

درجة ممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية
وعلاقتها بالتميز الوظيفي للمعلمين

أ. ليندا حسين محمد الحاح

مديرة مدرسة في وزارة التربية والتعليم الأردنية - مديرية تربية لواء المزار الشمالي

(تاريخ الاستلام 2023/03/08، تاريخ القبول 2023/04/02)

The degree of creative leadership practice by school principals in the Northern Mazar district and its relationship to teachers' job excellence

Mr. Linda Hussein Mohammed Al-Halh

School principal in the Jordanian Ministry of Education – North Mazaz District Education Directorate

(Received 08/03/2023, Accepted 02/04 /2023)

E-mail address: : Lindaalhalah@yahoo.com البريد الإلكتروني أ. ليندا الحاح - الأردن



الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير المعلمين لممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لديهم، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي بمدخله الارتباطي، وتمّ تطوير أداتين للدراسة تتعلق الأولى بالقيادة الإبداعية تكونت من (٤٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والأداة الثانية تتعلق بالتميز الوظيفي للمعلمين تكونت من (٣٠) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، طبقتا على عينة قوامها (٣٨٥) معلمًا ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (٧٦.٦٪)، وأنّ درجة تقدير أفراد العينة لمستوى التميز الوظيفي لدى معلمي المدارس جاءت بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (٧٧.٦٪)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة بين درجة ممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية والتميز الوظيفي للمعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط (٨٨٪). وأوصت الدراسة بعقد الدورات التدريبية من قبل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم تهدف إلى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، القيادة الإبداعية، التميز الوظيفي.

ABSTRACT:

The study aimed to identify the degree of school principals' possession of leadership skills in the twenty-first century and its relationship to administrative creativity. And (287) male and female teachers were selected using a simple random method, and the results showed that the degree of school principals' possession of leadership skills in the twenty-first century came to a high degree. And that the level of administrative creativity among school principals came to a high degree, and there was a positive, moderate, statistically significant correlation at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) between the degree of masters' possession of leadership skills in the twenty-first century and the level of administrative creativity. The researcher recommends continuing to hold training courses by the competent authorities in the Ministry of Education that are concerned with employing leadership skills in the twenty-first century.

Keywords: Degree of possession, Leadership skills in the twenty-first century, Administrative creativity, Bani Obeid Brigade.

المقدمة:

يُعد التعليم من الأسباب الهامة لرقى المجتمعات ونهضتها، ومن خلاله تحقق تقدماً فكرياً وعقلياً وحضارياً وثقافياً في شتى المجالات، لذلك لم يعد التعليم عملية روتينية تهدف لتسيير المدرسة وفق قواعد وتعليمات تشمل النواحي الإدارية فقط، بل أصبح أعم وأشمل، يُركز على المعلمين والطلبة، وتطوير البيئة التربوية، وبناء علاقات إنسانية داخل المدرسة وخارجها. هذا التطور كان ولا يزال له الأثر الملموس على قطاع التعليم بصفة عامة، وعلى مديري المدارس بصفة خاصة؛ كونهم الركيزة الأساسية في النظم التربوية الحديثة، الأمر الذي يُمكنهم من القيام بدورهم القيادي بفاعلية وإبداع، والابتعاد عن الروتين المعتاد، وأنماط السلوك العابرة، وبالتالي استثمار طاقته الإبداعية بطريقة صحيحة تجاه العاملين معه، الأمر الذي ربما ينعكس إيجاباً على تميز أداء المعلمين داخل المدرسة.

بين بوتشيو ومانس ومردوك (Puccio, Mance & Murdock, 2010) أنّ موضوع القيادة من أكثر الموضوعات المثيرة للجدل منذ ظهور المجتمعات الإنسانية، ولا أدل على ذلك كثرة البحوث والمؤلفات التي أفردت لتناول هذا الموضوع، فضلاً عن زيادة الاهتمام بدراستها من قبل المعاهد والجامعات؛ للحصول على قيادات مبدعة تُمكن المؤسسة من تحقيق غاياتها وأهدافها، وأضاف نواتشوكو (Nwachukwu, 2020) ومن أجل تحقيق تلك الغاية تمّ وضع المقاييس المختلفة للتعرف إلى القادة المبدعين وسلوكهم، وذلك من خلال قياس مدى مواكبتهم للمعرفة المتجددة، وامتلاكهم لمهارة التعامل مع التقنيات الحديثة، ومدى مقدرتهم على مواجهة التحديات الخارجية، وقياس مدى تقدمهم لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها بفاعلية وذكاء استراتيجي، واستحداث نهج وأساليب عمل جديدة تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات.

وتأسيساً على ذلك ظهرت القيادة الإبداعية كاستجابة لارتفاع حدة الاضطرابات الحاصلة في الميدان، وفي ظل هذه الأوضاع لا يمكن لأي مؤسسة البقاء والنجاح ما لم تكن على كفاءة وقدرة عالية في أدائه لأعمالها، فالمؤسسة المبدعة بحاجة إلى قادة مبدعون للنهوض بها، واستمرارها في الرقي والتقدم

والازدهار، وتحسين البيئة العملية لأفرادها، وتوفير كافة الإمكانيات لتحقيق أهدافها على أكمل وجه (Iswanto, Mashithoh & Hidayah, 2020).

أضحت القيادة الإبداعية من المهارات الأساسية للقائد التربوي الذي يسعى للنجاح، ولأن القيادة بمفهومها العام تؤثر على الآخرين، توجب أن يكون هذا التأثير في المؤسسة التعليمية مبنياً على الإقناع، وهذا يتطلب منه التخلص من الروتين المعتاد واستيعاب كل ما هو جديد في العمل الإداري، ومنح الصلاحيات وإطلاق حرية التفكير الإبداعي للمعلمين، وبهذا يستطيع القائد أن يوفر بيئة إدارية تُساعده على تنمية قدراته الإبداعية، وزيادة مهاراته الشخصية، الأمر الذي يُمكنه من استثمار طاقات المعلمين الإبداعية في تحليل المشكلات التي قد تواجهه (Zhang, Siribanpitak & Charoenkul, 2020).

وعطفاً على ما سبق تُعد القيادة الإبداعية من الجوانب التي يُمكن تطبيقها عملياً في المؤسسة التعليمية؛ حيث تمثل قيمة وركناً أساسياً لممارسة أعمالها وتطويرها وتميزها، وعليه فإنّ التميز الوظيفي للمعلمين يُعد من أهمّ المرتكزات التي يستند في جوهره على القيادة الإبداعية، ومدى تطبيقها في العملية التعليمية، وأنّ مستوى النجاح الذي تحقّقه المدرسة يتوقف بدرجة عالية على قدرة القادة في تجسيدهم لمفهوم القيادة الإبداعية، فهو يُعد من أهمّ المتغيرات السلوكية التي تعني باستمرار وفعالية المؤسسة التعليمية، وكلّما كان هناك توافق بين أهداف القائد والمعلم نل ذلك على التميز في الأداء المدرسي عامة، وفي تميز المعلمين خاصة (قنديل، ٢٠١٥).

ووضح تشوي وبارك (Choi & Park, 2020) بأنّ القائد المبدع، هو القائد الذي يسعى دائماً إلى التجديد ومتابعة التغيير وإفساح المجال لتمييز المعلمين، والاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة، وتهيئة بيئة مدرسية تُشجع المعلمين على الإبداع والتميز. فالمدرسة الحديثة تتطلب من القائد جهداً إضافياً مبدعاً للتخطيط للأهداف، وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، والمشاركة في المناقشات واللقاءات المتنوعة داخل المدرسة وخارجها، وتفويض الصلاحيات للمعلمين ليشاركوه في تحمل المسؤولية، والقيام

بأعباء المدرسة والإشراف عليها لإيجاد دافع داخلي بتنفيذ هذه الأهداف، ومن هنا تتعاظم حاجة مدير المدرسة إلى القيادة الإبداعية لتحقيق التميز الوظيفي.

فالقائد القادر على تحقيق الإبداع من خلال تأصيل الأداء، وإعطاء الفرصة لإطلاق طاقات المعلمين، وصقل مهاراتهم، وتنميتها، والانتقال من حالة القول إلى حالة العمل الذي يوافق احتياجات المجتمع المدرسي في المجالات كافة (معلمين، وطلبة، ومناهج دراسية) تصبح مدرسة مبدعة. فالخطوة الأولى للقائد تتمثل بتعزيز تميز المعلمين للنهوض بالمدرسة والعملية التعليمية على حد سواء، فكلما امتلك المعلم للكفايات التعليمية بشكل أكبر، والمعرفة العميقة لمحتوى المناهج وأساليب تدريسيها انعكس على تميزه الوظيفي بشكل إيجابي (المومني، ٢٠٢٠).

وعطفاً على ذلك يظهر أهمية التميز الوظيفي في المؤسسات التعليمية كنتاج للقيادة الإبداعية وذلك من خلال بناء مفاهيم إدارية حديثة تحفز المعلمين على تنمية أدائهم الوظيفي، وتوفير قاعدة بيانات في المؤسسات التعليمية تُتيح للمعلمين التعامل الواعي مع هذه المعلومات لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء، وتوقع المشكلات والمقدرة على حلها، وتعزيز مشاركة المعلمين في تطبيق معايير التميز العالمية، ونشر ثقافة التميز في المؤسسة (المليجي، ٢٠١٩).

فالمعلم المتميز يكون اتجاهات إيجابية تجاه العملية التعليمية، بالإضافة إلى اتسامه بالعلاقات الإنسانية مع الطلبة وزملائه في العمل، ومعاملة الناس بمكارم الاخلاق، والاتصاف بطلاقة الوجه، والرفق بالطلبة، ويكون محباً للعلم والمعرفة، ويداوم على البحث والدراسة، ويُدرك عظم المسؤوليات التي تقع على عاتقه في العملية التعليمية التعلمية، فهو الأقدر على تحديد حاجات الطلبة، ومتابعة النمو والتقدم الذي يحققونه، فدوره حيوي ومباشر في عملية إعداد بناء المستقبل وغرس القيم الصحيحة لديهم (Aktan, Toraman & Orakci, 2020).

وترى النصار (٢٠٢٠) أن التميز الوظيفي للمعلمين، والقيادة الإبداعية للمديرين يرتبطان بطريقة مباشرة وغير مباشرة، إذ يؤثران ويتأثران ببعضهما البعض، فالقيادة الإبداعية تحقق تميزاً عالياً للمعلمين، لذلك يجب العمل على إشباع حاجات المعلمين، والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز ومبدع لأفرادها، وتعمل على إعطائهم دوراً

كبيراً للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين بيئة العمل من خلال تبني أفكارهم المبدعة، وحثهم على المشاركة في عمليات التغيير وحل المشكلات بالعملية التعليمية. الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتحليل النتائج وربطها مع الدراسة الحالية ولتقديم الاقتراحات والتوصيات بناءً على الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسات السابقة وعلى النحو الآتي:

سعت دراسة ماوردي (Mawrady, 2016) الكشف عن دور مديري المدارس في غلام آباد بتنمية التميز الثقافي لدى المعلمين، حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (٨٥٠) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن هناك دوراً فعالاً بصورة مباشرة لمديري المدارس في تنمية التميز الثقافي لدى المعلمين حيث جاءت بدرجة عالية جداً.

وأجرت الصلاح (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا وعلاقتها بالتميز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، حيث استخدم المنهج المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٠٠) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا جاءت على النحو الآتي: (النمط الديمقراطي، والنمط الاستبدادي، والنمط التسبيبي). كما أظهرت الدراسة أن درجة التميز الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين النمط الاستبدادي، والنمط التسبيبي السائد لدى مديري المدارس الحكومية والتميز الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والتميز الوظيفي.

سعت دراسة المطيري (٢٠١٩) الكشف عن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (٦٤١) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت جاءت بدرجة

متوسطة، وبينت النتائج أن مستوى دافعية الإنجاز. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

وأجرى المهنا (٢٠٢٠) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (٥٠٤) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. حيث جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: (الاتجاه نحو الهدف، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات).

كما سعت دراسة سلمان وبطور (Salman & Battour, 2020) الكشف عن أدوار القيادة ودافعية الإنجاز في تحقيق التميز الوظيفي للمعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، استخدم المنهج الكمي والوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (٢٨٣) معلماً ومعلمة، أظهرت تأثيراً متوسطاً أقرب للمرتفع في تأثير القيادة على تعزيز التميز الوظيفي، وتأثيراً مرتفعاً لدوافع الإنجاز وتحقيق الذات لدى المعلمين المتميزين، وأظهرت النتائج تأثيراً مرتفعاً لإدوار إدارات الجوائز تفسر جهود الإدارات في تشجيع وتحفيز وتأهيل المتميزين، بينما أظهرت تأثيراً متوسطاً لمعايير التنافس يعزى ذلك الحاجة إلى المزيد من الواقعية والملائمة لظروف العمل الحكومي في وزارة التربية.

وهدف دراسة نصار (٢٠٢٠) الكشف عن درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (٤٥٩) من المديرين والمساعدات والمعلمين، وأظهرت النتائج أن درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توافر

ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

بينما سعت دراسة السبيعي (٢٠٢١) التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (١٤٩) مديراً ومديرة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة. حيث جاءت المجالات وفق الترتيب الآتي: (الحساسية للمشكلات، والأصالة، والمرونة في التفكير، والطلاقة الفكرية).

وأجرت فريوان (٢٠٢٢) دراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء بنى كنانة في الأردن، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٣٢) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. حيث جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: (المرونة، والطلاقة، والشعور بالمشكلات، أصالة الأفكار).

وهدف دراسة أدا وزيمبات (Ada & Zembat, 2022) الكشف عن مهارات القيادة الإبداعية لمديري المدارس والمعلمين في مرحلة ما قبل المدرسة في المدارس الحكومية والخاصة في المناطق المركزية إسكي شهير بتركيا، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (٥٦٧) معلماً وإدارياً، وأظهرت النتائج أن مهارات القيادة الإبداعية لمديري المدارس والمعلمين في مرحلة ما قبل المدرسة في المدارس الحكومية والخاصة في المناطق المركزية إسكي شهير بتركيا جاءت بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة الدعسان (٢٠٢٢) التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الرصيفة بمبادئ الفكر التربوي الإسلامي وعلاقته بالتميز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي،

والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (٤٣٣) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الرصيفة بمبادئ الفكر التربوي الإسلامي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وبينت النتائج أن مستوى التميز الوظيفي للمعلمين في مديرية تربية لواء الرصيفة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين درجة التزام المديرين ومستوى التميز الوظيفي للمعلمين، وكانت قوية وموجبة.

التعليق على الدراسات السابقة

١- المنهجية: تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم الوصفي التحليلي المدخل الارتباطي كدراسة كل من: (الصلاح، ٢٠١٨؛ المطيري، ٢٠١٩؛ نصار، ٢٠٢٠؛ الدعسان، ٢٠٢٢). بينما اختلفت مع بعض الدراسات السابقة كدراسة كل من: (Mawrady, 2016؛ المهنا، ٢٠٢٠؛ Salman & Battour, 2020) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، في حين استخدمت دراسة (السبيعي، ٢٠٢١؛ فريوان، ٢٠٢٢) المنهج الوصفي المسحي.

٢- العينة: تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها عينة من المعلمين كدراسة: (Mawrdy, 2016؛ الصلاح، ٢٠١٨؛ المطيري، ٢٠١٩؛ المهنا، ٢٠٢٠؛ Salman & Battour, 2020؛ فريوان، ٢٠٢٢؛ الدعسان، ٢٠٢٢). بينما اختلفت مع دراسة كل من: نصار (٢٠٢٠) التي استهدفت عينة المديرين والمساعدات والمعلمين، ودراسة السبيعي (٢٠٢١) المديرين، ودراسة أدا وزيمبات (Ada & Zambat, 2022) المعلمين والإداريين

٣- الأداة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة وتشابهت مع أغلب الدراسات؛ كدراسة كل من: (Mawrdy, 2016؛ الصلاح، ٢٠١٨؛ المطيري، ٢٠١٩؛ المهنا، ٢٠٢٠؛ نصار، ٢٠٢٠).

الاستفادة من الدراسات السابقة: تم الرجوع إلى الدراسات السابقة كمراجع مهمة لمختلف أجزاء الدراسة، وفي بناء أدواتها، وتفسير النتائج. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع درجة ممارسة مديري المدارس في لواء المزار

الشمالي للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز الوظيفي للمعلمين. إذ لا توجد دراسات سابقة حسب حدود إطلاع الباحثة جمعت المتغيرين (القيادة الإبداعية، والتميز الوظيفي). مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بما أن مدير المدرسة في المدارس الحكومية هو المسؤول الأول أمام وزارة التربية والتعليم، وأمام أفراد المجتمع المحلي، وأمام المهتمين بالعملية التعليمية، وذلك للإجابة عن كل ما يتعلق بأداء مدرسته ومدى الإبداع الذي يوظفه في العملية التعليمية وانعكاسها على التميز الوظيفي للمعلمين الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على الطلبة ومستوى تحصيلهم. لذلك برزت الحاجة لمثل هذه الدراسة، التي تهتم بالقيادة الإبداعية ومستوى التميز الوظيفي للمعلمين في لواء المزار الشمالي. وانطلاقاً مما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة قامت الباحثة بدراسة استكشافية على مجموعة من المدارس في لواء المزار الشمالي، وتوصلت من خلالها إلى أن مديرو المدارس يتفاوتون فيما بينهم في ممارسة القيادة الإبداعية بكافة مجالاتها (الحساسية للمشكلات، والأصالة، والمرونة، والطلاقة).

بالإضافة لذلك فإن مديري المدارس ينصب تركيزهم على الاهتمام بالأعمال المدرسية اليومية كمتابعة المعلمين، والطلبة، والحصص الصفية، وأولياء أمور الطلبة وغيرها. كما بينت نتائج الدراسة الاستكشافية أن مديري المدارس يتفاوتون في تبني القيادة الإبداعية في العملية، ويوظفون أنماطاً قيادية أخرى ومتنوعة كالديمقراطية، والبيروقراطية، والتسلطية، والموقفية كلاً حسب الموقف الإدارية. وفي ضوء نتائج الدراسة الاستكشافية تبين أن مشكلة الدراسة تكمن في أن القيادة الإبداعية ليست بالمستوى المطلوب من وجهة نظر المعلمين، ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة كدراسة (المهنا، ٢٠٢٠؛ السبيعي، ٢٠٢١؛ وفريوان، ٢٠٢٢) تبين أن هناك درجة تطبيق متوسطة للقيادة الإبداعية في المدارس، الأمر الذي ربما ينعكس على مستوى التميز الوظيفي للمعلمين، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن ممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية وعلاقتها في تحقيق التميز الوظيفي للمعلمين، وبشكل أكثر تحديداً سعت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين؟

٢- ما مستوى التميز الوظيفي لمعلمي المدارس في لواء المزار الشمالي من وجهة نظرهم؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية وبين درجة تقديرهم لمستوى التميز الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

١- التعرف إلى درجة تقدير عينة من المعلمين لممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية.

٢- التعرف إلى تقدير أفراد عينة من المعلمين لمستوى التميز الوظيفي لديهم في لواء المزار الشمالي.

٣- تحديد ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية ومستوى التميز الوظيفي للمعلمين.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

تأتي هذه الدراسة استجابة لما طرأ على مجال القيادة التربوية من تحديثات متعلقة بالقيادة الإبداعية والتميز الوظيفي، ومن الممكن أن تكون الدراسة منطلقاً للاهتمام من قبل الباحثين بموضوع الدراسة، وتناولهم عينات أخرى في السلم التعليمي، ومن الممكن أن تقدم إضافة علمية للمكتبة العربية.

ثانياً: الأهمية العملية

من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الآتي:

- المسؤولون عن التعليم في المدارس؛ حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية؛ وأهميتها في سير العملية التعليمية بالطريق الصحيح، ومساندتها في تحقيق أهدافها.

- مديرو المدارس؛ حيث ستزودهم بتقييم ممارستهم للقيادة الإبداعية؛ لما لها من فائدة في عمليتي التعليم والتعليم.

- المعلمون في المدارس؛ حيث ستزودهم بمستوى تميزهم الوظيفي؛ ودورها في المحافظة على سير العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعية.

- الباحثون بحيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من هذه الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية، على النحو الآتي:

- القيادة الإبداعية: "مقدرة مديري المدارس على القيام بالتغيير والتطوير، واستحداث أسلوب قيادي إبداعي حديث في مؤسسته، وتوظيف المصادر العلمية والوسائل التقنية لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية" (جروان، ٢٠٠٢، ٣٧). وتُعرف إجرائياً بأنها: مجموعة العمليات الإبداعية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في لواء المزار الشمالي بما هو متوفر لديهم من مقدرات عقلية وفكرية، وما يحيط بهم من مؤثرات بيئية للتوصل إلى أفكار وأساليب عمل جديدة وغير مألوفة لرفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري والتعليمي على حد سواء، وقيست في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها مديرو المدارس والمعلمين من خلال استجاباتهم على الاستبانة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

- التميز الوظيفي اصطلاحاً: "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية" (الشرمان والعمرى، ٢٠٢٢، ١٢). ويُعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي سيسجلها المستجيبون على أداة الدراسة، والتي طورت لقياس مستوى إنجاز المعلم لواجباته الوظيفية، وقيامه بالمهام المنوطة إليه بشكل مميز ومبدع، وتم

قياسه من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة التميز الوظيفي التي سيتم تطويرها لأغراض الدراسة.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالآتي:

- الحد الموضوعي: درجة ممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية بمجالاتها (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، والطلاقة) وعلاقتها في التميز الوظيفي للمعلمين بمجالاته (التميز الوظيفي تجاه الطلبة، التميز في الشراكة المجتمعية، التميز تجاه بيئة العمل).

- الحد البشري: عينة من المعلمين في المدارس الحكومية.

- الحد المكاني: لواء المزار الشمالي في الأردن.

- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣).

منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي المدخل الارتباطي، وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في لواء المزار الشمالي، والبالغ عددهم (١١٢٣) معلماً ومعلمة، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام (٢٠٢٢م). وتكونت العينة من (٣٨٥) من معلمي ومعلمات المدارس في لواء المزار الشمالي، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك وفقاً لجدول العينات الإحصائية الوارد في كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)،

أداتا الدراسة:

بهدف الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية، تم تطوير أداة الدراسة من

خلال الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، كدراسة السبيعي (٢٠٢١)، والمهنا (٢٠٢٠)، وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (٤٣) فقرة موزعة على أربع مجالات. أما أداة مستوى التميز الوظيفي لمعلمي المدارس تم تطويرها من خلال الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، كدراسة (Mawrady, 2016)، وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (٣٢) فقرة موزعة على ثلاث مجالات.

صدق المحتوى:

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة وأصول التربية، ومناهج وطرق التدريس، في عدد من الجامعات، والبالغ عددهم (١٠) محكماً ومحكمة؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصيغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة. تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين التي اقتضت على الآتي: استبانة مدونة السلوك الوظيفي؛ تم حذف ثلاث فقرات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض فقرات أداة الدراسة، وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٤٠) فقرة. أما استبانة مستوى التميز الوظيفي؛ تم حذف فقرتين وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٣٠) فقرة.

صدق البناء:

تم تطبيق أداتا الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) معلماً ومعلمة، من خارج مجتمع الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (١).

جدول (١): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له

رقم الفقرة	معامل الارتباط	المقياس	رقم الفقرة	معامل الارتباط	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	المجال
1	0.70**	0.56**	15	0.85**	0.73**	29	0.80**	0.76**
2	0.66**	0.53**	16	0.86**	0.88**	30	0.67**	0.63**
3	0.89**	0.77**	17	0.73**	0.61**	31	0.74**	0.75**

0.72**	0.71**	٣٢	0.77**	0.77**	18	0.80**	0.84**	4
0.79**	0.83**	٣٣	0.77**	0.85**	19	0.68**	0.79**	5
0.69**	0.77**	٣٤	0.86**	0.85**	20	0.55**	0.69**	6
0.48**	0.47**	٣٥	0.71**	0.70**	21	0.51**	0.63**	7
0.57**	0.69**	٣٦	0.52**	0.64**	22	0.65**	0.71**	8
0.64**	0.82**	٣٧	0.70**	0.79**	23	0.75**	0.74**	9
0.65**	0.85**	٣٨	0.74**	0.82**	٢٤	0.78**	0.80**	10
0.57**	0.76**	٣٩	0.66**	0.72**	25	0.72**	0.74**	11
0.69**	0.85**	٤٠	0.71**	0.60**	26	0.69**	0.73**	١٢
أداة مستوى التميز الوظيفي			0.73**	0.81**	27	0.74**	0.78**	١٣
			0.64**	0.76**	28	0.77**	0.84**	٤1
0.75**	0.82**	1	0.82**	0.83**	1	0.54**	0.52**	1
0.86**	0.86**	2	0.79**	0.82**	2	0.73**	0.79**	2
0.86**	0.90**	3	0.71**	0.75**	3	0.81**	0.78**	3
0.79**	0.81**	4	0.79**	0.75**	4	0.70**	0.83**	4
0.83**	0.87**	5	0.84**	0.89**	5	0.75**	0.85**	5
0.71**	0.77**	6	0.71**	0.76**	6	0.57**	0.60**	6
0.83**	0.88**	7	0.75**	0.80**	7	0.64**	0.78**	7
0.76**	0.81**	8	0.86**	0.90**	8	0.75**	0.85**	8
0.62**	0.65**	9	0.77**	0.85**	9	0.76**	0.70**	9
0.78**	0.80**	10	0.74**	0.72**	10	0.87**	0.83**	10

**دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)
يلاحظ أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. ثبات الأداة:

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة درجة ممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية ومجالاتها، فقد تمّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيّنة الاستطلاعية،

ولأغراض حساب ثبات الإعادة، فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، كما في الجدول (٢).

جدول (٢): معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات استبانة القيادة الإبداعية

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المجال
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
١٠	0.95**	٠.٩١	الحساسية للمشكلات
١٠	0.88**	٠.٩٤	الأصالة

١٠	0.98**	٠.٨٩	المرونة
١٠	0.99**	٠.٩١	الطلاقة
40	0.98**	٠.٩٧	الأداة ككل

**دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

يُلاحظ أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي للمجالات ككل بلغت (٠.٩٧) في حين أنَّ قيمة ثبات الإعادة للمجالات ككل بلغت (٠.٩٩).

جدول (٣): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات استبانة التميز الوظيفي للمعلمين

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المجال
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
١٠	0.87**	٠.٩٢	التميز تجاه بيئة العمل
١٠	0.85**	٠.٩٤	التميز الوظيفي تجاه الطلبة
١٠	0.80**	٠.٩٤	التميز الوظيفي في الشراكة المجتمعية
٣٠	0.93**	٠.٩٧	الأداة ككل

**دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

يُلاحظ أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي للمجالات ككل بلغت (٠.٩٧) في حين أنَّ قيمة ثبات الإعادة للمجالات ككل بلغت (٠.٩٣).

معيار تصحيح أداتي الدراسة:

تم تبني النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي بغرض تصنيف الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة إلى خمسة مستويات بناءً على المعادلة الآتية:
طول الفئة = (أعلى قيمة في تدرج المقياس - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات (ليكرت الخماسي) فإن: طول الفئة = $0.8 = 5 \div (1-5) =$

وبذلك يكون معيار الحكم على الدرجة كالآتي:

- من (١) إلى أقل من (1.8) درجة قليلة جداً.
- من (1.8) إلى أقل من (٢.٦) درجة قليلة.
- من (2.6) إلى أقل من (3.4) درجة متوسطة.

- من (3.4) إلى أقل من (4.2) درجة كبيرة.

- (٤.٢) فأكثر درجة كبيرة جداً.

الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتفسيراتها:

تناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة،

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أولاً: إجابة السؤال الأول، والذي ينص على "ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، وذلك كما هو مبين بالجدول (٤).

جدول (٤): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	1	الحساسية للمشكلات	3.85	0.75	٧٧%	كبيرة
2	2	الأصالة	3.83	0.75	٧٦.٦%	كبيرة
3	3	المرونة	3.81	0.74	٧٦.٢%	كبيرة
4	4	الطلاقة	3.80	0.76	٧٦%	كبيرة
		الكلي	3.83	0.72	٧٦.٦%	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٤) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل كانت كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك أن مديري المدارس وصلوا إلى المستوى المطلوب في تأدية جميع مهامهم؛ كما أن مديري المدارس يمتلكون جوانب القوة في عملهم، وتمّ اختيارهم وإعدادهم بعناية فائقة، وخضعوا إلى دورات تدريبية في مجال الإدارة، ويظهر ذلك من خلال التركيز على بعض الجوانب الإبداعية في عملهم الإداري، وقد يعزى السبب في ذلك أن مديري المدارس يحرصون على الالتزام بأنظمة وإجراءات العمل مما تساعدهم على إزالة العواقب والمشكلات التي تواجههم، وتحديد واجبات ومسؤوليات المعلمين بدقة متناهية الأمر الذي يؤدي إلى معرفة كل معلم بحقوقه وواجباته. وقد يعزى السبب في ذلك أنّ مديري المدارس يشجعون المعلمين على المناقشة، والحوار لحل المشكلات التعليمية بطرق إبداعية، ويقنعونهم بوجهة نظرهم حيال الموضوعات التعليمية. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المهنا (٢٠٢٠) ودراسة فريوان (٢٠٢٢) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت أيضًا مع نتائج دراسة السبيعي (٢٠٢١) والتي أظهرت أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة.

جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: الحساسية للمشكلات في المرتبة الأولى، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك أنّ المديرين يتعاملون بصبر وحكمة مع المشكلات التي تواجه العمل المدرسي، ويشجعون العاملين في المدرسة على العمل الجماعي لحل المشكلات التي تواجههم، واستكشاف كل ما يدور في البيئة التعليمية من مشكلات متنوعة يُمكن أن يعترض مسيرتهم الإبداعية، والوقوف عليها وإعادة النظر فيها، والكشف عن مواطن القوة، والضعف ومعالجتها وفق سلم الأولويات. تلاه مجال الأصالة في المرتبة الثانية، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك أنّ الخبرات التي مرّ بها مديري المدارس في نواحي المزار

الشمالي ساعدتهم في الكشف عن المواقف والمشكلات المتشابهة، والتي اعترضتهم خلال مسيرتهم العملية، الأمر الذي سهل عليه عملية تجاوز تلك المشكلات، واتخاذ القرارات حيالها بشكل إبداعي بمشاركة المعلمين معه، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم حيال المشكلات والعقبات التي يمكن أن تؤثر على سير العملية التعليمية. كما أن الخبرات التي مرّ بها مديري المدارس خلال مسيرة عملهم قد تشكل لديه حصيلة معرفية كبيرة وإمام واسع بطبيعة العمل وما تحيط به من معيقات، ومواقف، ومشكلات متنوعة تمكنه من تقديم طرقاً جديدة لتنفيذ الاعمال وتنظيمها وترتيبها. تلاه مجال المرونة في المرتبة الثالثة، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك أنّ التناغم والتجانس الموجود بين الإدارة المدرسية والعاملين أسهم في تنفيذ التشريعات والقرارات الإدارية لدى مديري المدارس بشكل أفضل، وجعلها تسير بتلقائية ويسر، وقد يعزى السبب في ذلك أنّ مديري المدارس يُبادرون في البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنهم من مواصلة أعمالهم بكفاءة والخروج من ضغوط العمل والتنافس الشديد بين المدارس، وبحثهم عن أفضل الطرق والإجراءات التي تُمكنهم من الوصول لجودة الأداء المدرسي. وأخيراً مجال الطلاقة في المرتبة الرابعة، وبدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك أنّ مديري المدارس في تربية لواء المزار الشمالي يسعون إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشود من خلال الانفتاح وانتقاء الأفكار المناسبة لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على زيادة إنتاجية المعلمين مما يؤدي إلى وجود مساحة واسعة لدى المعلمين للإبداع في عملهم

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

١- مجال الحساسية للمشكلات

جدول (٥): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (الحساسية للمشكلات) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوسطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
--------	--------	-----------	---------------	-------------------	--------

1	1	يتفهم للمشكلات التي تواجه العاملين معه	4.00	0.93	كبيرة
2	٦	يملك القدرة على العمل بالرغم من التحديات التي تواجهه	3.89	1.00	كبيرة
3	٣	يُدرِك المواقف الاجتماعية التي تؤثر في سير العمل	3.88	0.96	كبيرة
4	٢	يجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة	3.87	0.91	كبيرة
4	١٠	يلتزم بالموضوعية أثناء تعامله مع المشكلات التعليمية	3.87	0.96	كبيرة
6	٤	يواجه أكثر من مشكلة ويضع الحلول المناسبة لها وفقاً للأولويات	3.85	0.93	كبيرة
7	٩	يُشجِع العمل الجماعي لحل المشكلات	3.82	0.99	كبيرة
8	٨	يحرص على قراءة شكاوى العاملين	3.79	0.98	كبيرة
8	٧	يُشجِع العاملين في التعبير عن أنفسهم	3.79	1.01	كبيرة
10	٥	يقوم بتحليل أسباب تدني مستوى أداء العمل	3.78	0.92	كبيرة
		الكلية	٣.٨٥	٠.٧٥	كبيرة

أشارت النتائج في جدول (٥) أن فقرات مجال الحساسية للمشكلات قد صُنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحساسية ضمن درجة ممارسة كبيرة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١) "يتفهم للمشكلات التي تواجه العاملين معه"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٩٣)، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك أن المشكلات المدرسية هي مشكلات تكاد تكون روتينية بالنسبة إلى مدير المدرسة المبدع، وفي ضوء خبراته المتراكمة فإن الحلول والبدائل لا بد من أن تكون متاحة، ولا يخفى عليه إيجاد الحل المناسب في الوقت المناسب من خلال إعداد خطة ذهنية مسبقة، وتعاونه مع فريق العمل المدرسي ككل. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٥) التي تنص

"يقوم بتحليل أسباب تدني مستوى أداء العمل" بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، وانحراف معياري (٠.٩٢)، وبدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك بأن الاهتمام بأداء العاملين وتعزيز التنمية المهنية لديهم من أولى اهتماماته وذلك من خلال العناية بهم وتدريبهم لغرس ثقافة الإبداع لديهم ورفع الروح المعنوية فيهم. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المهنا (٢٠٢٠)، ودراسة السبيعي (٢٠٢١)، ودراسة فريوان (٢٠٢٢) التي أظهرت أن مجال الحساسية للمشكلات جاء بدرجة متوسطة.

٢- مجال الأصالة

جدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (الأصالة)

الرتبة	الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٤	يُشجِع الأفكار المبدعة للعاملين معه	٣.٩١	٠.٩٦	كبيرة
٢	١٩	يتقبل الأفكار الجديدة حول القضايا التعليمية بموضوعية	٣.٨٩	٠.٩٢	كبيرة
٣	٢٠	يُوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال تطوير العمل الإداري	٣.٨٨	٠.٩٢	كبيرة
٣	١٥	يُسهِم في نشر البهجة والنشاط في المدرسة	٣.٨٨	٠.٩٧	كبيرة
٥	١١	يستخدم الأفكار الإبداعية غير التقليدية في العمل	٣.٨٥	٠.٩٨	كبيرة
٦	١٧	يملك القدرة على إقناع الآخرين بأفكاره الجديدة	٣.٨٣	٠.٩١	كبيرة

كبييرة	٠.٩٦	٣.٨٣	يُنجز ما يسند إليها من عمل بأسلوب مبتكر ومتجدد	١٨	٦
كبييرة	٠.٩٩	٣.٧٨	ينتقي الأفكار الأصيلة من المعلمين	١٢	٨
كبييرة	٠.٩٩	٣.٧٤	يملك القدرة على ضبط النفس في المواقف الحرجة	١٦	٩
كبييرة	٠.٩٨	٣.٧٣	ي طرح حلولاً متنوعة للمشكلات تتسم بسعة الأفق	١٣	١٠
كبييرة	٠.٧٥	٣.٨٣			الكللي

أشارت النتائج في جدول (٦) أن فقرات مجال الأصالة قد صُنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبييرة، إذ جاءت الفقرة (١٤) "يشجع الأفكار المبدعة للمعلمين معه"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣.٩١)، وانحراف معياري (٠.٩٦)، وبدرجة كبييرة، وقد يعزى السبب في ذلك أن مديري المدارس يسعون الى التميز وغرس ثقافة الابداع داخل حدود المدرسة بما يؤدي بالضرورة الى رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي والابداع في العمل. كما أن مديري المدارس يُشجعون معلمهم على طرح الافكار الابداعية الأمر الذي يجعل المدراء يأخذون أفكار معلمهم، ويسعون لتطبيقها في العملية التعليمية سواء داخل الغرفة الصفية أم خارجها. في حين جاءت الفقرة (١٣) "ي طرح حلولاً

متنوعة للمشكلات تتسم بسعة الأفق"، في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣.٧٣)، وانحراف معياري (٠.٩٨)، وبدرجة ممارسة كبييرة. وقد يعزى السبب في ذلك أن مديري المدارس يتمتعون بحكم خبرتهم بدراية واسعة في مواجهة المشكلات حيث انهم ومن خلال خبرتهم قد مروا بتجارب عديدة جعلتهم يدركون طريقة التعامل مع المشكلات ومواجهتها ووضع الحلول المتنوعة لها. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المهنا (٢٠٢٠)، ودراسة السبيعي (٢٠٢١)، فريوان (٢٠٢٢) التي أظهرت أن مجال الأصالة جاءت بدرجة متوسطة.

٣- مجال المرونة

جدول (٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (المرونة)

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	الفقرة
كبييرة	٠.٨٨	٣.٩٩	يتعاطى مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل	٢١	١
كبييرة	٠.٩٥	٣.٩١	يمنح بعض الصلاحيات للمعلمين لتسهيل العملية التعليمية	٢٤	٢
كبييرة	٠.٩١	٣.٨٦	يوظف الخبرات السابقة لمواجهة المواقف المشابه لها	٢٥	٣
كبييرة	٠.٩١	٣.٨٣	يُنجز الأعمال الموكلة إليها بأسلوب حديث متطور	٢٩	٤
كبييرة	٠.٩٦	٣.٧٩	يُسهم في إحداث تغييرات في العمل الإداري والتربوي بين الحين والآخر	٣٠	٥
كبييرة	٠.٩١	٣.٧٨	يُنظم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متنوعة ومبتكرة	٢٧	٦
كبييرة	٠.٩٣	٣.٧٨	يتكيف مع المواقف المختلفة حسب ما تقتضيه الحاجة	٢٣	٦
كبييرة	٠.٩٤	٣.٧٧	يُنظم الأفكار وفق خطط استراتيجية واضحة	٢٦	٨
كبييرة	٠.٩٧	٣.٧٧	يُنصح للمعلمين الحرية في التصرف مما يُعطي فرصة أكبر للإبداع	٢٨	٨
كبييرة	١.٠٦	٣.٦٥	يتقبل النقد البناء المخالف لوجهة نظره بصدق ورحب	٢٢	١٠

الكلي	٣.٨١	٠.٧٤	كبيرة
-------	------	------	-------

أشارت النتائج في جدول (٧) أن فقرات مجال المرونة قد صُنفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبيرة، إذ جاءت الفقرة (٢١) "يتعاطى مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وانحراف معياري (٠.٨٨)، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى إدراك المديرين وحرصهم في المدارس لأهمية ممارسة المرونة الإدارية في المدرسة وتقبل أفكار العاملين، حيث ينعكس ذلك إيجاباً على أداء المدرسين وصولاً لتمييز أدائهم، وكذلك وجود علاقة تكاملية يسودها التناغم والتجانس في ممارسة مديري المدارس للمرونة الإدارية وتحقيق التميز في أداء المدرسين. في حين جاءت الفقرة (٢٢) "يتقبل النقد البناء المخالف لوجهة نظره بصدور رجب" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، وانحراف معياري

(١.٠٦)، وبدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك أن مديري المدارس يمارسون الأسلوب الإبداعي في الإدارة، وبناءً على هذا يعقد مديرو المدارس الاجتماعات الدورية للمعلمين لمناقشة مواطن الضعف والخلل لتقويمها في العملية التعليمية، ويطبقون مبدأ الديمقراطية مع المعلمين، ويأخذون برأيهم دون تعصب. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة لمهنا (٢٠٢٠)، ودراسة السبيعي (٢٠٢١)، ودراسة فريوان (٢٠٢٢) التي أظهرت أن مجال المرونة جاء بدرجة متوسطة.

٤- مجال الطلاقة

جدول (٨): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (الطلاقة)

الرتبة	الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣٤	يُعبر عن أفكاره بكل وضوح	٣.٩٠	٠.٩٤	كبيرة
٢	٣١	يملك القدرة على توظيف أكبر قدر من الألفاظ لتوضيح فكرة معينة	٣.٨٩	٠.٩٤	كبيرة
٣	٣٧	يملك القدرة على دمج الأفكار المطروحة لإنتاج فكرة جديدة	٣.٨٥	٠.٩٨	كبيرة
٤	٣٦	يُشجع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية	٣.٨٤	٠.٩٣	كبيرة
٥	٣٥	يتحدث باستفاضة حول المواضيع المتعلقة بالعمل	٣.٨٣	٠.٩٠	كبيرة
٦	٣٩	يُشجع المعلمين على عرض الصور للطلبة ليفكروا بطلاقة لتكوين أفكار جديدة	٣.٨٢	٠.٩٣	كبيرة
٧	٣٣	يملك سرعة البديهة في التعامل مع الظروف المعقدة	٣.٧٨	٠.٩١	كبيرة
٨	٣٢	يضع بدائل عدة للحلول المقترحة	٣.٧٥	٠.٩١	كبيرة
٩	٣٨	يملك القدرة على إعطاء أحكاماً موضوعية في الجوانب الفنية والإدارية	٣.٧٢	٠.٩٧	كبيرة
١٠	٤٠	يستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير العلمي لدى المعلمين	٣.٦٨	١.٠٢	كبيرة
					الدرجة الكلية
			٣.٨٠	٠.٧٦	كبيرة

أشارت النتائج في الجدول (٨) إلى أن فقرات مجال الطلاقة قد صنفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبيرة، إذ جاءت الفقرة (٣٤) "يُعبّر عن أفكاره بكل وضوح"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وانحراف معياري (٠.٩٤)، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى اتساع خبرة المدير وأثر التدريب من قبل الوزارة في القيادة التعليمية مما ينعكس على مهارات مديري المدارس في تشجيع العمل الفرقي، وإدارة العمل الجماعي. في حين جاءت الفقرة (٣١) "يملك القدرة على توظيف أكبر قدر من الألفاظ لتوضيح فكرة معينة" في الترتيب الثاني، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك أن مديري المدارس يمتلكون المرونة الفكرية من خلال القراءة والانفتاح الثقافي والاجتماعي من أجل تنمية الذات والرقى بالعلمية التعليمية التعلمية، كما أنهم قدوة للمعلمين في تصرفاتهم. حيث بين تشوي وبارك (Choi & Park, 2020) بأن القائد المبدع، هو القائد الذي يسعى دائماً إلى التجديد ومتابعة التغيير وإفساح المجال لتميز عمله الإداري، والاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة في بيئته المدرسية، فالمدرسة الحديثة تتطلب من القائد جهداً إضافياً مبدعاً للتخطيط للأهداف، وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، والمشاركة في المناقشات واللقاءات، وتفويض

الصلاحيات للمعلمين ليشاركوه في تحمل المسؤولية. في حين جاءت الفقرة (٤٠) التي تنص على "يستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير العلمي لدى المعلمين" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، وانحراف معياري (١.٠٢)، وبدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك أن مديري المدارس يتم اختيارهم وفق أسس عالية الجودة للعمل في المجال الإداري كما أنهم وبعد اختيارهم يخضعون للعديد من الدورات التدريبية وتعريفهم بالاستراتيجيات الحديثة في الإدارة كالعصف الذهني وغيرها. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السببي (٢٠٢١)، ودراسة فريوان (٢٠٢٢) التي أظهرت أن مجال الطلاقة جاء بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني، الذي نص على: "ما مستوى التميز الوظيفي لمعلمي المدارس في لواء المزار الشمالي من وجهة نظرهم؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى التميز الوظيفي لمعلمي المدارس، وذلك كما مبين في الجدول (٩).

جدول (٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز الوظيفي لمعلمي المدارس

الرتبة	المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
١	٢	التميز الوظيفي تجاه الطلبة	٣.٩٢	٠.٧١	٪٧٨.٤	كبيرة
٢	٣	التميز الوظيفي في الشراكة المجتمعية	٣.٨٦	٠.٧١	٪٧٧.٢	كبيرة
٣	١	التميز تجاه بيئة العمل	٣.٨٥	٠.٧٣	٪٧٧	كبيرة
						الكلية
			٣.٨٨	٠.٦٨	٪٧٧.٦	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٩) أن مستوى التميز الوظيفي لمعلمي المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل جاءت ضمن درجة كبيرة، بوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٦٨). وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الأنظمة والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم التي حتمت على معلمي ومعلمات المدارس في تربية لواء المزار الشمالي التقيد بها، وكيفية التعامل مع الطلبة، الأمر الذي حتمّ على معلمي ومعلمات المدارس التحلي بالصبر بكيفية التعامل مع الطلبة، خوفاً من العقوبات القانونية،

كما أن معلمي ومعلمات المدارس يسعون دائماً لأن يكونوا قدوة حسنة لهم في أقوالهم وأفعالهم، الأمر الذي ربما ينعكس بشكل إيجابي على التزام الطلبة في العملية التعليمية بشكل أكبر، فالمعلم يسعى بشكل كبير لأن يكون محل ثقة لطلابه. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن معلمي ومعلمات المدارس يُنفذون توصيات مديرية التربية والتعليم بتفعيل الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية، والاستفادة من خبرات المجتمع المحلي في تنفيذ بعض الأنشطة اللامنهجية التي تصب في مصلحة العملية

وإنحراف معياري (٠.٧١)، وبدرجة كبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي مدارس تربية لواء المزار الشمالي يعملون على تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال قيام المدرسة بتشكيل لجان مجتمعية تضم أعضاء من المجتمع المحيط بالمدرسة، وأولياء الأمور، ومعلمين، ومديري المدارس. بهدف تعزيز الشعور بالشراكة المشتركة تجاه العملية التعليمية. وأخيراً مجال التميز تجاه بيئة العمل في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي (٣.٨٥) وإنحراف معياري (٠.٧٣)، وبدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن نظرة مديري ومعلمي المدارس في لواء المزار الشمالي لمعلميهم نظرة منسجمة مع الواقع الذي تعيشه مدارسهم، وأن مدارس لواء المزار الشمالي تُدرك أهمية التميز الوظيفي في العمل المؤسسي خصوصاً في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي أثر بشكل مباشر على العملية التعليمية، كما أنّ مديرية التربية والتعليم تعقد العديد من المسابقات للطلبة، وهذا يتطلب تميزاً من المعلمين لحص طلبتهم المراكز المتقدمة في تلك المسابقات. كما تعزو الباحثة السبب في هذه النتيجة ربما إلى تميز مديري المدارس باستخدامهم أسلوب القيادة الإبداعية، والتي تعتبر أساس نجاح العمل وتطوره مما تنعكس بشكل إيجابي على أداء الافراد العاملين معه.

حيث جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: التميز الوظيفي تجاه الطلبة في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (٣.٩٢) وإنحراف معياري (٠.٧١)، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أنّ معلمي المدارس في تربية لواء المزار الشمالي يبذلون أقصى طاقاتهم العلمية والعملية في إيصال المعرفة العلمية للطلبة، وحثهم على الأصالة والإبداع في مسيرتهم العلمية، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أنّ معلمي المدارس يسعون أن يكونوا قدوةً حسنة للطلبة في أقوالهم وأفعالهم، ويطلقون طاقات الطلبة، ويجعلونهم محور العملية التعليمية، ويوظفون التكنولوجيا الحديثة داخل الغرفة الصفية، ويحثون الطلبة على العمل الجماعي. تلاه مجال التميز الوظيفي في الشراكة المجتمعية في المرتبة الثانية، بوسط حسابي (٣.٨٦)،

وإنحراف معياري (٠.٧١)، وبدرجة كبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي مدارس تربية لواء المزار الشمالي يعملون على تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال قيام المدرسة بتشكيل لجان مجتمعية تضم أعضاء من المجتمع المحيط بالمدرسة، وأولياء الأمور، ومعلمين، ومديري المدارس. بهدف تعزيز الشعور بالشراكة المشتركة تجاه العملية التعليمية. وأخيراً مجال التميز تجاه بيئة العمل في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي (٣.٨٥) وإنحراف معياري (٠.٧٣)، وبدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن نظرة مديري ومعلمي المدارس في لواء المزار الشمالي لمعلميهم نظرة منسجمة مع الواقع الذي تعيشه مدارسهم، وأن مدارس لواء المزار الشمالي تُدرك أهمية التميز الوظيفي في العمل المؤسسي خصوصاً في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي أثر بشكل مباشر على العملية التعليمية، كما أنّ مديرية التربية والتعليم تعقد العديد من المسابقات للطلبة، وهذا يتطلب تميزاً من المعلمين لحص طلبتهم المراكز المتقدمة في تلك المسابقات. كما تعزو الباحثة السبب في هذه النتيجة ربما إلى تميز مديري المدارس باستخدامهم أسلوب القيادة الإبداعية، والتي تعتبر أساس نجاح العمل وتطوره مما تنعكس بشكل إيجابي على أداء الافراد العاملين معه.

١- مجال التميز الوظيفي تجاه الطلبة

جدول (١٠): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (التميز الوظيفي تجاه الطلبة)

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة
كبيرة	٠.٨٩	٤.٠٣	يسعى أن يكون قدوة حسنة للطلبة في أقواله وأفعاله	١
كبيرة	٠.٨٦	٤.٠٢	يجعل الطلبة محور العملية التعليمية	٢
كبيرة	٠.٨٩	٣.٩٨	يوفر الظروف الملائمة للطلبة للعطاء والانجاز والإبداع	٣
كبيرة	٠.٨٩	٣.٩٤	يتيح حرية الحوار بينه وبين الطلبة	٤
كبيرة	٠.٨٧	٣.٩٣	يوفر بيئة صفية محفزة للطلبة في العملية التعليمية	٥
كبيرة	٠.٩١	٣.٩١	يراعي الفروقات الفردية بين الطلبة	٦
كبيرة	٠.٩٣	٣.٨٩	يُشجع الطلبة على استخدام التكنولوجيا الحديثة للحصول على المعلومة	٧
كبيرة	٠.٩٠	٣.٨٨	ينمي ثقافة العمل الجماعي بين الطلبة	٨

كبيره	٠.٩٣	٣.٨١	يعتمد طرائق متعددة لتشخيص القدرات الأساسية للمعرفة	٨	٩
كبيره	٠.٩٠	٣.٨٠	ينوع في الأنشطة التعليمية لدى الطلبة	٣	١٠
كبيره	٠.٧١	٣.٩٢			الكلية

أشارت نتائج الجدول (١٠) أن فقرات مجال التميز تجاه الطلبة قد جاءت بمستوى كبير؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١) التي تنص على "يسعى أن يكون قدوة حسنة للطلبة في أقواله وأفعاله"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤.٠٣)، وانحراف معياري (٠.٨٩)، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك أن المعلم هو الأساس في العملية التربوية، فهو القائد والقدوة الصالحة لطلبته، وعليه تقع مسؤولية إعدادهم وتأهيلهم ليكونوا على قدر من المسؤولية في تقديم الخدمات الإنسانية محليا وعالميا، في حين جاءت الفقرة (٣) التي تنص على "ينوع في الأنشطة التعليمية لدى الطلبة" بالترتيب الأخير، بمتوسط

حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري (٠.٩٠)، وبدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك أن مديري المدارس والمعلمين يدرسون أهمية استخدام الأنشطة في العملية التعليمية حيث تساعد تلك الأنشطة على ترسيخ المعلومات وغرسها لدى الطلبة بطريقة متميزة، كما أن المعلمين ينوعون من الاستراتيجيات التدريسية في العملية التعليمية.

٢- مجال التميز الوظيفي في الشراكة المجتمعية

جدول (١١): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (التميز الوظيفي في الشراكة المجتمعية)

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة	الرتبة
كبيره	٠.٨٠	٤.١٦	يحترم العادات والتقاليد السائدة لدى المجتمع المحلي	١	١
كبيره	٠.٨٦	٣.٩٢	يتقبل وجهات نظر أولياء الأمور بصدق ورحب	٥	٢
كبيره	٠.٨٩	٣.٩٢	ينمي العلاقة الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي	١٠	٢
كبيره	٠.٩١	٣.٨٧	يتابع الأحداث الجارية في المجتمع المحلي	٤	٤
كبيره	٠.٩٠	٣.٨٦	يعقد اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلبة	٢	٥
كبيره	٠.٩٣	٣.٨٤	يربط بين الأنشطة التعليمية والواقع المجتمعي	٧	٦
كبيره	٠.٩٣	٣.٨١	يستجيب للدعوات التي توجهها مؤسسات المجتمع المحلي	٨	٧
كبيره	٠.٩٢	٣.٧٨	يقدم برامج في العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي	٦	٨
كبيره	١.٠١	٣.٧٤	يشارك أولياء أمور الطلبة في إحياء المناسبات الوطنية التي تقيمها المدرسة	٩	٩
كبيره	٠.٩٥	٣.٦٩	يشارك المجتمع المحلي في الأنشطة اللاصفية	٣	١٠
كبيره	٠.٧١	٣.٨٦			الكلية

أشارت نتائج الجدول (١١) إلى أن فقرات مجال التميز الوظيفي في الشراكة المجتمعية قد جاءت بمستوى كبير؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١) التي تنص على "يحترم العادات والتقاليد

السائدة لدى المجتمع المحلي"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤.١٦)، وانحراف معياري (٠.٨٠)، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك أن معلمي المدارس في تربية لواء المزار

الشمالي يحترمون عادات المجتمع المحلي وتقاليده، ويعقدون مبادرات مجتمعية للمحافظة على تقاليد المجتمع وتعزيزها وتنميتها في نفوس الطلبة. في حين جاءت الفقرة (٣) التي تنص على "يُشرك المجتمع المحلي في الأنشطة اللاصفية" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣.٦٩)، وانحراف معياري (٠.٩٥)، وبدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك أن مدارس تربية لواء المزار الشمالي تُنفذ توجيهات وزارة التربية والتعليم

في تفعيل النشاط الحر لكافة الطلبة على البرنامج المدرسي، وتوجيه المعلمين لإشراك المجتمع المحلي بكافة الأنشطة التي يعقدونها لتبادل الخبرات فيما بينهم.

٣- جال التميز تجاه بيئة العمل

جدول (١٢): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (التميز تجاه بيئة العمل)

الرتبة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	٣.٩٩	٠.٨٨	كبيرة
٢	٤	٣.٩٠	٠.٩٤	كبيرة
٣	١٠	٣.٨٩	٠.٨٨	كبيرة
٤	٥	٣.٨٧	٠.٩٦	كبيرة
٥	٣	٣.٨٥	٠.٩٤	كبيرة
٦	٦	٣.٨٤	٠.٩٣	كبيرة
٧	٢	٣.٨٢	٠.٨٥	كبيرة
٧	٩	٣.٨٢	٠.٩١	كبيرة
٩	٨	٣.٧٩	٠.٩٧	كبيرة
١٠	٧	٣.٧٨	٠.٩٧	كبيرة
الكلية				كبيرة
٣.٨٥				٠.٧٣

أشارت نتائج الجدول (١٢) إلى أن فقرات مجال التميز تجاه بيئة العمل قد جاءت بمستوى كبير؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١) التي تنص على "يؤمن بأن نجاح العملية التعليمية يتطلب وجود فلسفة تربوية واضحة"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وانحراف معياري (٠.٨٨)، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى اهتمام معلمي المدارس بتبني فلسفة التربية والتعليم لوزارة التربية والتعليم، وتركيز مديري المدارس على تطبيق هذه المبادئ ونشرها بين المعلمين بشكل واضح وصريح. في حين جاءت الفقرة (٧) التي تنص على "يُطلع زملائه على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في العملية التعليمية" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، وانحراف معياري (٠.٩٧)،

وبدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن معلمي مدارس تربية لواء المزار الشمالي يُنظّمون لقاءات تربوية فيما بينهم لتبادل خبراتهم العملية التي حصلوا عليها في الميدان التعليمي، ويسعون لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية ويُساندون بعضهم البعض على توظيف أفضل التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية.

السؤال الثالث، الذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية وبين مستوى التميز الوظيفي للمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين مقياس القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس ومجالاته من جهة ومقياس مستوى التميز الوظيفي للمعلمين ومجالاته من جهة أخرى، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٣).

جدول (١٣): معاملات ارتباط مقياس القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس ومجالاته من جهة ومقياس مستوى التميز الوظيفي للمعلمين

العلاقة	الإحصائي	المقياس الأول	الحساسية للمشكلات	الأصالة	المرونة	الطلاقة
المقياس الثاني	معامل الارتباط	0.88**	0.80**	0.83**	0.87**	0.87**
التميز تجاه بيئة العمل	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
التميز تجاه الطلبة	معامل الارتباط	0.87**	0.79**	0.81**	0.86**	0.86**
الشراكة المجتمعية	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	معامل الارتباط	0.84**	0.75**	0.79**	0.82**	0.83**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	معامل الارتباط	0.79**	0.72**	0.75**	0.76**	0.72**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

أشارت النتائج في الجدول (١٣) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الإبداعية ومستوى التميز الوظيفي للمعلمين من جهة أخرى. وقد يعزى السبب في ذلك أنّ القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في لواء المزار الشمالي تعزز التميز الوظيفي للمعلمين، فهي تعمل على تحقيق إنتاجية فردية ومؤسسية عالية، وتسهل استثمار الطاقات البشرية لتحقيق أهداف العملية التعليمية، والتعلمية، وتسعى لتفجير الطاقات الكامنة لدى المديرين من خلال استئثارهم مهمم للوصول إلى الإبداع، وهذا بدوره يؤكد على أنّ أحد سبل زيادة مستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين في المدارس في لواء المزار الشمالي هو القيادة الإبداعية. وبالتالي كلما زادت ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية زاد معها التميز الوظيفي للمعلمين الأمر الذي ينعكس أيضاً على أداء المؤسسة التعليمية وعلى تحصيل الطلبة. اتفقت نتائج الدراسة الحالية نسبياً مع نتائج دراسة نصار (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة نسبياً مع دراسة المطيري (٢٠١٩)

التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

حيث جاء أعلى معامل ارتباط في استبانة القيادة الإبداعية لمجال الطلاقة، ويستدل من هذه النتائج أن مديري المدارس يتمتعون بدرجة عالية من القيادة الإبداعية التي قد تُساعدهم على مواجهة المواقف المختلفة في أثناء عملهم اليومي داخل المدرسة، سواء ما يتعلق بعلاقات التفاعل مع الآخرين أما ما يتعلق بالمناهج الدراسية والأمور الأكاديمية بشكل عام. وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع درجة الطلاقة لديهم مما يعني مقدرة المديرين على توليد الأفكار بحرية تامة، وتمكنهم من تقديم عدد كبير من الأفكار أو المترادفات. فضلاً عن مقدرتهم على تقديم الحلول المناسبة والمتفكة مع متطلبات البيئة التربوية وتقديم الاستجابات للحالات والمواقف اليومية المتعددة. في حين جاء أقل معامل ارتباط للشراكة المجتمعية، وقد يعزى السبب في ذلك لإدراك مديري المدارس أنّ هناك أولويات أخرى يجب عليه الاهتمام بها على حساب الشراكة المجتمعية، فالمدرسة تُقدم خدماتها لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، وبالرغم من ذلك؛ فإن أعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور يتفاوتون في تلبية

استجابات المدرسة كحضور الاجتماعات الدورية، واللقاءات وغيرها.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصى بالآتي:

- الاستمرار في عقد الدورات التدريبية من قبل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس.
- تعزيز ثقافة القيادة الإبداعية في كافة المجالات (الحساسية للمشكلات، والأصالة، والمرونة، والطلاقة)؛ لما لها من أثر كبير في تحقيق التنمية المنشودة للمدارس وتحقيق الأهداف التعليمية بفعالية عالية، وذلك من خلال عقد الورش والدورات التدريبية المختصة في تلك المجالات.
- استمرارية نشر الوعي بأهمية القيادة الإبداعية داخل المدارس، وإشراك جميع المعنيين بالعملية التربوية فيها من خلال المحاضرات والندوات التوعوية.
- ضمان استمرارية التميز الوظيفي الجيد للمعلمين من خلال ربط الإنجازات المتحققة بالمكافآت والترقيات.
- تعميم الأداء الوظيفي المتميز وتشجيع المعلمين الأكفاء للمساهمة بتبادل خبراتهم مع زملائهم القدامى أو الجدد من خلال عقد لقاءات وندوات مستمرة.

المقترحات:

- إجراء دراسات مماثلة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية، والعمل على ربطها بمتغيرات أخرى كتفويض القرارات.

قائمة المراجع:

١- المراجع العربية

- جروان، فتحي (2002). الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- الدعسان، أحمد (٢٠٢٢). درجة التزام مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الرصيفة بمبادئ الفكر التربوي الإسلامي وعلاقته بالتميز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة دكتوراة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

السبيعي، تهاني (٢٠٢١). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت. جامعة الكويت، مجلة الطفولة والتربية، ٤٦(٢)، ٤٩٥-٥٣٥.

الشرمان، وسام والعمرى، محمد (٢٠٢٢). أخلاقيات مهنة التعليم. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع والطباعة.

الصلاح، سوزان (٢٠١٨). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا وعلاقتها بالتميز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير)، جامعة جرش، جرش، الأردن.

فريوان، منيرة (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٨(٢)، ٢٨-٥٤.

قتديل، علاء (٢٠١٥). والقيادة الإبداعية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع والطباعة.

المطيري، عبدالله (٢٠١٩). الكشف عن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

المليجي، رضا (٢٠١٩). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

المهنا، محمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. جامعة الغردقة، مجلة كلية التربية بجامعة الغردقة، ٣(١)، ٢٣٥-٣٠٣.

المومني، محمد (٢٠٢٠). درجة تمثل معلمي التربية المهنية في محافظة عجلون للقيم المهنية من وجهة نظرهم أنفسهم وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة الحوار الثقافي، ٩(١)، ١١٣-١٤٣.

نصار، سلمى (٢٠٢٠). درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٢- المراجع الأجنبية

- Ada, B. D., & Zembat, R. (2022). An Examination of the Creative Leadership Skills of Pre-School Administrators and Teachers. *International Journal of Educational Research Review*, 7(3), 143–156.
- Aktan, O., Toraman, Ç., & Orakci, S. (2020). Relationships between teachers' professional values, attitudes, and concerns about the profession in Turkey. *Issues in Educational Research*, 30(2), 397–419.
- Choi, Y., & Park, N. (2020). The Satisfaction and View of Elementary and Secondary School Leaders Participated in the In-service Training for Creative Leadership. *Journal of The Korean Association of Information Education*, 26(1), 55–64.
- Iswanto, Y., Mashithoh, H., & Hidayah, Z. (2020, May). Transformational leadership, creative leadership, and creative performance. In *2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology (ISBEST 2019)* (pp. 83–87). Atlantis Press.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Mawrdy, A. (2016). The Role of school principals in developing culture excellence for teacher in Islamabad. *Journal of European Review of Applied Psychology*, 52(108), 103–118.
- Nwachukwu, C. (2020). Creative Leadership and Creativity: An Overview. *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA), November, Granada, Spain.*
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2010). *Creative leadership: Skills that drive change*. Sage Publications.
- Salman, M., & Battour, M. (2020). Career excellence between leadership roles and achievement motivation for employees in the Ministry of Education in the United Arab Emirates. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 3(1), 46–96.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), 275–281.