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية. [رسالة دكتوراة منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية].

<https://search.mandumah.com/Search/Results?lookfor>

بوعطيط، جلال الدين وبوعطيط، فايزة. (2019). الإبداع الإداري: خصائصه وعناصره ودور القيادة الإدارية في تنميته لدى العاملين. مجلة التكامل، (5)، 195 - 209.

بندلتون، ديفيد وفرنهام، أدريان. (2019). كل ما يجب معرفته عن القيادة. (عاصم سيد، مُترجم). المجموعة العربية للتدريب والنشر.

البارودي، منال أحمد. (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي. المجموعة العربية للتدريب والنشر. الباز، عفاف محمد. (2002). دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات. مجلة النهضة، 3(11)، 55\_82. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-726660>

البحيبي، عبدالمعطي محمود. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التطبيقية في محافظات قطاع غزة. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر بغزة].

البربري، محمد أحمد. (2022). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية بنظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، 94، 829-972.

البلوي، علي حامد والقضاة، محمد أمين. (2007). واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية سبل الارتقاء بها [رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة].

البيلاوي، حسن وطعيمة، رشدي وسليمان، سعيد والنقيب، عبدالرحمن وسعيد، محسن والبندري، محمد وعبدالباقي، مصطفى. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات). دار المسيرة.

توفيق، عبدالرحمن ومصطفى، محمد السيد. (2010). هكذا يفكر القادة. اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، 47، (4)، 114 - 118.

جروان، فتحي عبدالرحمن. (2013). الإبداع \_ مفهومه \_ معاييرهِ \_ مكوناتهِ. (ط.3). دار الفكر.

جلدة، سليم بطرس وعبودي، زيد منير. (2006). إدارة الإبداع والإبتكار (الابتكار). دار كنوز المعرفة.

الجبر، حامد سعيد والثويني، صلاح عيسى والعيار، غيداء محمد. (2020). أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية، (111)، 1\_26. <https://maed.journals.ekb.eg>

حلموس، مسعودة. (2020). أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة حالة المركز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط الجزائر. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 11(2)، 215 \_ 231.

الحرمي، منى بنت محفوظ وأحمد، شاكر محمد فتحي. (2003). معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس].

خطاطبة، سهى محمود والكيلاني، أنمار زيد. (2008). إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان].

داود، محمد. (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري. درا ابن النفيس.

الدوسري، متعب فهاد. (2023). مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(8)، 1 - 21.

رؤوف، كعواش. (2015). القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية. مجلة الحقيقة، 36، 312 - 350.

المليجي، رضا إبراهيم. (2011). القياس المقارن بالأفضل كمدخل لقياس جودة التعليم الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية، 22(87)، 1 - 75.

الرشيد، صالح بن سليمان. (2004، نوفمبر). نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية [عرض ورقة]. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة - الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ. مصر.

الرفاعي، رجالة عطاالله وزين العابدين، محمد شمس الدين. (2013). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع الأردنية. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة طيبة].

الرؤية. (2016، إبريل 19\_21). مؤتمر الطريق إلى القيادة الإبداعية. صحيفة الرؤية. <https://alroya.om>. موقع إنترنت.

الزهراني، نجوى بنت محمد. (2020). درجة توافر مقومات القيادة الإبداعية وعلاقتها بالأداء المدرسي بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القائدات والمعلمات. مجلة كلية التربية، 20(4)، 606\_634.

[/https://www.kfsedu.xyz](https://www.kfsedu.xyz)



الزهراني، جمعان محسن. (2021، أكتوبر 1. 3). تصور مقترح لتحقيق المدرسة للتميز في ضوء معايير التميز المدرسي/عرض ورقة/. المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، الإدارة العامة للتعليم بالطائف، المملكة العربية السعودية.

الزهري، رندة اليافي. (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عالم الفكر، 30(3)، 231 \_ 264. ساعد، نهى عواد. (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. [رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا].

سليمان، عبدالرحمن سيد. (2014). مناهج البحث. عالم الكتب.

السلمي، فهد نجيم وبكر، عبدالقادرين صالح. (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى].

السليحات، سوسن يوسف والشقران، رامي بن إبراهيم. (2021). مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى نديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (57)، 51-84.

السويدان، طارق محمد وباشراحيل، فيصل عمر. (2004). صناعة القائد (ط.3). مكتبة جرير.

شوارب، براءة أحمد. (2021). فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية] <https://repository.najah.edu>

شهاب، شهرزاد محمد. (2010). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة. مجلة دراسات تربوية، 3(11)، 99 \_ 131.

الشحنة، عبدالمنعم الدسوقي. (2020). أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بور سعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، (29)، 72 \_ 176.

الشديفات، عميد عادل. (2021). أثر الأنماط الإدارية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(10)، 483 \_ 510. [www.hnjournal.net](http://www.hnjournal.net)

الشوا، عفت ياسر. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويره. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية\_ غزة].

الشهراني، نورة عبدالله. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك خالد]. <http://dr-alameri.com>.

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

الصيرفي، محمد. (2006). القيادة الإدارية الإبداعية. دار الفكر الجامعي.

الطائي، علي حسون والقيسي، سنان فاضل. (2016). انعكاس (انعكاس) ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي \_ بحث ميداني في وزارة المالية \_ الهيئة العامة للضرائب. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (87)22، 27 - 49. <https://ddl.mbrf.ae/book/5319388>

الطيب، مرام أحمد. (2020). أثر القيادة الإبداعية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (4)28، 115 - 147.

عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز \_ حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري. دار وائل للنشر.

عبداللطيف، علاء كمال. (2018). درجة تحقيق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي. [رسالة ماجستير منشورة جامعة الأزهر. فلسطين].

عبدالوهاب، محمود أسامة. (2016). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي: دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (53)، 128 - 163.

عبودي، زيد عبودي. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق.

عساف، عبدالمعطي. (2004). السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة. دار زهران.

عماد الدين، منى مؤتمن. (2000). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية: ملخص دراسة. رسالة المعلم، 40 (4) ، 119-102.

عورتاني، محمود عبدالقادر والمصري، حسني فهمي وقدومي، عبدالناصر عبدالرحيم. (2003). العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي بين الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية].

عياصرة، معن بني أحمد. (2006). القادة والرقابة، والاتصال الإداري. دار الحامد للنشر والتوزيع.

عياصرة، علي أحمد والشديفات، يحيى محمد. (2003). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية. الأردن].

عيد، هالة بنت فوزي. (2015). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (61)، 426 - 387.

عيد، رمضان أحمد وهيبة، حسام إسماعيل. (2004). الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر دراسة مستقبلية. مجلة مستقبل التربية العربية، 10 (32)، 9 - 57.

عيسى، نورة إسماعيل. (2019). القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية. مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، (26)، 175 - 231.

العبادلة، عبدالرحمن فالح والعضايلة، علي بن محمد. (2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن [رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة].

العليمات، فوزية محمد. (2020). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية. المجلة الدولية لتطوير التفوق، 11 (20)، 154-133.

العمانية، مسقط (2018، سبتمبر 16). التربية تدرّب شاغلي الوظائف الوسطى على القيادة الإبداعية.

صحيفة الرؤية تأريخ الاسترداد: 2023/4/16 <https://alroya.om/post/222140>

العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر.

العويسات، مجدلين سلامة، الحوري، سليمان إبراهيم. (2023). الأثر الوسيط للإبداع في العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام في وزارة التربية والتعليم في الأردن. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن].

الغامدي، بندر راجح شخص. (2021). إدارة الذات وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (67)، 170 - 248.

الغامدي، فهد هزاع وسلامة، كايد محمد. (2012). درجة الممارسات العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. [رسالة ماجستير منشورة جامعة أم القرى].

الغشمري، خالد شحادة، غانم، بسام عمر. (2022). درجة ممارسة القيادة بالقيم لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*. سلسلة عمادة البحوث التربوية والنفسية، 7(2)، 659 - 679.

الفياض، محمود والعميان، محمود. (1995). أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: استخدام نظرية الشبكة الإدارية. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية].

قطناني، آية عمر والعلي، يسرى يوسف. (2021). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية].

القيوتي، محمد قاسم. (2008). *نظرية المنظمة والتنظيم*. (ط.3). دار وائل للنشر.

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

كماش، يوسف لازم وحسان، عبدالكاظم جليل. (2018). *سيكولوجية التعلم والتعليم*. دار الخليج.

الكيومي، محمد بن طالب والمخمرى، مريم بنت خليفة. (2022). مستوى تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة لنمط القيادة التشاركية وعلاقته بالتميز المؤسسي. *المجلة العلمية للعلوم التربوية و الصحة النفسية*، 4(4)، 137-195.

لهلوب، ناريمان يونس والصريرة، ماجدة أحمد. (2012). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. دارالخليج.

اللوح، باسم عمر والشرفاء، ياسر عبد طه. (2017). *أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة موظفي شركات الوساطة المالية في فلسطين*. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية. غزة].

اللمعي، فاطمة محمد. (2014). *القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر: منظور مقارن*. *مجلة الإدارة التربوية\_ الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 1(3)، 223-303. <https://emj.journals.ekb.eg>

محيسن، أحمد عياد محمد. (2015). *أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى]. <https://www.alaqsa.edu.ps>

مطمر، محمد العيد. (2005). *الشخصية القيادية ودورها في تنمية المجتمع (هوارى بومدين نموذجاً)*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة باجي مختار. عنابة]. [https://www.noor\\_book.com](https://www.noor_book.com)

مقابلة، منصور أحمد، المالكي، عبد الهادي بن عبد الرحيم. (2021). *القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*. (9)، 609-663.

موهبة. (2022، 10\_14 ديسمبر). *المؤتمر العالمي للموهبة والإبداع*. مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع. <https://gcfgc.mawhiba.org>

المالكي، بدر عابد ويوسف، أحمد الريح. (2022). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لقادة مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين*. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 2(71)، 221-270. <https://ijeps.journals.ekb.eg>

المدهون، محمد عطا. (2014). *عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة*. [رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة].

المرشد، فهد بن إبراهيم والقرني، عبدالله بن فارع. (2013). *القيادة الإبداعية في إدارة حوادث الدفاع المدني: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بإدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض*. [رسالة دكتوراه منشورة. كلية الملك فهد الأمنية. مركز البحوث والدراسات].

المطيري، عبد الله سعود. (2011). مستوى ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقته بدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيه. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط] .

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

المعاني، إسماعيل وعريقات، أحمد والصالح، أسماء وجردات، ناصر. (2011). قضايا إدارية معاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع.

المسلمية، فاطمة بنت صقر. (2019). دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان. [ أطروحة دكتوراة منشورة. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية] . [/https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net)

المهنا، محمد فرج. (2020). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية، 3(1)، 235 - 303.

النعيمي، محمد عبدالعال والزعبي، علي أحمد. (2010). اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (56)، 356 - 405.

هاوس، بيترج، نورث. (2018). القيادة الإدارية (النظرية والتطبيق) (صالح معاذ معيوف، مُترجم). منشورات مركز البحوث والدراسات "معهد الإدارة العامة". (العمل الأصلي نُشر في 2013).

هريو، دزاير. (2022). القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 8(1)، 969 - 975.

وزارة التربية والتعليم. (2021). رؤية عمان (2040) ومستقبل التعليم في ظل الثورة الصناعية الرابعة.

تأريخ الاسترداد: 2023/5/5 <https://www.mof.gov.om>

وزارة التربية والتعليم.(2023/2022). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. تأريخ الاسترداد :

[/ https://home.moe.gov.om](https://home.moe.gov.om) 2024/3/19

### ثالثا: المراجع الأجنبية:

Adjei, D. (2013). Innovation Leadership Management. *International Journal of ICT and Management*, 2 (1), 103\_106. <https://www.academia.edu>

Al Taani, Worod. (2022). Creative Leadership Competencies Of Secondary School Principals and Their Relationship To Institutional School Excellence In Irbid Governorate, Jordan. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 57 (5), 161\_172. <http://jsju.org/index.php/journal>

Anderson, N, Nik, K, & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 1\_71. <https://www.researchgate.net>

Collings, D. & Mellahi, K, (2009). Strategis talwnt Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304\_313. <https://www.sciencedirect.com>

El Hawi, R, & Al zyadat, W. (2019). TQM Measured Students ' Satisfaction in the Jordanians' Private Unevesity for Achieving Institutional Excellence. *TEM Journal*, 8 (2), 409\_416. <https://www.temjournal.com>

Ferdowsian, M. (2016). Quality Paper Total Business Excellence \_ anew Management Model For Operationalizing Excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33 (7), 942 \_ 984. <https://www.econbiz>

Jarvis, T. (2015). *A Mixed Methods Analysis on Creative Leadership and Missouri School Administrators* (Publication No. 3728018)

[Doctoral dissertation, Lindenwood University by the School of Education]  
ProQuest Dissertations and Theses Global.

Bonaccorso, J. (2005 ). *Developing Amodel For Promoting Creativity In Leaders Based on Acomparativ Case Staudy of Three arts –Based Executive Institutes*( Publication No.3201687) [Doctoral dissertation, University of Oregon]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

Kanodia, R, and Sacher, A. (2016, 04 December). *Trait Theories Of Leadership* [ Paper width]. 6<sup>th</sup> Enternational Conference on Science, Technology Management, New Delhi. India.

Keetanjaly, A, Suhaida, S, & Abdullah A. (2019). The role of creativity in principals' Leadership practices towards parental involvement the mediating role of school practices and school climate. *International Journal of Educational Management*, 33 (6), 1352– 1365.

Mabry. S. (2016). Towards a Creative Leadership Model: A State University's Leadership Labors. *Journal Of Case Research*, 7 (8), 1\_22. <https://scholar.google.com>

Marzuke, A. (2019). The Roles of School Principal Leadership in Developing English Twachers' Creativities in Palu. *Al – Talim Journal*, 26 (3) ,267 \_ 279.

Melhem, Y. S. (2006). Prerequisites of employee empowerment: The Case of Jordanian Mobile phone companies. *Jordan of Business Administration*, 2 (4), 585\_598. <https://scholar.google.com>

Orih, F . (2016). Creative Leadership Practices in Managing Rural Secondary School in Imo State. *International Journal of Research Education and Management Science*, 3 (3),49\_61. <https://www.globalacademicstar.com>



Phuchomchit, M. (2019). *Developing Program to Strengthen Creativ Teatchers Leadership for Primary Schools under Office Education Commision*. [ Doctoral dissertation, University of Mahasarakham\_Thailand]. <http://202.28.34.124/dspace/handle/123456789/441>

Shamrokh, M, Farghaly, S, Bekhet, T, Ahmed, A. (2022). Virtual Communities and Achieving Electronic Institutional Excellence in the Kingdom of Saudi Arabia– University of Hail as a Model. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 13 (6), 626\_677. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo>

# الملاحق

## ملحق رقم (1)

### المقياسين في صورتها الأولى

الدكتور الفاضل : ..... المحترم . السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة التربوية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الشرقية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان للقيادة الإبداعية وأيضاً التعرف على درجة ممارستهم لمجالات التميز المؤسسي والعلاقة بينهما ولتحقيق هذا الغرض تم تقديم استبانة تتكون من محورين هما القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، وقد تضمن المحور الأول أربع مجالات هي (أصالة الأفكار، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) ،وتضمن المحور الثاني أربع مجالات كذلك وهي (القيادة، إدارة الشراكة المجتمعية، إدارة المعرفة، الإبداع والابتكار).

القيادة الإبداعية عبارة عن عملية تجري من خلالها المهارات السلوكية والمهنية التي يتبناها القائد للتأثير على التابعين وتوجيههم وإرشادهم وإثارتهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف التي صممها منظمهم (باعمر، 2007)

أما التميز المؤسسي فهو حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية وغيرها بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء (حمد، 2015)

ونظراً لخبرتك في الحقل التربوي ومجال البحث العلمي، فإني أرجو منكم التكرم بتحكيم الاستبانة في صورتها المبدئية، وإبداء رأيكم فيها من حيث دقة العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها علماً بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة سوف تكون وفق تدرج ليكرت الخماسي ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

الباحثة: نعيمة بنت سالم بن محمد العرفية

البريد الإلكتروني: naemaalarfi@gmail.com

بيانات المحكم

الاسم      الدرجة العلمية      الرتبة الاكاديمية      التخصص      جهة العمل

أولاً: البيانات العامة للعينة :

المؤهل:  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا

النوع الاجتماعي:  ذكر  أنثى

سنوات الخدمة: 1- 10 سنوات  أكثر من 10سنوات

ثانياً: استبانة قياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان للقيادة الإبداعية ومجالات التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	الفقرات	انتفاء الفقرات للمجال		الصياغة اللغوية		مقترح التعديل
		لا تنتمي	سليمة	غير سليمة	غير سليمة	
<b>المحور الأول: القيادة الإبداعية</b>						
<b>المجال الأول: أصالة الأفكار</b>						
1						يقترح مدير المدرسة أفكارا غير تقليدية.
2						يهتم مدير المدرسة بالمبادرات والأفكار الجديدة
3						يطبق مدير المدرسة أفكار جديدة في جميع المجالات
4						يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في تنمية الإبداع
5						يوفر مدير المدرسة مناخا لتحفيز المعلمين على الإبداع

الرقم	الفقرات	انتفاء الفقرات للمجال		الصياغة اللغوية		مقترح التعديل
		لا تنتمي	سليمة	غير سليمة		
<b>المجال الثاني: الطلاقة</b>						
1	يسعى مدير المدرسة إلى التجديد والإبداع في العمل					
2	يستطيع مدير المدرسة توليد أكبر عدد من الأفكار					
3	يتبنى مدير المدرسة وجهات نظر الآخرين إذا اقتنع بصحتها					
4	يطبق مدير المدرسة بدائلًا مقترحة عند التعامل مع المواقف المختلفة					
5	ينتج مدير المدرسة أفكارًا جديدة ومنتوعة تخدم العملية التربوية والتعليمية					
<b>المجال الثالث: المرونة</b>						
1	يمتلك مدير المدرسة أساليبًا متنوعة للحوار في المواضيع التربوية					
2	ينجز مدير المدرسة الأعمال بأسلوب حديث ومتطور					
3	يتخذ مدير المدرسة القرارات ويتحمل مسؤوليتها					
4	يحدث مدير المدرسة تطويرًا في إدارته للمدرسة خلال كل فترة					
5	يؤمن مدير المدرسة بمبدأ منح الصلاحيات والتفويض					
<b>المجال الرابع: الحساسية للمشكلات</b>						
1	يطرح مدير المدرسة بدائلًا لحل المشكلات ويطبقها					
2	يتنبأ مدير المدرسة بالمشكلة قبل وقوعها					
3	يستخدم مدير المدرسة حلولًا إبداعية في حل المشكلات					
4	يحدد مدير المدرسة مواضع الضعف والقوة في العملية التعليمية					
5	يعقد مدير المدرسة اجتماعات للوصول إلى حل للمشكلات					

## المحور الثاني: التميز المؤسسي

### المجال الأول: القيادة

1	تضع قيادة المدرسة إجراءات لتحفيز العاملين في المدرسة				
2	تشارك قيادة المدرسة المجتمع في بناء منظومة القيم				
3	تسعى قيادة المدرسة لنشر رؤية ورسالة المدرسة بين المعنيين				
4	تضع قيادة المدرسة أولويات العمل في خططها المستقبلية				
5	تحدد قيادة المدرسة توجهاتها المستقبلية خلال الأعوام القادمة				

### المجال الثاني: إدارة الشراكة المجتمعية

1	تشارك قيادة المدرسة في المناسبات المجتمعية المختلفة				
2	توظف قيادة المدرسة مرافقها لتقديم خدمات للمجتمع المحلي				
3	توفر قيادة المدرسة آليات متنوعة للتواصل مع المجتمع المحلي				
4	تستخدم قيادة المدرسة مواقع التواصل الاجتماعي في التواصل مع المجتمع المحلي				
5	تتبنى قيادة المدرسة برامج لدعم ونشر ثقافة العمل التطوعي في المجتمع				

### المجال الثالث: تقنية المعلومات وإدارة المعرفة

1	توظف قيادة المدرسة المعلومات المتوافرة لديها لدعم القرارات الخاصة بها				
2	تطبق قيادة المدرسة المعلومات المتوافرة لديها في عمليات التخطيط والتقييم				
3	لقيادة المدرسة آليات لنشر المعلومات التي يحتاجها المستفيدون كافة				
4	تمتلك قيادة المدرسة بنية تحتية متطورة لتقنية المعلومات				
5	تستخدم قيادة المدرسة التقنية في العمليات الإدارية المختلفة				

### المجال الرابع: الإبداع والابتكار

					1	تقدم قيادة المدرسة الدعم المعنوي للمبدعين والمبتكرين
					2	تهتم قيادة المدرسة بتقديم التجهيزات المادية للمبدعين والمبتكرين
					3	توظف قيادة المدرسة الإبداع والابتكار في البرامج التي تقدمها
					4	تضع قيادة المدرسة نظاما يهتم بحماية الحقوق الفكرية للمبدعين
					5	تطبق قيادة المدرسة نمودجا لبرنامج يهتم بنشر ثقافة الإبداع والابتكار

شكرا لتحكيمكم الاستبانة وأي مقترحات أو ملاحظات ترونها مناسبة، وتقبلوا وافر الشكر والاحترام

## ملحق رقم (2)

### أسماء المُحكِّمين

الرقم	اسم المحكِّم	التخصص	الرَّتبة الأكاديمية	جهة العمل
1	د. رضية الحبسية	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة نزوى
2	د. محمد ناصر الريامي	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة نزوى
3	د. خالصة سالم الحارثية	إدارة تربوية	دكتور/ مُحاضر	جامعة نزوى
4	د. محمود سعيد الدرمني	لغة عربية	دكتور/ مُحاضر	جامعة نزوى
5	د. طلال بن علي القرني	تكنولوجيا التعليم	دكتور/ مُحاضر	جامعة نزوى
6	د. مصطفى الريامي	أدب عربي	دكتور/ مُحاضر	جامعة نزوى
7	د. علي الحضرمي	لغة عربية	دكتور	ديوان البلاط السلطاني
8	د. سامي المزروعى	تكنولوجيا التعليم	دكتور/ مُحاضر	الجامعة العربية المفتوحة
9	د. خليل محمد الخطيب	إدارة تعليمية	أستاذ مشارك	جامعة الرازي/ اليمن
10	د. خالد محمد أبوشعيرة	أصول التربية	دكتور/ مُحاضر	جامعة عمّان/ الأردن



### ملحق رقم (3)

#### الاستبانة في صورتها النهائية للتوزيع

القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية  
بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

الفاضل / الفاضلة: ..... المحترم / المحترمة

تحية طيبة وبعد،،،،،

تجري الباحثة دراسة عنوانها " القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين ". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة التربوية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الشرقية.

وتعرف القيادة الإبداعية بأنها " عملية توجيه يمارسها القائد للتأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال تمتعه بالأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات " .

ويعرّف التميز المؤسسي بأنه " عملية تنسيقية وتوفيقية بين عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق مستوى مرتفع من الفاعلية وتحقيق النتائج بما يحقق المنفعة لأصحاب تلك المنظمات " .

وتأمل الباحثة تسجيل البيانات الآتية، ثم قراءة عباراتها ووضع استجابتكم أمام كل فقرة من الفقرات، علماً بأن تدرُّج الاستجابة يتباين بين ( أوافق بشدة \_ أوافق \_ محايد \_ لا أوافق \_ لا أوافق بشدة ) . وتؤكد الباحثة بأن الإجابات التي ستحصل عليها لفقرات الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وسوف تعامل بسرية وموضوعية، وفقاً لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية.

البيانات الشخصية ( المعلومات الأساسية ) :

(1) النوع الاجتماعي (الجنس):  ذكر  أنثى

(2) المؤهل:  بكالوريوس  دراسات عليا

(3) سنوات الخدمة:  أقل من 10 سنوات  من 10 سنوات فما فوق

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم الصادق

الباحثة: أ. نعيمة بنت سالم بن محمد العرفية

## المحور الأول: القيادة الإبداعية

م	المجال الأول: أصالة الأفكار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يقترح مدير المدرسة أفكارا جديدة ومبتكرة.					
2	يهتم مدير المدرسة بالمبادرات والأفكار الجديدة.					
3	يطبق مدير المدرسة أفكار جديدة في العمل.					
4	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في تنمية الأفكار الإبداعية.					
5	يوفر مدير المدرسة مناخا لتحفيز المعلمين على الإبداع.					
<b>المجال الثاني: الطلاقة</b>						
1	يسعى مدير المدرسة إلى التجديد والإبداع في العمل بشكل دائم.					
2	يستطيع مدير المدرسة طرح أكبر عدد من الأفكار الواقعية .					
3	يتبنى مدير المدرسة دعم الأعمال الإبداعية إذا اقتنع بصحتها.					
4	يقدم مدير المدرسة بدائل مقترحة عند التعامل مع المواقف المختلفة.					
5	يوظف مدير المدرسة أفكارا جديدة ومتنوعة تخدم العملية التربوية والتعليمية.					
<b>المجال الثالث: المرونة</b>						
1	يمتلك مدير المدرسة أساليباً متنوعة للحوار في الموضوعات التربوية.					
2	ينجز مدير المدرسة الأعمال بأسلوب حديث متطور.					
3	يتخذ مدير المدرسة القرارات ويتحمل مسؤوليتها.					
4	يهتم مدير المدرسة بالتطوير المستمر للبيئة التعليمية.					
5	يمنح مدير المدرسة الصلاحيات المناسبة للعاملين في إنجاز المهام.					
<b>المجال الرابع: الحساسية للمشكلات</b>						
1	يطرح مدير المدرسة بدائل لحل المشكلات التعليمية.					
2	يتنبأ مدير المدرسة بالمشكلة قبل وقوعها.					
3	يستخدم مدير المدرسة حولا إبداعية في حل المشكلات.					

المحور الأول: القيادة الإبداعية

					4	يحدد مدير المدرسة مواطن القوة والجوانب التطويرية في العمل المدرسي.
--	--	--	--	--	---	--

## المحور الثاني: التميّز المؤسسي

م	المجال الأول: القيادة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يضع مدير المدرسة إجراءات لتحفيز العاملين في المدرسة.					
2	يشارك مدير المدرسة المجتمع في بناء منظومة القيم داخل المدرسة.					
3	يسعى مدير المدرسة لنشر رؤية ورسالة المدرسة بين المعنيين.					
4	يضع مدير المدرسة أوليات العمل في خططها المستقبلية.					
5	يحدد مدير المدرسة توجهاتها المستقبلية خلال الأعوام القادمة.					

### المجال الثاني: إدارة الشراكة المجتمعية

1	يشارك مدير المدرسة في المناسبات المجتمعية المختلفة.					
2	يوظف مدير المدرسة مرافقها لتقديم الخدمات للمجتمع المحلي.					
3	يوفر مدير المدرسة آليات متنوعة للتواصل مع المجتمع المحلي.					
4	يشارك مدير المدرسة أولياء الأمور في وضع خطة وبرامج المدرسة.					
5	يتبنى مدير المدرسة برامج لدعم ونشر ثقافة العمل التطوعي في المجتمع.					

### المجال الثالث: تقنية المعلومات وإدارة المعرفة

1	توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لصنع القرارات المدرسية.					
2	يطبق مدير المدرسة المعلومات المتوفرة لديها في عمليات التخطيط والتقييم.					
3	لقيادة المدرسة آليات واضحة لنشر المعلومات التي يحتاجها المستفيدون كافة.					
4	تمتلك إدارة المدرسة بنية تحتية متطورة لتقنية المعلومات.					
5	يستخدم مدير المدرسة التقنية في العمليات الإدارية المختلفة.					

### المجال الرابع: الإبداع والابتكار

					1	تقدم قيادة المدرسة الدعم المعنوي للمبدعين والمبتكرين.
					2	تهتم قيادة المدرسة بتقديم التجهيزات المادية للمبدعين والمبتكرين.
					3	توظف قيادة المدرسة الإبداع والابتكار في البرامج التي تقدمها.
					4	تضع قيادة المدرسة نظاما يهتم بحماية الحقوق الفكرية للمبدعين.
					5	تطبق قيادة المدرسة نموذجا لبرنامج يهتم بنشر ثقافة الإبداع والابتكار.

امتناني لصدق تعاونكم لخدمة البحث العلمي

ملحق رقم (4)

## خطاب تسهيل مهمة باحث من جامعة الشرقية



كلية الآداب والعلوم الإنسانية

التاريخ: 2024/1/18

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة... وبعد

الموضوع/ تسهيل مهمة باحثة

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة نعيمة بنت سالم بن محمد العرفية، الرقم الجامعي (2111715)، والمسجلة في برنامج ماجستير الإدارة التربوية، تخصص القيادة التربوية بجامعة الشرقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، بقسم التربية من أجل تطبيق دراسة وصفية بعنوان: "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين" وذلك خلال العام الدراسي 2024/2023م، ضمن متطلبات التخرج من البرنامج والحصول على درجة الماجستير. شاكرين ومقدرين تعاونكم الدائم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د. محمد بن خلفان الصقري  
عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية

