جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

إعداد
إيمان مسلم الحروب

إشراف
الأستاذ الدكتور عايد أحمد الخوالدة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية/ قسم الأصول والإدارة التربوية
جامعة مؤتة، 2024م

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

MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies

جامعة مؤتــة
كلية الدراسات العليا

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر اجازة الرسالة المقدمة من الطالب ايمان مسلم حرب الحروب

والموسومة بـ: القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

التخصص: الإدارة التربوية في تاريخ 2024/05/19

من الساعة 1 إلى الساعة 3 قرار رقم 2/2024

أعضاء اللجنــة: التوقيــع

أ.د عايد احمد حماد خوالده	مشرفا ومقررا
أ.د حسن احمد المصطفى الطعاني	عضوا
أ.د باسم علي عبيد حوامده	عضوا
أ.د احمد محمد احمد بدح	عضو خارجي

عميد كلية الدراسات العليا
أ.د. عمر خالد جرادات

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

16/6/2024

الإهداء

إلى روح والدي الغالي الذي فقدته كثيراً وعنوان الحنان تغمده الله بواسع رحمته.

وإلى والدتي الغالية أطال الله في عمرها التي أفهمتني صادقة أن العلم هو الحياة، وأنارت أمام عيني شموع الأمل أهدي لها رسالتي هذه رمزاً للمحبة والوفاء، واعترافاً مني بفضلها،

إلى عمي وعمتي أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي وأخواني مصدر فخري وأبنائهم وبناتهم.

إلى زوجي الذي كان عوناً لي في مسيرتي.

إلى أبنائي الأحباء (آدم وشروق) الذين اقتطعتُ من وقتهما الكثير ولطالما قصرت تجاههما لأجل إتمام دراسي

وإلى من ربطت بهم علاقه النسب، وعطر الصداقة، وورد المحبة، زميلاتي وزملائي الكرام

إلى كل هؤلاء أهدي هذه الدراسة راجية من الله أن تكون بطاقة معرفة، وأن ينفعنا وينتفع بنا

الباحثة: إيمان مسلم الحروب

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنوره واصطفاه

وانطلاقاً من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور عايد الخوالدة على إرشاداته وتوجيهاته التي لم يبخل بها عليّ يوماً

كما أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين الأستاذ الدكتور باسم علي الحوامدة والأستاذ الدكتور حسن الطعاني والأستاذ الدكتور أحمد محمد بدح على ما بذلوه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من مدَّ لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد إلى عميد وأساتذة وإداريين كلية العلوم التربوية

الباحثة: إيمان مسلم الحروب

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الملاحق	ح
الملخص باللغة العربية	ط
الملخص باللغة الانجليزية	ي
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	**1**
1.1 المقدمة	**1**
2.1 مشكلة الدراسة واسئلتها	3
3.1 أهداف الدراسة	5
4.1 أهمية الدراسة	5
5.1 التعريفات الدراسة المفاهيمية والإجرائية	6
6.1 حدود الدراسة	7
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	**8**
1.2 الإطار النظري	8
2.2 الدراسات السابقة	26
3.2 التعقيب على الدراسات السابقة	37
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم	**38**
1.3 منهج الدراسة	38
2.3 مجتمع الدراسة	38

المحتوى	الصفحة
3.3 عينة الدراسة	38
4.3 تطوير أداة الدراسة	39
5.3 صدق أداة الدراسة	39
6.3 ثبات أداة الدراسة	45
7.3 متغيرات الدراسة	46
8.3 تصحيح الأداة	46
9.3 المعالجة الإحصائية	47
الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات	**48**
1.4 عرض النتائج	48
2.4 مناقشة النتائج	70
3.4 التوصيات	82
المراجع	**83**
الملاحق	**90**

قائمة الجداول

الرقم	عنوانه	الصفحة
1	توزُع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها	39
2	التعديلات التي أجريت على فقرات استبانة الدراسة في ضوء آراء المحكمين ونوع التعديل	40
3	معامل ارتباط الفقرات مع المجال والدرجة الكلية لفقرات القيادة الريادية	43
4	معامل ارتباط الفقرات مع المجال والدرجة الكلية لفقرات التميز التنظيمي	44
5	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية	45
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية، مرتبة تنازليا	48
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مجال (الرؤيا) في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازليا	49
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مجال (المبادرة) في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازليا	50
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مجال (الإبداع) في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازليا	52
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في	53

الرقم	عنوانه	الصفحة
	مجال (المخاطرة) في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازليا	
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مجال (استثمار الفرص) في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازليا	54
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك، مرتبة تنازليا	55
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى التميز التنظيمي في مجال (القيادة) في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك، مرتبة تنازليا	56
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى التميز التنظيمي في مجال (الموارد البشرية) في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك، مرتبة تنازليا	58
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى التميز التنظيمي في مجال (تقديم الخدمات) في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك، مرتبة تنازليا	59
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى التميز التنظيمي في مجال (الاستراتيجية) في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك، مرتبة تنازليا	60
17	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الريادية والتميز التنظيمي	61
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)	62

الرقم	عنوانه	الصفحة
19	تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) على مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين	64
20	نتائج المقارنات المجالية لاختبار شيفيه بين المتوسطات الحسابية على مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير (سنوات الخبرة)	66
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)	67
22	تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) على مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين	68
23	نتائج المقارنات المجالية لاختبار شيفيه بين المتوسطات الحسابية على مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير (سنوات الخبرة)	70

قائمة الملاحق

الرمز	عنوانه	الصفحة
أ	الاستبانة في صورتها الأولية	91
ب	أسماء المحكمين	100
ج	الاستبانة في صورتها النهائية	101
د	كتب تسهيل المهمة	108

الملخص

القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

إيمان مسلم الحروب

جامعة مؤتة، 2024

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك للقيادة الريادية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، وتحقيقاً لهذا الهدف تمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير أداة مكوّنة من (68) فقرة، موزعة على محورين، الأول: القيادة الريادية واحتوى على (38) فقرة، والثاني: التميز التنظيمي، واحتوى على (30) فقرة، جرى التحقق من صدقها وثباتها، وتمّ تطبيقها على عينة اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة تكوّنت من (465) من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وبعد تطبيق أداة الدراسة أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية جاء متوسطاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الريادية والتميز التنظيمي في مديرية تربية الكرك، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية ومستوى التميز التنظيمي تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي لصالح فئة بكالوريوس، وتعزى لأثر متغير سنوات الخبرة ولصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية ومستوى التميز التنظيمي تعزى لأثر متغير الجنس، وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بتوصيات، من أهمها: إجراء الدورات التدريبية لمديري المدارس في محافظة الكرك من أجل رفع مستوى ممارستهم للقيادة الريادية لعلاقتها بالتميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، مديرو المدارس الحكومية، مديرية تربية الكرك، التميز التنظيمي.

Abstract

Entrepreneurial leadership among public school Principls in Al-Karak directorate of education and its relationship with organizational excellence from the perspective of teachers

Eman Musallam Al-Hroob

Mu'tah University, 2024

This study aimed at identifying the level to which public school managers practice entrepreneurial leadership and its relationship with organizational excellence from the perspective of teachers as well as its relationship with some demographic variables. In order to achieve the study objectives, a 68-item questionnaire was developed, where it was distributed to two domains: entrepreneurial leadership (38) items and organizational excellence (30) items; its validity and reliability were verified. The questionnaire was applied to a sample that consisted of (465) male and female public school teachers in Al-Karak directorate of education. The researcher used the correlational descriptive approach.

The results showed that the level to which public school managers practice entrepreneurial leadership in Al-Karak directorate of education wasmedium, and that the level of organizational excellence in public schools was medium. The results revealed that there is a positive correlation relationship between practicing entrepreneurial leadership and organizational excellence. The results also revealed that there are statistically significant differences in the level of practicing entrepreneurial leadership and organizational excellence among school managers attributed to the impact of the variable of educational qualification in favor of bachelor degree, attributed to the variable of years of experience in favor of (10 years or more). The results revealed that there are no statistically significant differences in the level of practicing entrepreneurial leadership and organizational excellence among school managers attributed to the impact of the variable of gender.

In the light of the results, the study recommended the necessity of holding training courses to school managers in Al-Karak governorate to enhance the level of practicing entrepreneurialleadership among them due to its significant effect on organizational excellence.

Key words: entrepreneurial leadership, public school managers, Al-Karak directorate of education, organizational excellence.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأسئلتها

1.1 مقدمة

لمدير المدرسة العديد من المهام والتي لها دور في نجاح العملية التعليمية، فهو المسؤول الأول عن المدرسة، وسير العملية فيها على أتم وجه، فالمدير القيادي يوجه المعلمين من عدة نواحي في المدرسة، ويشرف على أنشطة المدرسة المختلفة، فيخطّط وينظّم السياسة العامة في المدرسة، مع الحرص على وضع البرامج والإشراف عليها، والعمل على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.

وتشّكل القيادة أهم المحاور التي ترتكز عليها الأنشطة في المؤسسات التعليمية، لذلك ينبغي على قائد المدرسة أن يسعى إلى إحداث التغييرات المناسبة، والتي لها دور في تطوير المدرسة وتميّزها، وتواكب هذه التغيرات زيادة حجم المدارس، وتشعب الأعمال فيها وتأثرها بالبيئة الخارجية المحيطة بها (الرماضنة، 2021).

وشهدت المؤسسات التعليمية في الآونة الأخيرة تغيير في فلسفتها وأهدافها، وترتّب على ذلك التغيير في مهام مدير المدرسة ودوره فيها، فكان لابد من اتباع المدير لأنماط قيادية تختلف عن الأنماط التقليدية التي أصبحت غير ملائمة لتطورات العملية التعليمية، لذلك تغيّر دور المدير في المدرسة من ميسّر للعمل إلى مطوّر وقائد لعملية التغيير فيها، ومن مُصدر للأوامر إلى مُوجّه ومشرف على العمل، ومن إداري إلى قائد مُلهم للمعلمين (الشريف، 2022).

ويتسم العصر الحديث بالتغيير والمنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية، لذلك فإن نمط القيادة الريادية يعد من الأنماط القيادية التي لها دور كبير في مواجهة تحديّات ومستجدات العصر، فمتطلبات العصر وتحدياته أدت إلى البحث عن طرق ووسائل إدارية جديدة يتبعها القادة في المدارس للسيطرة على أي مشكلة قد تواجه المدرسة بطرق إبداعية ومبتكرة بعيدة عن الطرق القديمة التقليدية، والتي بها يتم تحقيق النمو والاستقرار والتحسّن

المستمر في المدرسة (العريفي، 2023).

ووضحت الخليفات (2021) أن القيادة الريادية تعتمد على عدة أمور أهمها الرؤية الاستراتيجية والإبداع والمخاطرة والمبادرة، فيتولّى القائد الريادي عدة مهام في المدرسة كأن يوقظ روح الإبداع والعمل لدى العاملين في المدرسة، ويشجّع على تحديد فرص النجاح واستثمارها، وينظّم وينسّق موارد المؤسسة لخلق جو من التنافس من خلال الإنتاج والإبداع والجدية في العمل، ومن مهام القائد الريادي في المدرسة تحفيز المعلمين فيها للصمود أمام التحديات وتحقيق أهداف المدرسة المنشودة وتحقيق التطوّر والتقدّم، فالمعلمون هم من يُترجمون مُثُل المجتمع إلى مناهج وفلسفة التعليم وطرق التدريس في الغرفة الصفية.

ومن الأمور التي تتحقق في المدرسة نتيجة وجود قيادة فريدة فيها تميّزها وتميّز المعلمين فيها، حيث تعمل القيادة الناجحة على اقتناص الفرص واستثمارها، كما أنها تعمل على زيادة فرص التميّز في المدرسة من خلال التركيز على عدة جوانب تعد من أهم مفاتيح التميّز في المدرسة كالتركيز على تحليل البيئة المحيطة بها وعلى التعلم والمعرفة وإدراكها بضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية والتكيف معها (الهلالات، 2014).

فالمدير المتميّز في قيادته والمتبّع لنمط غير تقليدي هو الذي يجعل المدرسة متميزة تنظيميًا، فيعمل على وضع هيكلًا تنظيميًا متميزًا فيها، موزّع بحسب خبرات العاملين وتخصصاتهم، وهذا ما يدفع إلى أن تحقّق المدرسة ميزة التنافس مع باقي المدارس، فالقائد المتميّز يكون له آثارًا إيجابية وواضحة على بيئة العمل، فيرفع من مستوى الإبداع والتميز في الأداء لدى العاملين فيها، لذلك فإن التميّز التنظيمي بالمدرسة يحتاج إلى قائد مبادر يعمل بكل جهده لإيجاد التميز التنظيمي فيها في ظل التحديات التي تواجهها (السواعير، 2022).

وأشار الشرفات (2019) إلى أن أهمية التميز التنظيمي تكمن في مساهمته في إيجاد فرد مُبدع يستطيع أن يتكيّف مع التغييرات المحيطة بالمؤسسة، فالتميّز التنظيمي

يعتمد على تحقيق النتائج للمؤسسة في ضوء تلبية احتياجات جميع الأطراف فيها، فتكيّف الفرد فيها يحقّق أهدافها ويسعى فيها نحو التحسّن المستمر، فالتميّز التنظيمي يقوم بتطوير العاملين في المدرسة مما يجعل المدرسة قادرة على المنافسة مع باقي المدارس.

ويمكن تحقيق التميّز التنظيمي في المدارس بتوفير العديد من المتطلبات كالإدارية والمالية والبشرية، كما تتبنّى كل مدرسة نظرة للمستقبل تتمثّل في الرؤية، والرسالة، والأهداف، والسياسات والتي يؤدي تحقيقها للوصول إلى التميّز التنظيمي، فالهياكل التنظيمية يجب أن تمتاز بمرونة قادرة على التكيّف مع المتغيرات الداخليّة والخارجيّة للمؤسسة، وهذا لا يحدث إلا بوجود قيادة فعّالة قادرة على وضع أسس ومعايير للمؤسسة والتي بدورها تعزز التميّز التنظيمي (بو بكر، 2021).

وترى الباحثة أن نمط القيادة الذي يتبعه مدير المدرسة له أكبر الأثر في تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها، وتحقيق التميز فيها، لذلك فإن القائد الريادي قادر على تنفيذ كل ما هو جديد في المدرسة، مبتعدًا عن العمل التقليدي، يسعى للابتكار والتكيّف مع المستحدثات عالية السرعة في العملية التعليمية، مُؤثرًا على الموظفين والمعلمين فيها، بحيث يسعى الجميع في المدرسة إلى تميزها وتحقيق الرؤى المستقبلية لها وتطويرها وإنجاز المطلوب في أقل وقت ممكن.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن القيادة الناجحة لمدير المدرسة تتوجب عليه أن يفكّر بالتطورات المستقبلية والتعديلات التي تطرأ على العملية التربوية، وما يترتب على ذلك من إحداث العديد من التغيرات من خلال التعديل بالمسؤوليات والسلطات داخل المدرسة، وخاصة في ظل التغييرات السريعة والتنافس المتزايد التي تواجهها المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر، وهو ما يجعلها تحتاج إلى قائد متميز ومختلف عن القادة التقليديين، ومن هنا جاءت فكرة القيادة الريادية، حيث تمثل الريادة أبرز المتغيرات المعاصرة التي اعتبرت الإبداع في المشاركة والتمكين والشفافية والعدالة من متطلبات القيادة الناجحة، والتي تعكس في

مضمونها ديمقراطية الإدارة، وإضافة إلى ما سبق أثبتت العديد من الدراسات كدراسة عليوة (2023) ودراسة مبارز (2022) أهمية هذا النمط القيادي، وأن التأخر في الاستفادة من نموذج القيادة الريادية ناتج عن فهمها، إذ يرى العديد من قادة المدارس أنها تعد فلسفة نظرية في الإدارة غير ممكنة التطبيق.

وانبثقت مشكلة الدراسة لدى الباحثة كونها معلمة تربية فنية في إحدى المدارس الحكومية في تربية الكرك من قناعتها بالدور المهم والفعال لمدير المدرسة في تحفيز المعلم بأن يكون مبدعًا قادرًا على أن يتكيف مع التغييرات المحيطة بالمدرسة، فالمدير ذو القيادة الريادية قادر على تحقيق التميز في المدرسة من خلال الابتكار والإبداع موظفًا في ذلك المعلم من خلال تشجيعه وإعطائه القيمة في المدرسة، لذلك فإن المدارس تحتاج إلى قائد ريادي قادر على النهوض بالمدرسة بمساعدة المعلمين لمواكبة كل ما هو جديد في العملية التعليمية، ولكن ليس كل مدير قائد ريادي فالبعض من مديري المدارس لا يزالون يمارسون الأنماط التقليدية في القيادة، مما يؤدي إلى ممارسة الروتين الإداري والاكتفاء بحل المشكلات والتعامل مع الأمور البسيطة، دون السعي إلى تميز المدرسة تنظيميًا وخاصة في المدارس الحكومية؛ لأن المدارس الخاصة قد تتبنى نهجًا إداريًا ونمطًا قياديًا مختلف عن المدارس الحكومية، بسبب الاستثمار المادي فيها، لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة مستوى القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها المعلمون؟
2. ما مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a\leq0.05$) بين مستوى ممارسة القيادة الريادية والتميز التنظيمي في مديرية تربية الكرك؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a\leq0.05$) في المتوسطات الحسابية استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)"؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a\leq0.05$) في المتوسطات الحسابية استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

3.1أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

1.التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها المعلمون في مديرية تربية الكرك.

2.الكشف عن مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك من وجهة نظر المعلمين.

3. التعرف على الفروق بين درجات مديري المدارس على القيادة الريادية على مقياس القيادة الريادية تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، وأنثى)، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل (علمي، إنساني).

4. التعرف على الفروق في استجابات عينة الدراسة على مقياس التميز التنظيمي تبعًا لمتغيرات (الجنس (ذكر، وأنثى)، نوع المدرسة، وعدد سنوات الخبرة).

5. استقصاء العلاقة الارتباطية بين القيادة الريادية والتميز التنظيمي في مديرية تربية الكرك.

4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

أولًا) الأهمية النظرية:

1. تتناول الدراسة فئة معلمي المدارس وهم الفئات الأكثر تأثيرًا على المجتمع، كما تلفت الدراسة أهمية نمط من أنماط القيادة التربوية وهي القيادة الريادية والتي تعد من الطرق المهمة لمدير المدرسة لتبني الأفكار الجديدة في الإدارة، كما تقدم الدراسة أدب نظري قد يستفيد منه العديد من الباحثين في موضوع القيادية الريادية والتميز التنظيمي، بسبب ندرة في الأبحاث والدراسات في هذا المجال – في حدود علم الباحثة–.
2. كما تسعى الدراسة إلى تغيير المفهوم السائد عن الدور التقليدي في الإدارة والسعي إلى كل ما هو جديد من أفكار وأساليب تدعم العملية التربوية والنهوض بالمدرسة نحو الأفضل.

ثانيًا) الأهمية العملية:

1. تعمل الدراسة على توفير مقاييس محكمة عن القيادة الريادية والتميّز التنظيمي، بكافة أبعادها مما قد تكون ذات فائدة للباحثين في هذين المتغيرين.
2. بناءً على نتائج الدراسة سيتم لفت انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم إلى ضرورة عقد دورات وورشات تدريبية للمديرين من أجل تغيير نمط الإدارة التقليدي واتباع أنماط تولّد أفكار جديدة تسعى للنهوض بالمدرسة نحو الأفضل.

5.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية

تتضمن الدراسة المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

1.القيادة الريادية: "امتلاك المسؤول رؤية واضحة للأمور والقدرة على إيصالها لفريق العمل لإشراكهم في عملية التعرّف على الفرص الجديدة، وتوظيف عملية الإبداع التي تتضمن قدرًا من المخاطرة لغرض استغلال هذه الفرص وتطويرها، والاستفادة منها من أجل الحصول على ميزة تنافسية" (Roomi, 2011,12).

وتعرف إجرائيًا بالدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المفحوص على مقياس أبعاد القيادة الريادية المستخدم في هذه الدراسة وهي (المبادرة، الرؤيا، استثمار الفرص، الابداع).

2.التميز التنظيمي: هو "مقدرة الأفراد في المؤسسة على الإسهام بشكل استراتيجي في المؤسسة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، واستثمار مواردها المادية والبشرية؛ من أجل تحقيق أهدافها بصورة فعّالة تميّزها عن المؤسسات الأخرى" (Stephen, 2020, 45).

وتعرف إجرائيًا بالدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المفحوص على مقياس أبعاد التميز التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة وهي (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، تقديم الخدمات)

6.1 حدود الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس في مديرية تربية الكرك.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس التابعة لمديرية تربية الكرك.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2024/2023.

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل محوري الدراسة وهما: الإطار النظري والذي يتناول متغير القيادة الريادية، ومتغير التميز التنظيمي، ومحور الدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين على عينة الدراسة من المعلمين.

1.2 الإطار النظري

القيادة الريادية

يعد مفهوم القيادة مفهومًا معقدًا نسبيًا، فهو يشتمل على العديد من المفاهيم والسياسات المتعلقة بالمدرسة، وهي عملية مهمة تحقّق من خلالها المؤسسات التعليمية أهدافها وأنشطتها، فالقيادة هي المحور الأساسي للعملية الإدارية، وهي التي توجّه العمليات وتنسقها بناءً على الظروف المحيطة في المؤسسة، فهي من العوامل المؤثرة في البيئة والمتأثرة فيها. لذلك فإن القيادة الناجحة هي أحد المميزات التي يتم من خلالها تمييز المؤسسات الناجحة عن غيرها (المذن، 2021).

وأجمع الباحثون في تعريف مفهوم القيادة على أهمية سلوك القائد على المرؤوسين وعلى سلوكهم، لذلك عرف أسميران (Asmiran,2014) القيادة بأنها" التأثير في الآخرين لحثهم على السعي وراء الأهداف العامة، والفن الخاص بفرض إدارة فرد على آخرين بالشكل الذي يولّد احترامهم وثقتهم وتعاونهم التام، والقدرة على الحصول على أفضل الجهود من المرؤوسين، كما أنها فن حفز الآخرين".

في حين عرّف باس (Bass,2014, 26) القيادة بأنها " التفاعل ما بين عضوين أو أكثر يعملون ضمن مجموعة عمل تختص بإدارة حالة معينة ومستوى وعي وإدراك وتوقعات بقية الأعضاء فيها". كما عرفها ستيفان (Stefan, 2022) بأنها " مجموعة العمليات المتكافئة عند المدخل والمخرج، والمتشابكة في وحدات العمل الأساسية وتتكامل

في الممارسات الأدائية لتحقيق الغايات التربوية باستخدام طرق التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتمويل، والرقابة، والأداء، والمتابعة".

وللقيادة أهمية كبيرة في كافة أنواع المؤسسات التعليمية منها وغير التعليمية، فهي تؤثر على اتجاه العاملين فيها، ومدى تفاعلهم واندماجهم، وتفانيهم في تحقيق أهدافها، فالقيادة تعد حلقة وصل بين العاملين في المؤسسة وبين خططها وتصوراتها المستقبلية، كما تعمل القيادة الناجحة على تقدّم المؤسسة وتطورها بالسيطرة على مشاكلها وحلها، وحسم الخلافات بين العاملين وزرع روح التعاون بينهم (شوقي، 2012).

وأشار غريتشن (Gretchen, 2014) إلى أن القائد الناجح يفسّر جميع المواقف التي تتعرض لها الجماعة وتواجهها، ويحدد الجوانب الإيجابية والسلبية لكل موقف يحدث في المؤسسة، وهذا يعتمد على إدراكه له وحكمه عليه، ويوجّه العاملين إلى العمل الجيد ويحذرهم من الوقوع في الأخطاء، كما يقوم بتوزيع المسؤوليات والواجبات في المؤسسة، مما يحقق التعاون بين جميع أعضاء المؤسسة، الأمر الذي يقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة وإنجازها، ويضع القائد الخطط ذات الفعالية العالية والتي تشمل أهداف المدرسة والطرق التي سيتم اتباعها في تحقيقها.

والنمط المستخدم في القيادة والإدارة هو العامل الأساسي في نجاح المؤسسات التربوية، لما للقائد من مهام وأدوار لها الاثر الكبير في تحديد سلوك العاملين، فهو يؤثر على العاملين ويجعلهم ينقادون خلف القائد لما يتمتع به من قدرة على التوجيه والإرشاد وحسن الإدارة، ويتم تحديده بناءً على رؤية المدير وتفهمه لشخصيات المعلمين في المدرسة، وعلى شخصية القائد نفسه، والمهمة الموكلة إليه، والعاملون في المؤسسة، والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة (Feng, 2011).

وأشار عواد (2013) إلى أن الريادة ترتبط بإيجاد الاستراتيجيات والأساليب الحديثة ذات القيمة والتي لها دور بالابتكار في المؤسسة، فهي مفهوم يرتبط بشكل رئيسي في الإنتاجية والتنافسية، وإيجاد فرص المثابرة وتقديم الخدمات للعاملين في المؤسسة من أجل التفرّد والتميّز عن غيرهم، فمن خلال الريادة تصل المؤسسات إلى المثالية والتفوّق في النتائج والأداء معًا.

وأضاف هاريسون (Harrison, 2018) إلى أن القيادة الريادية تتشكّل داخل المؤسسات من خلال عدة أسس ومتطلبات والتي تتمثل بقدرة القائد على التأثير في العاملين، وقوة الإقناع لديه، وقوة النفوذ والسيطرة لديه، وقدرته على إحداث التغيير في المؤسسة لدخول سوق المنافسة مع غيرها من المؤسسات، كما تتطلب القيادة الريادية وجود السلطة القانونية للقائد والتي تعطيه حرية التصرف وإصدار الأوامر وإلزام العاملين بتنفيذها بما يعود بالفائدة على المؤسسة.

وعرفت القيادة الريادية بأنها " تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمّل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة في المؤسسة" (القحطاني، 2015، 450).

ويعرف جوبتا (Gupta, 2014, 26) القيادة الريادية بأنها " عملية ديناميكية لعرض الرؤية تعمل على تقبّل التابعين للعديد من المتغيرات منه، واستغلال الفرص، وتحمّل المخاطرة، واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة واستكشاف موارد جديدة".

ويقصد بالقيادة الريادية بأنها " عملية تطوير الأفكار والتفاعل بواسطة القيم التي تدعم تلك الأفكار وصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، بهدف تحفيز الأفراد داخل المؤسسة وتوفير التوجّه العام للمؤسسة حتى تتمكّن من تحقيق أهدافها الشاملة" (Arifin, 2014).

وترى الباحثة أن القيادة الريادية سلوك متبّع من قبل مدير المدرسة، ويكون منظّم وهادف، ويتوفّر فيه روح التغيير، والخروج عن المألوف، وتقديم الحلول المبتكرة للتحديات التي تواجه المدرسة.

أهمية القيادة الريادية

تتمثل أهمية القيادة الريادية بأنها تعمل على دعم قدرات وإمكانات المدرسة الريادية، والوعي والإدراك والفهم الدقيق للفرص المتاحة للتقدم والتنافس، والابتعاد عن الأفكار النمطية المسيطرة على بيئات التعلم وتغييرها لأفكار جديدة مبتكرة تجعل المدرسة في مجال التنافس مع المدارس الأخرى، فالمهمة الأساسية للقيادة الريادية هي التعرف على الفرص ورصدها واستغلالها من أجل ابتكار كل ما هو جديد (الخليف، 2023).

وأشارت الحوامدة وعبد المنعم (2019) أن القيادة الريادية جزء مهم من عملية التنمية الاقتصادية، وأداة مهمة لعملية التغيير في كافة المؤسسات، فلها الدور المهم في زيادة الأرباح والدخل للمؤسسة، كما أنها قيادة تركّز على العاملين في المؤسسة من حيث تحسين القدرات لديهم مما يساهم باختلاف أداء المؤسسة وتميّزها.

وورد في الزهراني (2022) أن القيادة الريادية لها أسلوب إداري يتم من خلاله تحويل المؤسسة من حالتها البسيطة والمتواضعة إلى حالة من التميّز والإبداع، فأكثر ما يميز القائد الريادي اغتنام الفرص المتاحة لاستثمارها ومواجهة المشكلات، فهي قيادة تستجيب للمتغيرات بالشكل الذي يجعل المؤسسة أسرع تكيفًا مع التغيرات والتحديات التي تواجهها.

خصائص القيادة الريادية

اختلف الباحثون في تحديد خصائص القيادة الريادية، ولعل من أبرزها ما أشارت إليه العديد من الدراسة كدراسة الخليفات (2021) وعلي (2022) وهي كما يأتي:

-**وضوح الرؤية:** ويقصد بها الخدمات المميّزة التي ترغب المدرسة في تقديمها، بهدف التفوق على المنافسين، لذلك تسعى القيادة في المدرسة إلى ابتكار طرق جديدة تساعد على تغيير واقع المدرسة، ووضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة يتم من خلالها الوصول

إلى المشاريع والأنشطة التي تحقق النجاح للمدرسة، وتوفير الدعم المالي والعمل على جذب أطراف من خارج المدرسة للمشاركة في تحقيق هذه الرؤية.

-**الإرادة والمثابرة:** وهما العنصران المهمان في تحقيق النجاح في المدرسة، لما لهما من دور كبير في التشجيع على الاستمرار، كما يتم تحقيقهما من خلال الصبر والرغبة بالعمل لساعات طويلة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

-**الالتزام بتقديم الأفضل:** ويتم ذلك من خلال كفاءة الإدارة وإصرارها على تقديم الأفضل لنجاح المدرسة، لأن من أسباب الفشل في التقدم لدى المدارس عدم الكفاءة الإدارية وعدم معرفة احتياجات ومتطلبات المجتمع، وما هي نوعية الخدمات التي ينبغي على المدرسة تقديمها، فمخرجاتها يجب أن تكون متميزة وإدارتها فعالة وذات خبرة للوصول إلى التميّز.

-**الإلهام:** القيادة الريادية تقوم على إلهام العاملين وحثهم على اتباع قائد المؤسسة، فالقائد الريادي يكون المثل الأعلى للعاملين والمُلهم لهم، لذلك يقع على عاتقه تزويدهم بالمعلومات المهمة عن أعمالهم، ويدفعهم للمشاركة معه في صنع القرارات ليحفّزهم على العمل وبذل أقصى جهودهم من أجل النهوض بالمؤسسة وجعلها في المقدمة مع المؤسسات المنافسة الأخرى.

-**الميل نحو المخاطرة:** القائد الريادي يمتاز بأنه مغامر، يتقبّل القيام ببعض الأعمال حتى ولو كانت النتيجة غير مضمونة، فهو يخاطر ويتحدى من أجل تحقيق التقدم والتطور في المؤسسة، وتقديم أفضل ما لديها.

-**الرغبة في النجاح:** القيادة الريادية تسعى دائمًا إلى النجاح، ويتم ذلك من خلال معرفة الأهداف المراد تحقيقها والوصول إليها بدقّة عالية.

-**التفاؤل والثقة بالنفس:** تسعى القيادة الريادية إلى تحويل كل ما هو تفكير سلبي لدى العاملين إلى تفكير إيجابي، وذلك من خلال غرس روح التفاؤل لديهم وكسب ثقتهم وتنمية الاعتماد على النفس والمشاركة بصنع القرارات، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح وامتلاك ميزة التنافس في المؤسسة.

أما ستيفان (Stefan, 2022) فقد وضح أن القيادة الريادية تتميّز بعدد من الخصائص والتي تُسهم بنجاح المؤسسات بشكل عام ومن أهمها:

-**قيادة توجيهية وإرشادية:** من أهم أولويات القيادة الريادية تنمية الأداء لدى الأفراد والذي ينعكس على أداء المؤسسة، لذلك فإن توجيه وإرشاد العاملين يعد من أفضل الطرق والممارسات التي تساعد على إكسابهم للمهارات والقدرات والتي تحقق للمؤسسة أهدافها.

-**قيادة خادمة:** ويقصد بذلك أن القيادة الريادية لها دور أساسي وهو خدمة الآخرين.

-**قيادة موقفية:** يتم وضع خطط العمل في هذا النوع من القيادة وفقًا للموقف الذي توجد فيه المؤسسة.

-**قيادة ديمقراطية:** من أهم خصائص القيادة الريادية أنها تعمل على إشراك العاملين في المؤسسة المشاركة في صنع القرار.

-**قيادة قائمة على رؤى مستقبلية:** من أهم أولويات القيادة الريادية وضع رسالة ورؤية للمؤسسة والاجتهاد على تحقيقها، وينبغي أن تكون الرؤية واضحة في غاياتها وأهدافها مفهومة من قبل الجميع مما يساعد على نجاح التغيير والتقدم في المدرسة.

أبعاد القيادة الريادية

أجمع الباحثون في مجال القيادة الريادية على أبعادها، وركزت أغلب الدراسات على أن أبعاد القيادة الريادية هي: الرؤية، والإبداع، والإلهام، والاستباقية والمبادأة، وتحمّل المخاطر، والتنافسية، والتواصل، والثقة، وتبنّت الباحثة في هذه الدراسة الأبعاد الآتية وهي كما وردت في دراسة الحسن (2023) ودراسة الخليف (2023):

-**الإبداع:** المدير القيادي المبدع يوفر للمعلمين في المدرسة المعلومات الكافية للوصول إلى مستوى عال من الأداء الذي يؤدي إلى أداء المدرسة المتميّز مما يتم تحقيق الأهداف، كما يشجّع المدير المعلمين على الإبداع بالأفكار، ويكلفهم بعرض الأفكار عليه على أن تكون ابتكارية وإبداعية للابتعاد عن المألوف والنمط التقليدي في التفكير، والأخذ منها ما هو مناسب لسياسته وما فيه صالح للمدرسة، ولضمان تنمية الإبداع لدى

المعلمين يقوم المدير بإشراك المعلمين بعدد من الدورات التطويرية، كما أنه يضمّن الإبداع كجزء مهم من رؤية المدرسة الاستراتيجية.

-**المخاطرة:** القيادة الريادية تجازف في طرح الأفكار الجديدة آخذه بعين الاعتبار ما يوجد على أرض الواقع من مخاطر الغموض وعدم التأكد من النتائج، فالمخاطرة هي تقبّل العمل في المواقف المختلفة والحالات التي تتسم بعدم التأكد من النتائج، وكلما زادت الرغبة في النجاح والاستعداد للعمل زادت نسبة تحمّل المخاطر، فالقيادة الريادية تتحمّل المخاطر بسبب رغبتها الشديدة في النجاح والتفوق والتنافس، وقسمت المخاطر التي تواجه القيادة الريادية إلى الأخطار الشخصية، وأخطار الممتلكات، وأخطار المسؤولية المدنية، وقسمت المخاطر التي تواجهها المؤسسات إلى: مخاطر العمل، وهي المجازفة بالعمل من غير معرفة احتمالية النجاح فيه، كاستخدام تكنولوجيا في المؤسسة غير مجربة من قبل، والمخاطرة المالية، والتي يقصد بها اقتراض المؤسسة لمبالغ كبيرة أو استخدام أكبر جزء من مواردها، والمجازفة بهذه المبالغ مع عدم التأكد من مردودها الإيجابي على المؤسسة.

-**استثمار الفرص:** المدير القيادي يستغل أي فرصة متاحة أمامه ويستخدمها لتطوير المدرسة وجعلها في المقدمة، كما يحث المعلمين على استغلال الفرص بأكمل وجه والعمل على حل المشكلات التي تواجه ذلك، كما أن المدير الناجح يتنبأ بالفرص المستقبلية من خلال التخطيط الجيد لها وتوقعها وتجهيز خطة مناسبة لها، ويستغل كل مساعدة مالية تُقدّم للمدرسة من المجتمع المحلي لدعم المدرسة بتطوير المدرسة والعمل على تميزها، لذلك فهو يسعى دائمًا إلى العمل على تطوير علاقة المجتمع بالمدرسة للتعرف على الفرص الممكنة واستثمارها، كما أن المدير القيادي له نظرة ثاقبة بقدرات المعلمين في المدرسة فيستغلها ويستثمرها ويعمل على تنميتها.

-**الرؤية الاستراتيجية:** لكل مدرسة رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية، وهذه الرؤية يجب أن تكون واضحة لكل العاملين في المدرسة، وأن تكون صياغتها بطريقة تُسهم في تطوير المدرسة، وتتضمن هذه الرؤية وسائل التخطيط المتنوعة التي يضعها مدير المدرسة من أجل تنفيذ الأهداف، كما يحدد المدير الموارد المطلوبة (البشرية والمالية والمادية) لتحقيق

الرؤية، كما يعمل المدير على تحويل رؤية المدرسة إلى أنشطة إجرائية يتم تنفيذها في المدرسة من خلال برنامج زمني محدد، كما يضع المدير من ضمن الرؤية خطة مُحكمة للتغيير المستمر الذي يحدث بسبب المستجدات في العملية التعليمية.

-**المبادأة والاستباقية:** المدير القيادي يبادر دائمًا في الاستفادة من التطورات العلمية والتقنية في مجال التعليم، ويحرص على تطبيقها أول بأول بالمدرسة، كما يتبنى أي مبادرة جديدة ويشجع المعلمين والطلبة على المشاركة فيها، ويكون دور المدير إزالة أي عقبات ممكن أن تحول دون تطبيق المبادرات، فالمدير الناجح يحث المعلمين على أن يكونوا سبّاقين في المشاركة بكل ما هو جديد.

معوقات القيادة الريادية

هناك العديد من المعوقات التي تحد من دور القائد الريادي في المدرسة، وتحول دون إتمامه عمله وتنمية مهامه، كما أنها تقلل من فرصة استفادة المؤسسات منه، ومن هذه المعوقات: عدم وضوح الرؤية، والخوف من الفشل من كل ما هو جديد، والاعتماد المفرط على الأنماط التقليدية، وقلة توافر الحوافز وفرص التشجيع للعاملين في المؤسسة والتي نؤثر في تنمية العمل الجماعي الريادي وتعزيزه، وسوء الاختيار للحلول البديلة للمشكلات، وتسرع المدير في اتخاذ وإصدار القرارات، كما أن إصرار المدير على الاستبداد بالعمل وعدم مشاركة الآخرين بالقرارات لها دور كبير في إعاقة الريادة والتقدم في المؤسسة، وقلة التواصل معهم، وعدم الترابط والتعاون بين المدير والعاملين في المؤسسة (Dogan, 2015).

وحدد ماثيوس (Mathews, 2017) أهم المعوقات التي تواجه عملية تطبيق القيادة الريادية في المؤسسات، ومن أهمها:

-**المعوقات الإدارية:** وتشمل هذه المعوقات قلة المعلومات لدى المدير الضرورية لصنع قرار، والوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية، والمركزية الشديدة وعدم التفويض، والتخطيط عبر السليم للمهام والأهداف.

-**المعوقات البيئية:** وتشمل عدم انتظام الأنظمة والسياسات في المؤسسة، والبعد عن تطبيقها، وعدم استخدام التقنيات التي تعمل على تطور المؤسسة، وصعوبة وضع الأنظمة واللوائح.

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن المدير القيادي يسعى إلى تميز المؤسسة وتطورها وتقدمها، ودفعها إلى دخول المنافسة مع باقي المؤسسات، فالمدير الذي يتبع نمط القيادة الريادية ينهض بالمؤسسة من خلال تشجيع العاملين فيها على الإبداع والابتكار واستغلال الفرص المتاحة، مما يجعلهم مميزين في مؤسسة منظمة.

التميز التنظيمي

بدأ مفهوم التميّز بالتكون في آخر ثمانينات القرن الماضي وأخذ يتطور صعودًا، فقد كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي الذي بُنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة عام 1992، وكان هذا النموذج تاليًا لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالكوم في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام 1987، ومع مرور الوقت تم تحديث النموذج الأوروبي أكثر من مرة وآخرها كان في عام 2013، ولكن الحدث الأهم هو خروج التميّز من عباءة الجودة الشاملة عام 1999، حيث تم الاستغناء عن كلمة جودة من معظم معايير النموذج الفرعية والأساسية وتم الاستعاضة عنها بكلمة تميّز (بعجي، 2019).

وأشار حداد (2022) إلى أن المؤسسات المتميزة هي التي تستطيع ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى أرض الواقع، فتحقيق الرؤية والرسالة يؤدي إلى تشجيع الاستمرار بالتميّز والإبداع في مختلفة أنشطتها، لأن التميّز أصبح حتمية فرضتها الظروف والمستجدات والتطورات في كل دول العالم، فقد أصبح أمر ضروري للمؤسسة من أجل الاستمرار والبقاء والمنافسة.

وعرف شارما (Sharma, 2008, 23) التميز التنظيمي على أنه "العمليات الديناميكية التي تقوم بتأمين قيمة جوهرية فريدة وميزة تنافسية تحقق رضا العملاء من

خلال العمل على تطوير قدرات العمليات الداخلية، ومن خلال التطوير المستمر والدعم للموارد البشرية بصورة تحقق التناغم لجميع أجزاء العمل المختلفة في المؤسسة".

أما غريفز (Graves, 2018, 220) فقد عرف التميز التنظيمي على أنه " سعي المنظمة إلى تحصيل نتائج استثنائية باستغلال طاقتها وقدرتها على تطبيق مفاهيم متسلسلة وممارسات خاصة في الإدارة الحديثة الذي يصل بالمنظمة إلى القمة".

في حين عرف الهلالات (2014، 56) التميز التنظيمي بأنه" كل فعل أو نشاط يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة، ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة".

ويمكن الاستنتاج مما سبق اختلاف وجهات النظر في تعريف التميز التنظيمي وسبل تحقيقه، فالبعض ينظر إليه على مستوى الفرد داخل المؤسسة والبعض الآخر ينظر إليه على مستوى المؤسسة.

وبناءً على ما سبق ورد في دراسة بو بكر (2021) أنواع التميز التنظيمي وهما نوعان، التميّز على مستوى المؤسسة، والتميز على مستوى الفرد، وفيما يلي توضيح لهما:

1.التميّز على مستوى المؤسسة: ويقصد به تميّز المؤسسة في أدائها ويقسم إلى نوعين هما:

-التميّز الشكلي: ويقصد به استيفاء المؤسسة لمعايير معينة شكلية لا بد من إثباتها وتحقيقها، فالمهم ليس مدى التميز الذي حققته المؤسسة بل بمجرد استيفائها لهذه المعايير الحسية تكون قد حققت التميّز، حيث تعد هذه المعايير هي المحك للتميز في المؤسسة.

-التميّز الجوهري: وهي قدرة المؤسسة على تحقيق إنجازات وأهداف جوهرية سواء كانت حسية أو مُدركة، وهذا النوع من التميز يكون بالحكم وليس بالقياس، ويتم ذلك من توثيق كل ما يدل على تميز المؤسسة من أدلة حسية وغير حسية.

2. التميّز على مستوى الفرد: وهو سعي الفرد في المؤسسة إلى التميز وإثبات ذاته، وقد يكون هذا النوع من التميز هو ما يؤثر على تميز المؤسسة بشكل كبير، لذلك تم وضعه من ضمن معايير التميز التنظيمي في المؤسسات.

أهمية التميز التنظيمي

للتميز التنظيمي دورًا هامًا في استمرارية المؤسسة ونجاحها، ويمكن تحديد أهمية التميّز التنظيمي للمؤسسة كما ورد في دراسة عليوة (2023) كما يأتي:

– يسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة من خلال توجيه جهود العاملين فيها نحو العمل والسعي لتحقيق الأهداف.

– التميز ضروري لعملية التطوّر وذلك من خلال رفع أداء المؤسسة والعاملين بها، وهو ما يتطلب وجود تنظيم ومشاركة من الجميع وهو ما يدفع بهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لتقديم التميز والنجاح.

– من خلال التميز التنظيمي يتم تطبيق أنماط جديدة ومتطورة في القيادة داخل المؤسسات، مما يعود بمخرجات إيجابية على المؤسسة من خلال التحسين المستمر الذي يقود إلى الجودة الشاملة.

– تكمن أهمية التميز التنظيمي من حاجة المؤسسات إلى معرفة الطرق والأساليب المناسبة للتغلب على العقبات والتحديات التي تواجه سير العمل فيها، وطرق جمع المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة والتي لها دور في تطوّر المؤسسة.

– يساعد التميز التنظيمي المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية عن غيرها من المؤسسات، بتحقيق الجودة والكفاءة، واستخدام القادة فيها للموارد المتاحة بطريقة مناسبة، مما يعمل على ديمومة المؤسسة واستمرارها.

أهداف التميز التنظيمي

وأشار ستيفن (Stephen, 2020) إلى أن للتميز التنظيمي العديد من الأهداف الواضحة، والتي تعد أساس لمعرفة مدى الإنجاز في المؤسسة، ومن هذه الأهداف التفاعل الإيجابي الذي يحدث بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، ووجود قيادة تتمتع بمهارات وقدرات معرفية عالية قادرة على النهوض بالمؤسسة، كما يهدف التميز التنظيمي إلى التزام المؤسسة بمعايير الجودة الشاملة وذلك من خلال القيام بالأعمال بطريقة ترضي جميع الأطراف فيها.

ومن أهم أهداف التميز التنظيمي ترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة ومعايير التميز في فكر العاملين، وبالتالي يكون بذل الجهد عالي من قبلهم بسبب محاولتهم إلى الوصول إلى هذه المعايير وتحقيقها، ويتم تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف من خلال الحوافز المالية والمعنوية التي تكون نتيجة العمل الدؤوب والعمل الجاد (الشرفات، 2019).

خصائص التميز التنظيمي

تتمتع المؤسسات التي تحقق التميز بمجموعة من الخصائص المهمة وهي كما وردت في السواعير (2022) كما يأتي:

1. **قبول الأعمال الصعبة:** المؤسسة المتميزة هي التي تقبل التحدي الذي يعد أهم مصادر التميز فيها، مما يتحتم عليها التعلم السريع ومواكبة كل ما هو جديد وتحسين العمليات فيها والبدء في الأعمال من الصفر.
2. **توفّر القيادة الكفؤ:** القيادة هي العنصر المهم في المؤسسة، والنمط الذي يتبعه القائد في إدارته للمؤسسة يؤثر بشكل كبير على انتماء العاملين فيها وتميز أدائهم الذي ينعكس على أداء المؤسسة، لذلك فإن القائد الكفؤ هو من يبذل قصارى جهده لتشجيع العاملين وتحفيزهم على التميز إما ماديًا أو معنويًا.
3. **تحمّل المصاعب:** إن وجود الصعاب والقدرة على تجاوزها هو الدليل على مستوى المؤسسة وقوتها، فتحمّلها للأزمات والتحديات ومواجهتها يسهم في صقل قدراتها وتميزها.
4. **الخبرات البعيدة عن العمل:** إن المجتمع المحيط بالمؤسسة يعد من أهم الخبرات خارج نطاق العمل، فالمجتمع الذي يقدّم الخدمات للمؤسسة يقدّم العديد من الفرص لاكتساب التميّز في أدائها.
5. **برامج التدريب:** تعمل الورشات التدريبية وبرامج التدريب على تعزيز التميز التنظيمي في المؤسسات؛ لأنها تعمل على تقديم المعارف والخبرات التي تساهم في عملية التميز.
6. **الدقة:** عملية التميز التنظيمي عملية دقيقة، حيث يتم اختيار أفضل الطرق والأساليب التي لها الدور الكبير في تطوّر المؤسسة وتقدمها بدقة متناهية.

أبعاد التميز التنظيمي

وضعت الباحثة أربعة أبعاد للتميّز التنظيمي، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات التي تناولت مفهوم التميز تنظيمي وأبعاده، وهي الأبعاد التي تم الاتفاق عليها في أغلب الدراسات، والتي وردت في دراسة السنيد (2023) ودراسة مبارز (2022) وهي كما يأتي:

-**تميز القيادة:** وهي قدرة المدير في المدرسة على التأثر بالمعلمين والعاملين فيها، فوظيفة المدير الناجح أن يضع الخطط التي تلبي الاحتياجات المستقبلية للمدرسة، فهو يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات بكافة الأعمال الإدارية، لذا يضع الخطط وينتظر من الجميع تنفيذها بما فيه مصلحة للمدرسة، كما يسعى المدير إلى تميّز المدرسة من خلال وضع مبادئ وقواعد التميز التنظيمي ويقوم عندها بتشجيع المعلمين على ابتكار الأفكار الجديدة التي تحقق ميزة التنافس للمدرسة، كما يحرص المدير على التجديد التحديث في إجراءات العمل بهدف التحسين المستمر للمدرسة، والحث على العمل بروح الفريق بين المعلمين.

-**التميز الاستراتيجي:** الاستراتيجية هي تلك الوسيلة التي تتبعها المدرسة لبلوغ غاياتها وتحقيق أهدافها، فيقوم مدير المدرسة بشرح الاستراتيجيات والعمليات اللازم تطبيقها في المدرسة للمعلمين حتى تكون واضحة لهم، كما يضع المدير استراتيجيات تشمل خطط بديلة في حال تعرضت المدرسة لبعض المستجدات الطارئة، أو يعمل على استحداث استراتيجيات ترفع مستوى الإنجاز لدى المعلمين بشكل مستمر، وخاصة الاستراتيجيات التي تشكّل حافزًا للسلوك الداعم للتميز التنظيمي.

- **تميز الموارد البشرية:** المعلمين في المدرسة هم من ينفذون الخطط والاستراتيجيات، وأدائهم المميز هو من يشكّل تميز المدرسة التنظيمي، لذلك يقوم المدير بطرح الأفكار الجديدة على المعلمين ليحث روح التنافس بينهم، ومن خلال الاطلاع على إنجازاتهم يحدد نقاط الضعف والقوة لديهم، عندها يقوم بمعالجة الضعف بالبرامج التدريبية والتوعية، كما يعزز نقاط القوة لديهم بالحوافز المادية والمعنوية، ولأن المعلمين هم المقياس الأساسي لتميز المدرسة يقوم المدير الناجح بترك النمط التقليدي في القيادة ويُشركهم في عملية

صنع واتخاذ القرارات، مما يعزز لديهم الثقة بالنفس والعمل على جعل المدرسة في تنافس مستمر مع باقي المدارس.

– **تقديم الخدمات:** يوفر المدير داخل المدرسة كل التجهيزات والمعدات التعليمية المساندة لعملية التميز، ويكون ذلك بشكل دقيق وموثّق، كما يفعّل المدير وسائل الاتصال والتواصل المباشرة بينه وبين المعلمين، ويستمع إلى مطالبهم وينفذ المطلوب بناءً على موارد المدرسة المتاحة، ويعتمد في تقديم الخدمات للمعلمين على الوسائل التكنولوجية الحديثة ليواكب روح العصر، كما يشجع المدير على التغذية الراجعة من المعلمين والتي لها الدور الكبير بالارتقاء بمستوى تقديم الخدمات لهم.

العوامل المؤثرة على التميز التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على التميز التنظيمي في المدرسة، وصنف كل باحث هذه العوامل حسب جهة نظره، ومنها ما أشار إليه بنغول (Bingol, 2019) وهي:

–**غياب الأهداف المحددة:** إن مستوى أداء المعلمين في المدرسة يتم قياسه من قبل المدير بناءً على مدى تحقيقهم للأهداف المحددة مسبقًا، لذلك فإن الإدارة التي لا تضع أهداف محددة وليس لديها تخطيط مسبق لا تستطيع محاسبة المعلمين على مستوى أدائهم، لذلك لا يتم الحكم على أدائهم وتميزه.

–**اختلاف مستويات التميز بين المعلمين:** هناك مستويان من التميز الفردي والجماعي، التميز الفردي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه وفق المدة الزمنية المحددة، والكمية والنوعية المطلوبة، ويمكن قياسه بنوعية العمل، وحجم العمل، والمواظبة على العمل، أما التميز الجماعي وهو مجموعة النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال مجموعة من الأفراد الذين ينتمون إلى نفس المؤسسة، وتكون محددة ومتداخلة في بعضها البعض، وتبدو في ظاهرها فردية ولكن عوائدها تعود على الجماعة ككل.

–**كفاءة المعلم:** وهي القدرات والمهارات التي يمتاز بها المعلم عن غيره من المعلمين في المدرسة، والتي تمكّنه من أداء مهمته ووظيفته بكفاءة عالية تضمن له تفوقه على زملائه.

-**البيئة التنظيمية:** وهي البيئة الداخلية للمدرسة مثل: الهيكل التنظيمي، ونظام الحوافز، والترقيات، ونظام الاتصالات، كما يجب أن يتوفر في البيئة التنظيمية للمدرسة جوًا إيجابيًا وأهداف واضحة ومحددة.

في حين أشار غريفز (Graves, 2018) إلى أن من أهم العوامل التي تؤثر على التميز التنظيمي في المدرسة وجود المدير المحفّز للمعلمين، فالمحفزات عديدة ومتنوعة، لذلك على مدير المدرسة أن يبحث عن المحفزات الفعالة وأن يكون على معرفة تامة بالمعلمين، ويتم ذلك من خلال الاقتراب منهم ومقاسمتهم أفكارهم ومناقشتهم، وعليه معرفة ما هم بحاجة إليه، فمعرفته بهم تساعده على تكوين بيئة مناسبة لتحقيق أهداف المدرسة وتميزها، وأهداف المعلمين في آن واحد.

وفي نفس السياق أشار كونلو (Conlow, 2013) أنه لكي يصل المدير المحفز بالمعلمين إلى أعلى مستويات التميز عليه بالتواصل الفعّال والشفاف معهم، فسماعه لآرائهم ومقترحاتهم أمر مهم في زيادة الطاقة الإيجابية وبناء الثقة لديهم، والمهم في التواصل هو الحوار الفعّال، لأن غياب العلاقات الإنسانية يمكن أن يهدم روح التعاون في المدرسة، فعدم وجود التواصل بين المدير والمعلمين لن يتمكّن من التعرف على المعلمين ذوي المهارات المتميزة، ولا على المعلمين الذين يحتاجون مزيدًا من التدريب لتنمية مهاراتهم.

ومن العوامل المهمة والتي تزيد من التميز التنظيمي تركيز المدير على الموارد البشرية في المدرسة، وإتاحة فرص التعلم وتنمية المهارات لجميع المعلمين بما فيهم المتميزين، واستخدام أسلوب التوبيخ والمدح معهم، وعدم التركيز على جوانب الضعف وإنما على مواطن قوتهم عند كل عملية تقييم، فالتركيز على نقاط القوة بدل نقاط الضعف لديهم يرقي بأدائهم؛ لأنهم يرغبون بالاعتراف بمهاراتهم وأفكارهم، كما أنهم يحتاجون إلى الدعم للتخلص من نقاط ضعفهم، فالتركيز على نقاط الضعف تجعل عدد قليل من المعلمين يرفعون من إنتاجية عملهم، بينما يؤدي التركيز على نقاط القوة إلى ارتفاع نسبة الإنتاج في العمل بين المعلمين (Basit, 2017).

نماذج التميز التنظيمي

ظهرت العديد من نماذج التميز في جميع أنحاء العالم والتي تشير إلى تميز وتقدم المؤسسة، وتعد هذه النماذج مسابقات تتنافس فيها المؤسسات فيما بينها اعتمادًا على التميز في تقديم مبادرة أو منتج معين، ومن خلال هذه النماذج يمكن معرفة رقي أساليب وأنظمة العمل والعلاقات التنظيمية في المؤسسة، ويتم تقييم التميز من خلال هذه النماذج بواسطة قوائم رصد أو جداول يتم فيها مقارنة النجاح المُحقق لكل جهة من الجهات المتنافسة، ويمكن توضيح هذه النماذج كما يأتي:

– **النموذج الياباني للتميز:** وضع أسس هذه الجائزة اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951م، وتم في هذه الجائزة وضع معايير يتم من خلالها تقييم المنظمة الفائزة بالجائزة وهي: السياسات، والتنظيم والتنمية، والتعلم والتدريب، والمعلومات، والتحليل، والتخطيط للمستقبل، وضمان الجودة، وتأثيرات الجودة، والتنميط، والمراقبة، ويركز هذا النموذج على تحقيق عدة أهداف منها: التركيز على الجودة للمنتجات والخدمات، والتعرف على مستوى نجاح المنظمة في تنفيذها لسياسة التحكم بالجودة الشاملة، والقيام بدعم القيادة في الإدارة العليا، وضبط العمليات والتحكم بها، وتطبيق نظرية التحسين المستمر، ومساعدة المنظمة في عملية التخطيط المستقبلي (العلي، 2016).

– **النموذج الأمريكي للتميز:** تم تأسيس هذه الجائزة عام 1987م، ومن أهم أهدافها زيادة نسبة الوعي بجودة الإدارة، ولهذا النموذج عدة معايير من أهمها: القيادة الريادية، والتخطيط الاستراتيجي، والعملاء والتركيز على السوق، والتركيز على الموارد البشرية، وإدارة العمليات، ونتائج الأعمال، والقياسات، والتحليل، وإدارة المعرفة (الغامدي،2018).

–**النموذج الأوروبي للتميز:** صدر هذا النموذج عام 1992م، وتقوم عليه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) التي تأسست عام 1988م، وهو من النماذج التي تساعد المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز لها وكذلك يعد نموذج يقيّم مستوى تقدم المنظمات وتطورها وقوتها، ويحتوي هذا النموذج على معايير مكونة من عنصرين: عنصر الممكنات والذي يتضمن القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية،

والسياسات والاستراتيجيات وإدارة الموارد، وعنصر العمليات والنتائج والذي يتضمن رضا العاملين، ورضا العملاء، وخدمة المجتمع، ونتائج ومؤشرات الأداء (عبود، 2020).

- **النموذج الكندي:** أنشأ هذا النموذج المعهد الوطني الكندي للجودة (NQI) في عام 1992م، ويقوم باستخدامه العديد من المنظمات الخاصة كإطار لتحقيق التميز التنظيمي، ولدى هذا النموذج معايير لقياس التميز لدى المنظمات وهي: القيادة، والتركيز على المتعاملين، والتركيز على الموارد البشرية، والتركيز على الموارد والشراكة، والتخطيط، وإدارة العمليات، ونتائج الأداء الشامل للأعمال ، ومفاهيم التميز (عبد الوهاب، 2016).

- **النموذج السنغافوري:** اهتم هذا النموذج بالتعليم، من منطلق أن التعليم هو أساس التطور الاقتصادي والاجتماعي، لذلك ركز على تحقيق التوازن بين المواد الأساسية، واهتم بتطوير الشخصية وأعطى النشاطات الرياضية والثقافية اهتمامًا كبيرًا لصقل شخصيات الطلبة، ووضع هذا النموذج عدة معايير وهي: تزويد الجميع بالتعليم، وزيادة التمويل، واستقطاب المعلمين الجيدين، ونشر ثقافة التعليم، ومراجعة المناهج، والابتكار والتجديد، وتفير التدريب لرفع الكفاءة (آل مزروع، 2010).

- **جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:** يقوم بهذه الجائزة مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، والذي يعد المرجع الوطني في الأردن للتميز والجودة في القطاعين العام والخاص، حيث أن هناك أسس ومعايير إذا تخطتها الوزارات أو المؤسسات الرسمية أو الخاصة فإنها تُمنح جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وتُمنح هذه الجائزة كل عامين، وتهدف إلى تعزيز المنافسة بين المنظمات الأردنية، وذلك عن طريق نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء، وترتكز هذه الجائزة على عدة معايير وهي: القيادة، والأفراد، والمعرفة، والعمليات، والمالية (عماري، 2022).

التحديات والمعيقات التي تواجه التميز التنظيمي

هناك عدد من المعيقات التي تقف أمام تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات بشكل عام، ومن أهم هذه المعيقات ما ورد في دراسة عبد الرحمن (2022) وهي كما يأتي:

1. كفاءة الموظفين المتدنية: إن تعيين الموظفين قليلي الكفاءة في المؤسسة يقف عائقًا أما تميز المؤسسة التنظيمي، فالموظف غير الكفء ليس لديه أفكار إبداعية جديدة، كما أن الدافعية لديه تكون قليلة.

2. الأسس القديمة للأجور والرواتب: اعتماد المؤسسات على الأجور القليلة وعدم تعديلها مع الزمن، وعدم العدالة بأجور العاملين والميل نحو التمييز، مما يدفع العاملون المميزون إلى ترك المؤسسة والبحث عن مؤسسة أخرى أكثر إنصافًا، وطلبًا للعدالة التي ستحسّن أوضاعهم، وتخلق لديهم انتماء نحو المؤسسة مما يؤدي إلى تميزها.

3. عدم اهتمام المؤسسة بالتميز: بعض المؤسسات يغلب عليها الروتين في العمل، وعدم السعي إلى تحقيق ميزة التنافس مع باقي المؤسسات، لذلك لا يتم الاكتراث للتميز، مما يجعل المؤسسة في مرتبة متأخرة عن غيرها.

4. قصور أنظمة المؤسسة وقوانينها: بعض المؤسسات تفتقر لآلية وصف ما تحتاجه لعملية التميز، وتفتقر إلى الجودة في عمل الموازنة بين متطلبات الإنجاز من جهة والالتزام بالقوانين والأنظمة من جهة أخرى، لذلك على المؤسسات حتى تحقق التميز التنظيمي لا بد من وجود أنظمة وقوانين تسهل عملية الموازنة في المؤسسة والذي له دور في تحقيق التميز.

5. **ضعف الموارد المالية في المؤسسة:** عدم توفر المعدات والأدوات اللازمة لإنجاز العمل في المؤسسة يُضعف من روح المبادرة لدى العاملين فيها، والذي من شأنه إعاقة التميز التنظيمي فيها.

وترى الباحثة بعد الاطلاع على الأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة، أن المدير الريادي يترك بصمة واضحة في المدرسة، فهو لا يبتع النمط التقليدي في إدارته بل يتبع أساليب وطرق حديثة من شأنها توثيق العلاقة بينه وبين المعلمين في المدرسة، مما يرك الأثر الإيجابي لديهم ويدفعهم للعمل والتميز وتحقيق ميزة التنافس.

2.2 الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، القيادة الريادية والتميز التنظيمي، تم عرض الدراسات حسب الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

أولًا) الدراسات التي تناولت القيادة الريادية

أجرى أسميران (Asmiran,2014) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسات مديري المدارس في القيادة الريادية والإبداع المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (294) معلمًا من معلمي المدارس الثانوية في سيلا نغور في ماليزيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث احتوت على (64) عبارة (50 منها عن ممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس و14 عن الإبداع المدرسي)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين يرون أن القيادة الريادية مهمة للغاية لمديري المدارس، وأن المديرين يمارسونها بشكل معتدل، وكذلك وجود ارتباط بين تصورات المعلمين لممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس وبين الإبداع المدرسي داخلها.

كما قام ماكميلان (McMillan, 2017) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور أسلوب القيادة في التأثير على استبقاء الموظفين في المدارس الابتدائية، وتم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (76) من المعلمين في المدارس الابتدائية في شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون القيادة الريادية بدرجة كبيرة، ويشجعون الموظفين على البقاء في مدارسهم من خلال التركيز على بناء العلاقات مع الآخرين ودعمهم التواصل الفعال، كما تم تحديد بعد الثقة كعنصر أساسي في كيفية بناء هذه العلاقات واستدامتها، وتم ربط الثقة بمدى فعالية الدعم والتواصل بين المعلم والمدير.

وأجرت حوالة (2019) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية، وتعرف معوقات تطبيق قائدات المدارس الثانوية

الأهلية لأبعاد القيادة الريادية، من وجهة نظر القائدات والمعلمات بشرق مدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من قائدات ومعلمات المرحلة الثانوية الأهلية، بشرق مدينة الرياض، والبالغ عددهن (28) قائدة، و(812) معلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية بشرق مدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد المخاطرة بالمرتبة الأولى في التطبيق، يليه بعد الإبداع، وبالمرتبة الثالثة يأتي بعد المبادرة الاستباقية، يليه بعد استثمار الفرص، وفي الأخير يأتي بعد الرؤية الاستراتيجية كأقل أبعاد القيادة الريادية تطبيقا. كما توصلت النتائج إلى أن من أهم معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر القائدات والمعلمات تمثلت في ضعف الإمكانات المادية المخصصة للأنشطة، صعوبة وتعقيد الإجراءات الرسمية المتبعة من الوزارة عند تطوير المدرسة، خوف قائدة المدرسة من تبني أية أفكار جديدة لصالح المدرسة، تبنى قائدة المدرسة المركزية الشديدة، وعدم تفويض المهام، عدم إتاحة الحرية للمعلمة في اختيار الأنشطة التعليمية.

أجرى جرجس (2019) دراسة هدفت لوضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (260) معلماً من معلمي المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر، وأظهرت نتائج الدراسة ضعف وقصور في الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر، ووجود معوقات كثيرة تقف عائقاً أمام تطوير أداء مديري تلك المدارس، بعضها خاص بالتشريعات والقوانين والمركزية في اتخاذ القرارات، ضعف الرغبة الشخصية للمديرين لتطوير مهاراتهم القيادية، مقاومة التغيير من البعض، ندرة وجود تحفيز مادي أو معنوي لمدير المدرسة يحثه على الأبداع في العمل. وكانت درجة واقع الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر بدرجة ممارسة (منخفضة) في بعد الأبداع، ودرجة ممارسة (متوسطة) في بعد الرؤية الاستراتيجية ودرجة ممارسة

(متوسطة) في بعد تحمل المخاطرة وبدرجة ممارسة (متوسطة) في بعد المبادأة ودرجة ممارسة (كبيرة) في محور معوقات القيادة الريادية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في محور أبعاد القيادة الريادية (الأبداع –الرؤية الاستراتيجية –تحمل المخاطرة –المبادأة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة أو عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في محور معوقات القيادة الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة أو عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها. وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية.

كما قام السعيد (2019) بدراسة هدفت تعرف درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (634) معلمًا من المدارس في محافظة الجهراء في دولة الكويت، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند جميع المجالات ما عدا مجال علاقة مدير المدرسة مع المجتمع المحلي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ولمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة، وبينت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي للمدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المؤسسي لمدارس دولة الكويت تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق

لصالح الدراسات العليا، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية والتميز المؤسسي.

دراسة علي (2022) والتي هدفت إلى وضع مقترحات لتلبية متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة الفيوم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (61) عبارة موجهة لعينة قوامها (210) من المعلمين والوكلاء والمديرين في المدارس المستهدفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لمديري مدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة الفيوم في مجملها جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مركزية الإدارة الشديدة ومحدودية تفويض السلطة، ونقص الإمكانات المادية والمالية، والبعد عن المجازفة خوفا من الفشل، وندرة الحوافز المادية والمعنوية للإبداع والريادة، هي من أبرز معوقات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة الفيوم.

وقام الهندال (2022) بدراسة هدفت تحليل العلاقة بين القيادة الريادية كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع بالمؤسسات التعليمية الكويتية، وكذلك اختبار مدى تأثير القيادة الريادية على الثقة التنظيمية بتلك المؤسسات، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم قائمة استقصاء مكونة من (31) عبارة، وبل حجم عينة البحث (384) مفردة، وتم توزيع قوائم الاستقصاء عليها، وبلغ عدد الاستمارات المجمعة والصالحة للتحليل (334 استمارة) بنسبة استجابة 87%، وتم تجميع آرائهم وتحليلها إحصائيًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الريادية تتوافر بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، كما أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، واتضح وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية مجتمعة، حيث كلما زادت ممارسات القيادة الريادية ارتفعت مستويات الثقة التنظيمية (الإدارة العليا –المشرفين –الزملاء) من جانب العاملين بالمؤسسات التعليمية، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية.

وأجرى مبارز (2022) دراسة هدفت التعرف على دور القيادة الريادية بأبعادها (الإلهام، والرؤية، التواصل والمشاركة، الثقة) لدى القيادات في المراحل التعليمية بالمراحل (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) في تحقيق التميز المؤسسي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ومدرسي (رؤساء الأقسام التعليمية) بالمدارس في المناطق التعليمية (إدارة الشيخ زايد التعليمية، إدارة 6 أكتوبر التعليمية) بجمهورية مصر العربية. واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل وهي تمثل جميع فئات مجتمع البحث (678) مفردة عدد المستجيبين (669 مفردة) والممثلة في مديري الإدارات، ومدرسي (رؤساء الأقسام التعليمية)، للمدارس في المراحل التعليمية سالفة الذكر. وأشارت نتائج الدراسة وجود علاقات تأثيرية إيجابية لكل من أبعاد التواصل والإبداع والرؤية على التميز المؤسسي عند مستويات معنوية جميعها أقل من (0.05) مما يشير إلى تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية (التواصل والإبداع والرؤية) على التميز المؤسسي للمدارس المصرية بدرجة ثقة أعلى من 95%. ويستثنى مما سبق، بعد الثقة في المرؤوسين، حيث أشارت النتائج عدم وجود تأثير إيجابي ذات دلالة للثقة في المرؤوسين على مستوى التميز المؤسسي للمدارس المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من 95 .%.

وأجرت الشريف (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الريادية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي، على عينة قوامها (350) معلم، و(50) مدير من معلمي ومديري مدارس التعليم الثانوي العام. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية جاءت متوسطة، وقد جاء بالترتيب بعد (الإبداع) بدرجة كبيرة، وتبعه في الترتيب الثاني بعد (الاستباقية) بدرجة متوسطة، واحتل الترتيب الثالث بعد (الرؤية) بدرجة متوسطة، أما الترتيب الرابع والأخير فقد جاء بعد (المخاطرة) بدرجة متوسطة. ووجدت فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام

لأبعاد القيادة الريادية لصالح الإناث مقارنة بالذكور، ولصالح المديرين إجمالا مقارنة بالمعلمين.

أجرت الزهراني (2022) دراسة هدفت التعرف على واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، وتشخيص واقع أبعاد القيادة الريادية (الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الميل للمخاطرة)، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على عينة عشوائية وبلغ حجمها (366) معلمة، وقد وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية على مستوى الأبعاد مجتمعة لدى قائدات المدارس الثانوية جاءت بدرجة (متوسطة)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بعد المبادرة على أعلى متوسط، ثم بعد الإبداع، وثالثا بعد استثمار الفرص، وأخيرا بعد الميل للمخاطرة وبدرجة ممارسة (قليلة)، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا لدرجة ممارسة القيادة الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة (البكالوريوس)، وتبعًا لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح المعلمات ذوات (أكثر من 10 سنوات).

دراسة منصور (2023) والتي هدفت تحديد واقع أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية والتهكم التنظيمي لدى المعلمين استخدم المنهج الوصفي، طبقت استبانتين: استبانة للقيادة الريادية واستبانة للتهكم التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (379) من معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تحقق واقع أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، من أسباب التهكم التنظيمي قلة الاهتمام بالجانب الإنساني بين المعلمين، وكثرة الأعباء والضغوط، من معوقات القيادة الريادية جمود بعض اللوائح والتشريعات المدرسية، مقاومة الأفكار الجديدة، وجدت علاقة دالة سالبة بين واقع ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الريادية ودرجة التهكم التنظيمي لدى المعلمين، جاءت قيمة اختبار تحليل التباين للفروق بين المعلمين وفقًا للمرحلة التعليمية في التهكم التنظيمي غير دالة، ودالة وفقا للجنس ووفقًا لسنوات

الخبرة جاءت غير دالة، تم تقديم تصور مقترح لتفعيل القيادة الريادية بما يسهم في مواجهة التهكم التنظيمي.

ثانيًا) الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي

دراسة العلي(2016) والتي هدفت التعرف على متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة تكونت من (35) عبارة موزعة على خمسة أبعاد (القيادة المدرسية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية) وطبقت الاستبانة بأسلوب الحصر الشامل على جميع قادة المدارس الثانوية والبالغ عددهم (108) قائدًا، وكانت أبرز النتائج: أن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي إجمالا جاءت بدرجة أهمية عالية جدا من وجهة نظر قادتها، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً على النحو التالي: (الثقافة التنظيمية، القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي) جميعها بدرجة أهمية عالية جدا، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قادة المدارس الثانوية حول متطلبات تحقيق التميز التنظيمي إجمالا والأبعاد الأربعة التالية: (القيادة المدرسية، الهيكل التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية) والتي تعزى لاختلاف سنوات الخدمة في القيادة المدرسية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قادة المدارس الثانوية حول بعد التخطيط الاستراتيجي تعزى لاختلاف سنوات الخدمة في القيادة المدرسية لصالح من خدمتهم (10) سنوات فأكثر مقارنة بمن خدمتهم أقل من 10 سنوات.

وهدفت دراسة سيري سوكلب (Sirisooklip, 2017) إلى معرفة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (326) مديرًا ومعلمًا من المدارس الكاثوليكية في تايلند، وأظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت مرتفعة، وأن مستوى التميز التنظيمي جاء مرتفعًا أيضًا، كما كشفت النتائج عن

وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي.

وأجرت الغامدي(2018) دراسة هدفت إلى تعرف درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (4146) معلمة، وعينتها من (345) معلمة من معلمات مدارس منطقة الباحة، تم اختيارهن بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واستخدمت استبانة مكونة من (50) فقرة وموزعة على خمسة مجالات كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا تبعًا لمتغير الدورات التدريبية.

دراسة بنغول (Bingol, 2019) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين التميز التنظيمي وفعالية إدارة الاجتماعات لدى مديري المدارس الثانوية في تركيا من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة تكونت من (202) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في تركيا جاء بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى أن درجة فعالية إدارة الاجتماعات لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين فعالية إدارة الاجتماعات والتميز التنظيمي.

وأجرت الحربي(2021) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الجهراء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (385) معلماً معلمة، طبّق عليهم استبانة، بلغ عدد فقراتها (54) فقرة تكونت من محورين وهما: الثقافة التنظيمية وعدد

فقراته(33)، التميز التنظيمي وعدد فقراته(21)، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى متوسط؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات(الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي). وجاء مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين متوسطاً؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات(الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي). ووجود علاقة ارتباطيه إيجابية ذو دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الجهراء في دولة الكويت.

كما أجرت العجمي (2021) دراسة هدفت التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تم استخدام استبانة لقياس الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وتم توزيعها على عينة بلغت (1524) معلمًا ومعلمة، من مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري المدارس لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة. وأن مستوى تحقيق التميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة. وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات: (النوع، سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية). وكذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية، ذات دلالة إحصائية، بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده .

كما قامت عماري(2022) بدراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي لديهم، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة بلغت (350) من المعلمين والمعلمات؛ وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان

للقيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة المعلمين قد جاء بدرجة (مرتفعة)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية ومستوى التميز التنظيمي لديهم.

دراسة حداد (2022) والتي هدفت إلى الكشف عن درجة تحقيق مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للرؤية المستقبلية وعلاقتها بالتميز التنظيمي للمدارس من وجهة نظر المعلمين. ثم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من (4691) معلما ومعلمة وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، حيث بلغت (469) معلما ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة التي تكونت من محورين؛ الأول تكون من (24) فقرة، والمحور الثاني تكون من (25) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة. أظهرت النتائج أن تحقيق مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للرؤية المستقبلية جاء بدرجة كبيرة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح عشر سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري المؤهل العلمي، والتخصص. كما وأظهرت النتائج أن مستوى التميز التنظيمي للمدارس الابتدائية جاءت بمستوى كبير، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في جميع المجالات، وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تحقيق مديري المدارس الابتدائية للرؤية المستقبلية وبين مستوى التميز التنظيمي للمدارس.

وقامت أمسيح (2022) بدراسة هدفت التعرف إلى استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (364) معلمًا ومعلمة من المدارس الخاصة في لواء قصبة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة لاستخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبة عمان، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين درجة استخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبة عمان.

كما أجرت عليوة (2023) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تضمنت محور القيادة الإبداعية ومحور التميز التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (340) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان في مديرية تربية لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة في جميع مجالاتها (المثابرة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والأصالة، والمرونة)، وأن مستوى التميز التنظيمي في العاصمة عمان في مديرية تربية لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة في جميع مجالاته (الثقافة التنظيمية، والتميز القيادي، والتميز الخدماتي، والتوجه الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي)، كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان في مديرية تربية لواء القويسمة.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، تنوعّت الأهداف فيها فكان الهدف من بعضها تحديد العلاقة بين نمط القيادة الريادية والعدد من المتغيرات كالإبداع الإداري كما في دراسة أسميران (Asmiran,2014)، ومع التميّز المؤسسي كما في دراسة السعيد (2019)، ومع الثقة التنظيمية كما في دراسة الهندال (2022)، حيث اتبعت هذه الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافها، أما باقي الدراسات استخدمت المنهج الوصفي المسحي والتحليلي، وركزّت الأهداف فيها على الكشف عن واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية، ووضع تصوّر لها ولمتطلباتها، وكانت العينة في الدراسات من المعلمين، إلا دراسة حوالة (2019) التي كان من ضمن العينة المدراء، ودراسة علي (2022)، ومبارز (2022)، ودراسة الشريف (2022).

أما الدراسات التي تناولت التميّز التنظيمي فقد هدفت دراسة العلي(2016) التعرف على متطلبات تحقيق التميز التنظيمي، وهدفت دراسة الغامدي(2018) التعرف إلى درجة التميز التنظيمي، واستخدمت هذه الدراسات المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها، أما باقي الدراسات السابقة التي تناولت التميّز التنظيمي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة العلاقة بين التميّز التنظيمي وعدد من المتغيرات كالقيادة الخادمة كما في دراسة سيري سوكلب (Sirisooklip, 2017) ، وفعالية إدارة الاجتماعات كما دراسة بنغول (Bingol, 2019)، ومع الثقافة التنظيمية كما في دراسة الحربي(2021)، وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية كما في العجمي (2021)، والقيادة التوزيعية كما في دراسة عماري(2022)، وللرؤية المستقبلية كما في دراسة حداد (2022)، واستراتيجيات القيادة التكنولوجية كما في دراسة أمسيح (2022)، ومع القيادة الإبداعية كما في دراسة عليوة (2023).

أما الدراسة الحالية فقد تشابهت مع بعض الدراسات السابقة من حيث اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، ومع العينة وهي المعلمين، ولكن تميّزت الدراسة الحالية بهدفها والذي لم تتناوله أي من الدراسات السابقة وهو القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعت في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك بيان منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي كونه المنهج الأنسب في مثل هذه الدراسات.

2.3 مجتمع الدراسة

تكّون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك والبالغ عددهم (2180) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2024/2023م، حيث تم حصر الأعداد من خلال الرجوع إلى قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك.

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك والتي تكونت من (465) معلماً ومعلمة، وقد تمثلت بنسبة (21.33%) من مجتمع الدراسة، حيث تمّ توزيع (490) استبانة، تم استرجاع (475) استبانة، وبعد إدخال البيانات تم استبعاد (10) استبانات كونها غير صالحة للتحليل، وبهذا تكونت عينة الدراسة النهائية من (465) معلماً ومعلمة، والجدول (1) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية.

جدول (1) توزُع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	213	%45.8
	أنثى	252	%54.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	117	%25.2
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	146	%31.4
	10 سنوات فأكثر	202	%43.4
المؤهل العلمي	بكالوريوس	288	%61.9
	دراسات عليا	177	%38.1
	العدد الكلي	465	%100.0

4.3 تطوير أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري ذي الصلة، من خلال الكتب والدوريات والاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة (الحسن، 2023) ودراسة (عماري،2022)، ودراسة (الشرفات،2019). وتضمن في صورتها الأولية على محورين، الأول: احتوى على (42) فقرة لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك للقيادة الريادية، أما الثاني: فقد احتوى على (33) فقرة لقياس مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك، والملحق (أ) يبين الاستبانة في صورتها الأولية.

5.3 صدق أداة الدراسة

أولا: صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى للدراسة قد تم عرض أداة الدراسة على (8) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في تخصصات الإدارة التربوية، والمناهج

والأساليب، والقياس والتقويم، والإرشاد التربوي، ملحق (ب). من ذوي الخبرة والكفاءة للوقوف على قدرتها على تحقيق الغاية المرجوة منها، وللتأكد من وضوح وسلامة صياغة الفقرات وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، وإجراء أي تعديل من حذف أو إضافة أو إعادة صياغة للفقرات ومناسبتها للموضوع.

وبناء على تعديلات المحكمين على فقرات أداة الدراسة بنسبة موافقة (80%) من المحكمين، اعتبرت مؤشراً على صدق الفقرات، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة؛ فقد تم تعديل مسميات بعض المجالات في محور القيادة الريادية، وتمّ حذف (7) فقرات، وتعديل صياغة بعض الفقرات، والجدول (2) يبين التعديلات التي أجريت على فقرات استبانة الدراسة في ضوء آراء المحكمين ونوع التعديل.

جدول (2) التعديلات التي أجريت على فقرات استبانة الدراسة في ضوء آراء المحكمين ونوع التعديل

المحور	المجال	رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل	نوع التعديل
القيادة الريادية	الرؤيا	1	يستخدم مدير المدرسة وسائل تخطيط متنوعة في تنفيذ أهداف المدرسة.	يستخدم مدير المدرسة استراتيجيات متنوعة لتنفيذ أهداف المدرسة.	تعديل صياغة
		7	يمتلك مدير المدرسة خطة فاعلة للتغيير المستمر	-----	حذف
		11	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تنفيذ التغيرات المطلوبة في العمل.	تحرص إدارة المدرسة المعلمين على مشاركتي في اتخاذ القرارات.	تعديل صياغة
	المبادرة	12	يوضح مدير المدرسة للمعلمين أسلوب العمل وقواعده ومتطلباته.	يوضح مدير المدرسة اللوائح والقوانين بمرونة وبشكل لا يؤثر على معنويات المعلمين.	تعديل صياغة
		13	يحرص مدير المدرسة على مشاركة مدرسته في المسابقات المحلية.	يحرص مدير المدرسة مشاركة المعلمين في ممارسة الأنشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها.	تعديل صياغة
		18	يبادر مدير المدرسة بتغيير طرائق وإجراءات إنجازات	-----	حذف

المحور	المجال	رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل	نوع التعديل
			الأعمال حال تعثرها.		
	الإبداع	19	يوفر مدير المدرسة للمعلمين المعلومات الكافية للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء في تحقيق الأهداف.	يوفر مدير المدرسة للمعلمين المعلومات الكافية للوصول إلى مستوى الأداء في تحقيق الأهداف.	تعديل صياغة
		22	يهتم مدير المدرسة بالاستماع إلى آراء المعملين والأخذ بما هو مناسب.	يستمع مدير المدرسة باهتمام إلى آراء المعملين والأخذ بما هو مناسب.	تعديل صياغة
		25	يضمن مدير المدرسة الإبداع كجزء مهم في رؤية المدرسة.	-----	حذف
		27	يضع مدير المدرسة خطط طارئة للتعامل مع المشاكل قبل حدوثها.	يضع مدير المدرسة خطط طارئة للتعامل مع المشكلات المتوقع حدوثها.	تعديل صياغة
	المخاطرة	28	يوجد اتصال دائم بين مدير المدرسة والمعلمين لتفادي الأخطاء أثناء العمل.	يوجد تواصل بين مدير المدرسة والمعلمين لتفادي الأخطاء أثناء العمل.	تعديل صياغة
		29	يتخذ مدير المدرسة قرارات جرئية (بالرغم من وجود الظروف التي تكون فيها حالة عدم التأكد واليقين).	-----	حذف
		31	يتحمل مدير المدرسة مسؤوليات القرارات التي تصدر عنه.	يتحمل مدير المدرسة مسؤوليات القرارات التي يتخذها.	تعديل صياغة
	استثمار الفرص	40	يقوم مدير المدرسة بتشكيل فرق عمل جاهزة للاستفادة من الفرص الجديدة.	يقوم مدير المدرسة بتشكيل فرق عمل للاستفادة من الفرص الجديدة.	تعديل صياغة
		42	يرصد مدير المدرسة التغييرات الحاصلة في البيئة التعليمية بحثاً عن فرص للتطوير.	يرصد مدير المدرسة التغييرات التي تحدث في البيئة التعليمية بحثاً عن فرص للتطوير.	تعديل صياغة
	القيادة	2	يمتلك المدير القدرة على	يمتلك المدير القدرة على اتخاذ	تعديل صياغة

المحور	المجال	رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل	نوع التعديل
			اتخاذ القرارات بكافة أعماله الإدارية.	القرارات في كل أعماله الإدارية.	
	الموارد البشرية	13	يقوم المدير بنشر الوعي التربوي بين المعلمين من خلال إعداد برامج تثقيف وتوعية تربوية.	ينشر المدير الوعي التربوي بين المعلمين من خلال إعداد برامج تثقيف وتوعية تربوية.	تعديل صياغة
		15	يتخذ المدير أداء العنصر البشري المقياس الأساسي في عملية اتخاذ القرارات.	-----	حذف
		19	يحقق المدير التطوير التربوي لتحسين أداء المعلمين.	-----	حذف
	الاستراتيجية	32	يستخدم المدير الاستراتيجية للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة المدرسة	-----	حذف

واستقرت الاستبانة بصورتها النهائية على (68) فقرة، مقسمة إلى قسمين كالآتي:

القسم الأول: أداة قياس القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك، وتحتوي على (38) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، هي:

المجال الأول: الرؤيا، ويحتوي على (6) فقرات.

المجال الثاني: المبادرة، ويحتوي على (10) فقرات.

المجال الثالث: الإبداع، ويحتوي على (7) فقرات.

المجال الرابع: المخاطرة، وتحتوي على (7) فقرة.

المجال الخامس: استثمار الفرص، وتحتوي على (8) فقرة.

القسم الثاني: أداة قياس التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك، وتحتوي على (30) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، هي:

المجال الأول: القيادة، ويحتوي على (10) فقرات.

المجال الثاني: الموارد البشرية، ويحتوي على (7) فقرات.

المجال الثالث: تقديم الخدمات، ويحتوي على (7) فقرات.

المجال الرابع: الاستراتيجية، وتحتوي على (6) فقرات.

ثانياً: صدق البناء الداخلي

كما تم التحقق من دلالات صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة بعد تطبيقه على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة مكونة من (35) معلماً ومعلمة، ومن ثمّ تمّ حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للمحور والجدول رقم (3) ورقم (4) يوضحان ذلك

جدول (3) معامل ارتباط الفقرات مع المجال والدرجة الكلية لفقرات القيادة الريادية

رقم الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
المجال الأول: الرؤيا					**0.912
1	**0.776	**0.807	4	**0.801	**0.693
2	**0.756	**0.765	5	**0.899	**0.702
3	**0.709	**0.802	6	**0.776	**0.668
المجال الثاني: المبادرة					**0.889
7	**0.852	**0.871	12	**0.892	**0.759
8	**0.790	**0.758	13	**0.813	**0.779
9	**0.865	**0.710	14	**0.855	**0.697
10	**0.824	**0.760	15	**0.809	**0.596
11	**0.666	**0.756	16	**0.756	**0.752
المجال الثالث: الإبداع					**0.795
17	**0.697	**0.856	21	**0.866	**0.855
18	**0.649	**0.842	22	**0.502	**0.542
19	**0.841	**0.777	23	*0.402	*0.432
20	**0.920	**0.797			
المجال الرابع: المخاطرة					**0.832
24	**0.456	**0.521	28	**0.860	**0.799
25	**0.781	**0.624	29	**0.798	**0.790
26	*0.409	*0.425	30	**0.788	**0.766
27	**0.854	**0.801			
المجال الخامس: استثمار الفرص					**0.799
31	**0.456	**0.502	35	**0.765	**0.799

32	**0.456	**0.512	36	**0.578	**0.456
33	**0.781	**0.652	37	**0.792	**0.706
34	**0.456	*0.399	38	**0.812	**0.811

*دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) **دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يظهر الجدول (3) أن جميع معاملات ارتباط الفقرات مع المجال ومع الدرجة الكلية لفقرات القيادة الريادية كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على صدق البناء للأداة ويزيد من مستوى الموثوقية بنتائجه.

جدول (4) معامل ارتباط الفقرات مع المجال والدرجة الكلية لفقرات التميز التنظيمي

رقم الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
المجال الأول: القيادة					**0.847
1	**0.556	**0.654	6	**0.785	**0.705
2	**0.567	**0.496	7	**0.898	**0.805
3	**0.739	**0.754	8	**0.754	**0.668
4	**0.792	**0.628	9	**0.548	**0.754
5	**0.725	**0.754	10	**0.759	**0.694
المجال الثاني: الموارد البشرية					**0.902
11	**0.524	**0.754	15	**0.796	**0.754
12	**0.465	**0.705	16	**0.745	**0.709
13	**0.574	**0.684	17	**0.465	**0.865
14	**0.694	**0.794			
المجال الثالث: تقديم الخدمات					**0.795
18	**0.617	**0.746	22	**0.566	**0.655
19	**0.768	**0.654	23	**0.699	**0.610
20	**0.741	**0.502	24	*0.421	**0.510
21	**0.720	**0.717			
المجال الرابع: الاستراتيجية					**0.854
25	**0.556	**0.621	28	**0.706	**0.709
26	**0.681	**0.742	29	**0.663	**0.7908
27	**0.489	**0.705	30	**0.660	**0.767

يظهر الجدول (4) أن جميع معاملات ارتباط الفقرات مع المجال ومع الدرجة الكلية لفقرات التميز التنظيمي كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على صدق البناء للأداة ويزيد من مستوى الموثوقية بنتائجه.

6.3 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تمّ تطبيق الاستبانة على مجموعة من مجتمع الدراسة من خارج عينتها مكوّنة من (35) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل الثبات وفق معادلة كرونباخ ألفا للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (5) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية

المقياس	المجال	معامل كرونباخ ألفا
القيادة الريادية	الرؤيا	0.84
	المبادرة	0.83
	الإبداع	0.87
	المخاطرة	0.79
	استثمار الفرص	0.80
	القيادة الريادية (الكلي)	0.89
التميز التنظيمي	القيادة	0.83
	الموارد البشرية	0.88
	تقديم الخدمات	0.87
	الاستراتيجية	0.80
	التميز التنظيمي (الكلي)	0.90

تُظهِر النتائج في الجدول (5) أن معاملات ثبات أداة القيادة الريادية بطريقة كرونباخ ألفا تراوحت للمجالات بين (0.79–0.87) ولأداة ككل (0.89)، كما تُظهِر النتائج أن معاملات ثبات أداة التميز التنظيمي بطريقة كرونباخ ألفا تراوحت للمجالات بين (0.80–0.88) ولأداة ككل (0.90).

7.3 متغيرات الدراسة

1. المتغيرات الوسيطة، وهي:

- الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي لوه مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).

2. المتغيرات التابعة:

- مستوى القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك.
- مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك.

8.3 تصحيح الأداة

تكونت الأداة بصورتها النهائية من (68) فقرةً أمام كل فقرةً مقياس متدرج من خمس درجات حسب تدريج ليكرت يعكس درجة موافقة المعلم أو المعلمة على الفقرة، وتم إعطاء (دائماً) خمس درجات، وإعطاء (غالباً) أربع درجات، وإعطاء (أحياناً) ثلاث درجات، وإعطاء (نادراً) درجتين، وإعطاء (أبداً) درجة واحدة، وتم اعتماد المعيار التالي في الحكم على مستوى القيادة الريادية ومستوى التميز التنظيمي:

معيار الحكم على المتوسطات الحسابية:

2.33-1.00	بدرجة منخفضة
3.67-2.34	بدرجة متوسطة
5.00-3.68	بدرجة مرتفعة

وتم اعتماد هذا التقدير من خلال تقسيم الدرجة العظمى (5) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (1−5)، وفقاً للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة) أي: (5−1) ÷3= 1.33 وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة(مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة).

2.33 =1.33 + 1.00

3.67 = 1.33 +2.34

5.00 = 1.33 +3.68

9.3 المعالجة الاحصائية

استخدمت الدراسة المعالجات الاحصائية التالية:

1. للإجابة عن السؤال الأول والثاني تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة عن السؤال الثالث تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون.
3. للإجابة عن السؤال الرابع والخامس تمّ استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد.
4. استخدام معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج معاملات الثبات.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، حيث تضمن الإجابة عن أسئلة الدراسة بطريقة مفصلة وعلى النحو الآتي.

1.4 عرض النتائج

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها المعلمون؟

للإجابة عن السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، على مستوى المجالات والكلي وعلى مستوى فقرات كل مجال على حده وكما يأتي:

أولا: على مستوى المجالات ككل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى للمجالات بشكل عام، والجدول (6) يوضح ذلك

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية، مرتبة تنازليا

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
المبادرة	3.49	0.88	1	متوسطة
الرؤيا	3.48	0.89	2	متوسطة
استثمار الفرص	3.42	0.88	3	متوسطة
المخاطرة	3.42	0.93	3	متوسطة
الإبداع	3.41	0.93	5	متوسطة
القيادة الريادية (الكلي)	3.44	0.85		متوسطة

يتبين من الجدول(6) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، جاء متوسطاً اولجميع المجالات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (0.85)، وجاء مجال (المبادرة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري(0.88)، يليه مجال (الرؤيا) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.89)، ثمّ مجاليّ (استثمار الفرص، والمخاطرة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وأخيراً مجال (الإبداع) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وانحراف معياري (0.93).

ثانياً: على مستوى فقرات كل مجال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لكل فقرة من فقرات المجالات وعلى النحو الآتي:

المجال الأول: الرؤيا: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مجال (الرؤيا) في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	يستخدم مدير المدرسة استراتيجيات متنوعة لتنفيذ أهداف المدرسة	3.62	1.01	1	متوسطة
6	يضع مدير المدرسة برنامج زمني محدد لتنفيذ الأنشطة والمهام	3.57	1.10	2	متوسطة
3	يسهم مدير المدرسة في صياغة الرؤيا المستقبلية التي تسهم في تطوير المدرسة	3.54	1.15	3	متوسطة
2	يحدد مدير المدرسة الموارد المطلوبة (البشرية والمالية والمادية) لتحقيق الرؤيا	3.53	1.03	4	متوسطة
5	يعمل مدير المدرسة على تحويل الرؤية إلى أنشطة إجرائية	3.35	1.09	5	متوسطة

	في المدرسة				
4	يشارك مدير المدرسة في بناء خطط المعلمين	3.28	1.16	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.48	0.89		متوسطة

يتبين من الجدول(7) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مجال (الرؤيا) في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري (0.89)، وحصلت فقرات مجال (الرؤيا) على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.62–3.28)، وجاءت الفقرة (1) والتي نصها (يستخدم مدير المدرسة استراتيجيات متنوعة لتنفيذ أهداف المدرسة) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (1.01)، بينما جاءت الفقرة (4) والتي نصها (يشارك مدير المدرسة في بناء خطط المعلمين) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (1.16).

المجال الثاني: المبادرة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مجال (المبادرة) في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
12	يحرص مدير المدرسة مشاركة المعلمين في ممارسة الأنشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها	3.60	1.10	1	متوسطة
9	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تنفيذ التغيرات المطلوبة في العمل	3.58	1.05	2	متوسطة
13	يبادر مدير المدرسة في الاستفادة من (التطورات العلمية والتقنية) في مجال التعليم	3.54	1.08	3	متوسطة
10	تحرص إدارة المدرسة المعلمين على مشاركتي في اتخاذ القرارات	3.50	1.05	4	متوسطة

8	يحفز مدير المدرسة المعلمين على مواكبة المستجدات والتطورات على الساحة التربوية	3.50	1.03	4	متوسطة
16	يبحث مدير المدرسة عن موارد جديدة لتطوير العمل في المدرسة	3.49	1.06	6	متوسطة
15	يسعى مدير المدرسة لإزالة العوائق التنظيمية التي قد تحول دون تنفيذ المبادرات	3.46	1.11	7	متوسطة
14	يتبنى مدير المدرسة المبادرات الجدي	3.44	1.10	8	متوسطة
11	يوضح مدير المدرسة اللوائح والقوانين بمرونة وبشكل لا يؤثر على معنويات المعلمين	3.41	1.10	9	متوسطة
7	يحفز مدير المدرسة روح المبادأة بين المعلمين	3.34	1.10	10	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.49	0.88		متوسطة

يتبين من الجدول(8) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مجال **(المبادرة)** في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وانحراف معياري (0.88)، وحصلت فقرات مجال **(المبادرة)** على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.60–3.34)، وجاءت الفقرة (12) والتي نصها (يحرص مدير المدرسة مشاركة المعلمين في ممارسة الأنشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (1.10)، بينما جاءت الفقرة (7) والتي نصها (يحفز مدير المدرسة روح المبادأة بين المعلمين) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري (1.10).

المجال الثالث: الإبداع: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مجال (الإبداع) في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
18	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم الأفكار الإبداعية	3.49	1.13	1	متوسطة
19	يشرك مدير المدرسة المعلمين في الدورات (التأهيلية والتطويرية).	3.48	1.12	2	متوسطة
20	يستمع مدير المدرسة باهتمام إلى آراء المعملين والأخذ بما هو مناسب	3.46	1.08	3	متوسطة
23	يقدم مدير المدرسة حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المدرسة	3.42	1.12	4	متوسطة
17	يوفر مدير المدرسة للمعلمين المعلومات الكافية للوصول إلى مستوى الأداء في تحقيق الأهداف	3.37	1.07	5	متوسطة
21	يقدم مدير المدرسة أفكار إبداعية للمعلمين	3.34	1.13	6	متوسطة
22	يمتلك مدير المدرسة مهارة الاتصال الفاعل لحث المعلمين على الإبداع.	3.32	1.19	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.41	0.93		متوسطة

يتبين من الجدول(9) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مجال **(الإبداع)** في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وانحراف معياري (0.93)، وحصلت فقرات مجال **(الإبداع)** على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.49–3.32)، وجاءت الفقرة (18) والتي نصها (يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم الأفكار الإبداعية) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري (1.13)، بينما جاءت الفقرة (22) والتي نصها (يمتلك مدير المدرسة مهارة الاتصال الفاعل لحث المعلمين على الإبداع.) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (1.19).

المجال الرابع: المخاطرة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مجال (المخاطرة) في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
27	يتحمل مدير المدرسة مسؤوليات القرارات التي يتخذها	3.54	1.16	1	متوسطة
28	يوازن مدير المدرسة بين المخاطر والمميزات المترتبة على اتخاذ قرار ما	3.42	1.10	2	متوسطة
25	يوجد تواصل بين مدير المدرسة والمعلمين لتفادي الأخطاء أثناء العمل	3.42	1.17	2	متوسطة
29	يظهر مدير المدرسة خبرة في التعامل الحكيم مع الظروف والتغيرات المفاجئة	3.41	1.12	4	متوسطة
24	يضع مدير المدرسة خطط طارئة للتعامل مع المشكلات المتوقع حدوثها	3.39	1.06	5	متوسطة
26	يوظف مدير المدرسة الإمكانات المتاحة لتلافي الأخطاء قبل حدوثها	3.38	1.09	6	متوسطة
30	يتحمل مدير المدرسة مخاطر نسبية لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة	3.36	1.10	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.42	0.93		متوسطة

يتبين من الجدول(10) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مجال **(المخاطرة)** في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وانحراف معياري (0.93)، وحصلت فقرات مجال **(المخاطرة)** على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.54-3.36)، وجاءت الفقرة (27) والتي نصها (يتحمل مدير المدرسة مسؤوليات القرارات التي يتخذها) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (1.16)، بينما جاءت الفقرة (30) والتي نصها (يتحمل مدير المدرسة

مخاطر نسبية لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (1.10).

المجال الخامس: استثمار الفرص: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مجال (استثمار الفرص) في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
32	يستثمر مدير المدرسة الفرص المتاحة لتقديم الخدمة على أكمل وجه وحل المشكلات التي تواجه ذلك	3.54	1.05	1	متوسطة
31	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استثمار الفرص المتاحة لتطوير آلية العمل في المدرسة	3.48	1.14	2	متوسطة
33	يتنبأ مدير المدرسة بالفرص المستقبلية من خلال التخطيط	3.44	1.07	3	متوسطة
34	يستفيد مدير المدرسة من فرص الدعم (المالي والتقني) من المجتمع المحلي.	3.44	1.09	3	متوسطة
35	يتعرف مدير المدرسة على قدرات المعلمين ومواهب الطلاب ويستثمرها كفرص للتطوير	3.42	1.08	5	متوسطة
38	يرصد مدير المدرسة التغييرات التي تحدث في البيئة التعليمية بحثاً عن فرص للتطوير	3.40	1.05	6	متوسطة
36	يقوم مدير المدرسة بتشكيل فرق عمل للاستفادة من الفرص الجديدة	3.35	1.09	7	متوسطة
37	يعّزز مدير المدرسة التفاعل مع المجتمع المحلي للتعرف على الفرص الممكنة للدعم والتطوير	3.33	1.11	8	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.42	0.88		متوسطة

يتبين من الجدول(11) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مجال **(استثمار الفرص)** في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وانحراف معياري

(0.88)، وحصلت فقرات مجال (**استثمار الفرص**) على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.54–3.33)، وجاءت الفقرة (32) والتي نصها (يستثمر مدير المدرسة الفرص المتاحة لتقديم الخدمة على أكمل وجه وحل المشكلات التي تواجه ذلك) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (1.05)، بينما جاءت الفقرة (37) والتي نصها (يعّزز مدير المدرسة التفاعل مع المجتمع المحلي للتعرف على الفرص الممكنة للدعم والتطوير) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (1.11).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك من وجهة نظر المعلمين، على مستوى المجالات والكلي وعلى مستوى فقرات كل مجال على حده وكما يأتي:

أولا: على مستوى المجالات ككل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى للمجالات بشكل عام، والجدول (12) يوضح ذلك

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك، مرتبة تنازليا

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
القيادة	3.48	0.85	1	متوسط
الاستراتيجية	3.40	0.94	2	متوسط
تقديم الخدمات	3.38	0.91	3	متوسط
الموارد البشرية	3.37	0.96	4	متوسط
التميز التنظيمي (الكلي)	3.41	0.87		متوسط

يتبين من الجدول(12) أن مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك من وجهة نظر المعلمين، جاء متوسطاً ولجميع المجالات، وبمتوسط

حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري (0.87)، وجاء مجال (القيادة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري(0.85)، يليه مجال (الاستراتيجية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.94)، ثمّ مجال (تقديم الخدمات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري(0.91)، وأخيراً مجال (الموارد البشرية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري (0.96).

ثانياً: على مستوى فقرات كل مجال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لكل فقرة من فقرات المجالات وعلى النحو الآتي:

المجال الأول: القيادة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى التميز التنظيمي في مجال (القيادة) في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك، مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يخطط المدير للاحتياجات المستقبلية للمدرسة	3.64	0.99	1	متوسط
2	يمتلك المدير القدرة على اتخاذ القرارات في كل أعماله الإدارية.	3.61	1.06	2	متوسط
3	يضع المدير مبادئ وقواعد واضحة للتميز التنظيمي في المدرسة.	3.60	0.95	3	متوسط
7	يحرص المدير على التحديث الدوري في إجراءات العمل بهدف التحسين المستمر	3.46	1.11	4	متوسط
9	يتبنى المدير فلسفة العمل بروح الفريق	3.44	1.06	5	متوسط
8	يشجع المدير الأداء القيادي المميز	3.42	1.07	6	متوسط
4	يشجع المدير المنافسة بين المعلمين لابتكار أفكار قيادية جديدة	3.42	1.11	6	متوسط

5	ينمّي المدير قيم التميز القيادي لدى المعلمين	3.40	1.12	8	متوسط
6	يدعم المدير بعض السلوكيات القيادية مثل (تفويض الصلاحيات)	3.40	1.09	8	متوسط
10	يطوّر المدير الكفاءات لتحقيق الإبداع والتميز	3.37	1.08	10	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي	3.48	0.85		متوسط

يتبين من الجدول(13) أن مستوى التميز التنظيمي في مجال **(القيادة)** في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك من وجهة نظر المعلمين، جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري (0.85)، وحصلت فقرات مجال **(القيادة)** على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.64-3.37)، وجاءت الفقرة (1) والتي نصها (يخطط المدير للاحتياجات المستقبلية للمدرسة) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.99)، بينما جاءت الفقرة (10) والتي نصها (يطوّر المدير الكفاءات لتحقيق الإبداع والتميز) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري (1.08).

المجال الثاني: الموارد البشرية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى التميز التنظيمي في مجال (الموارد البشرية) في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك، مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	يطرح المدير أفكاراً مبتكرة لإيجاد روح التنافس بين المعلمين	3.46	1.05	1	متوسط
17	يقيم المدير أداء العاملين بشكل مستمر	3.44	1.14	2	متوسط
12	يحاول المدير التعرف إلى نقاط الضعف والقوة عند المعلمين	3.41	1.11	3	متوسط
16	يشجع المدير المعلمين على العمل بروح الفريق	3.38	1.21	4	متوسط
13	ينشر المدير الوعي التربوي بين المعلمين من خلال إعداد برامج تثقيف وتوعية تربوية	3.38	1.11	4	متوسط
14	يعزز المدير نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف عند المعلمين	3.28	1.17	6	متوسط
15	يستخدم المدير برنامجاً فعّالاً لدمج المعلمين الجدد في برامج المدرسة	3.23	1.16	7	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي	3.37	0.96		متوسط

يتبين من الجدول(14) أن مستوى التميز التنظيمي في مجال **(الموارد البشرية)** في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك من وجهة نظر المعلمين، جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري (0.96)، وحصلت فقرات مجال **(الموارد البشرية)** على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.46-3.23)، وجاءت الفقرة (11) والتي نصها (يطرح المدير أفكار مبتكرة لإيجاد روح التنافس بين المعلمين) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (1.05)، بينما جاءت الفقرة (15) والتي نصها (يستخدم المدير برنامجاً فعّالاً لدمج المعلمين الجدد في برامج المدرسة) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري (1.16).

المجال الثالث: تقديم الخدمات: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى التميز التنظيمي في مجال (تقديم الخدمات) في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك، مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
22	يفعل المدير وسائل الاتصال والتواصل المباشرة المتبادلة بين المعلمين والإدارة بشكل فعال	3.50	1.10	1	متوسط
23	يلبي المدير احتياجات المعلمين الأكاديمية من خلال الاستماع والتعرف على احتياجاتهم الحالية والمستقبلية	3.42	1.05	2	متوسط
18	يوظف المدير أدوات الرقابة الحديثة بهدف التحسين المستمر للخدمات	3.41	1.10	3	متوسط
20	يعتمد المدير على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات للمعلمين	3.40	1.10	4	متوسط
19	يشجع المدير التغذية الراجعة من المعلمين للارتقاء بمستوى الخدمات	3.35	1.16	5	متوسط
21	يقدم المدير الخدمات بشكل دقيق وموثق	3.35	1.12	5	متوسط
24	يوفر المدير تجهيزات ومعدات تعليمية مساندة	3.27	1.09	7	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي	3.38	0.91		متوسط

يتبين من الجدول(15) أن مستوى التميز التنظيمي في مجال **(تقديم الخدمات)** في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك من وجهة نظر المعلمين، جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري (0.91)، وحصلت فقرات مجال **(تقديم الخدمات)** على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.50-3.27)، وجاءت الفقرة (22) والتي نصها (يفعل المدير وسائل الاتصال والتواصل المباشرة المتبادلة بين المعلمين والإدارة بشكل فعال) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (1.10)، بينما جاءت الفقرة (24) والتي نصها (يوفر المدير

تجهيزات ومعدات تعليمية مساندة) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري (1.09).

المجال الرابع: الاستراتيجية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (16) يبين ذلك.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى التميز التنظيمي في مجال (الاستراتيجية) في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك، مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
29	يتبنى المدير استراتيجية تشكل حافزاً للالتزام بالسلوك الداعم للتميز التنظيمي	3.46	1.04	1	متوسط
28	يتبنى المدير خطة استراتيجية وسياسات معتمدة في عملة الإداري	3.44	1.05	2	متوسط
27	يحدث المدير الاستراتيجية لرفع مستوى إمكانيات المعلمين التربوية بشكل مستمر	3.43	1.09	3	متوسط
30	يحرص المدير على تعريف المعلمين بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية التي يضعها	3.39	1.06	4	متوسط
26	يقدم المدير الاستراتيجية التي تشمل على خطط بديلة لمواجهة التغيرات والمستجدات الطارئة	3.36	1.15	5	متوسط
25	يحرص المدير على شرح الاستراتيجيات والعمليات والإجراءات التربوية الرئيسية اللازمة للتطبيق داخل المدرسة	3.33	1.14	6	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي	3.40	0.94		متوسط

يتبين من الجدول(16) أن مستوى التميز التنظيمي في مجال (**الاستراتيجية**) في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك من وجهة نظر المعلمين، جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وانحراف معياري (0.94)، وحصلت فقرات مجال (**الاستراتيجية**) على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.46-3.33)، وجاءت الفقرة (29) والتي نصها (يتبنى المدير استراتيجية تشكل حافزاً

للالتزام بالسلوك الداعم للتميز التنظيمي) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (1.04)، بينما جاءت الفقرة (25) والتي نصها (يحرص المدير على شرح الاستراتيجيات والعمليات والإجراءات التربوية الرئيسية اللازمة للتطبيق داخل المدرسة) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (1.14).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (a≤0.05) بين مستوى ممارسة القيادة الريادية والتميز التنظيمي في مديرية تربية الكرك؟

للإجابة على السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون، والجدول (17) يبين ذلك:

جدول (17) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الريادية والتميز التنظيمي

القيادة الريادية	أبعاد التميز التنظيمي				الكلي
	القيادة	الموارد البشرية	تقديم الخدمات	الاستراتيجية	
الرؤيا	0.824**	0.827**	0.800**	0.784**	0.855**
المبادرة	0.861**	0.813**	0.830**	0.797**	0.871**
الإبداع	0.836**	0.825**	0.832**	0.763**	0.860**
المخاطرة	0.829**	0.809**	0.781**	0.770**	0.842**
استثمار الفرص	0.881**	0.835**	0.815**	0.824**	0.885**
القيادة الريادية (الكلي)	0.899**	0.873**	0.863**	0.836**	0.916**

*P≤ 0.05 **P≤ 0.01

يتضح من الجدول (17) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى ممارسة القيادة الريادية والتميز التنظيمي في مديرية تربية الكرك، حيث أنّ جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، إيجابية/طردية، وتراوحت العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة الريادية وأبعاد التميز التنظيمي ما بين (0.763 –0.881)، وتراوحت العلاقات الارتباطية بين القيادة الريادية على المستوى الكلي وأبعاد التميز التنظيمي ما بين (0.836 –0.899)، وبلغ معامل العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة القيادة الريادية والتميز التنظيمي على

المستوى الكلي (0.916).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (a≤0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد، لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، والجدول(18) يبين ذلك:

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	الفئة	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	أبعاد القيادية الريادية					
			الرؤيا	المبادرة	الإبداع	المخاطرة	استثمار الفرص	الكلي
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.55	3.51	3.44	3.49	3.45	3.49
		العدد	213	213	213	213	213	213
		الانحراف المعياري	0.82	0.73	0.82	0.82	0.76	0.75
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.43	3.47	3.39	3.36	3.40	3.41
		العدد	252	252	252	252	252	252
		الانحراف المعياري	0.94	0.99	1.01	1.01	0.96	0.92
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.60	3.53	3.45	3.51	3.53	3.52
		العدد	117	117	117	117	117	117
		الانحراف المعياري	0.83	0.91	0.95	0.88	0.86	0.85
	5-أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.36	3.31	3.23	3.28	3.23	3.28
		العدد	146	146	146	146	146	146
		الانحراف المعياري	0.74	0.76	0.79	0.80	0.79	0.73
	10	المتوسط الحسابي	3.50	3.59	3.51	3.46	3.50	3.51

	سنوات	العدد	202	202	202	202	202	202
	فأكثر	الانحراف المعياري	1.00	0.93	0.99	1.04	0.93	0.91
		المتوسط الحسابي	3.55	3.55	3.47	3.51	3.46	3.51
	بكالوريوس	العدد	288	288	288	288	288	288
المؤهل		الانحراف المعياري	0.88	0.91	0.94	0.92	0.90	0.87
العلمي		المتوسط الحسابي	3.38	3.39	3.31	3.26	3.36	3.34
	دراسات	العدد	177	177	177	177	177	177
	عليا	الانحراف المعياري	0.90	0.82	0.90	0.94	0.84	0.81

تشير النتائج الواردة في الجدول(18) إلى وجود فرق ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد كما هو مبين في الجدول (19).

جدول (19) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) على مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الجنس قيمة هوتلنج 0.018	الرؤيا	1.786	1	1.786	2.309	.129
	المبادرة	.153	1	.153	.202	.654
	الإبداع	.286	1	.286	.339	.561
	المخاطرة	1.765	1	1.765	2.087	.149
	استثمار الفرص	.376	1	.376	.500	.480
	القيادة الريادية (الكلي)	.707	1	.707	1.008	.316
سنوات الخبرة قيمة ويلكس لامبدا 0.941	الرؤيا	4.795	2	2.397	3.100	.046
	المبادرة	8.345	2	4.173	5.508	.004
	الإبداع	8.713	2	4.356	5.168	.006
	المخاطرة	5.750	2	2.875	3.400	.034
	استثمار الفرص	9.065	2	4.532	6.027	.003
	القيادة الريادية (الكلي)	6.885	2	3.442	4.907	.008
المؤهل العلمي قيمة هوتلنج 0.033	الرؤيا	3.245	1	3.245	4.196	.041
	المبادرة	4.377	1	4.377	5.778	.017
	الإبداع	4.387	1	4.387	5.205	.023
	المخاطرة	7.838	1	7.838	9.268	.002
	استثمار الفرص	2.009	1	2.009	2.671	.103
	القيادة الريادية (الكلي)	4.166	1	4.166	5.938	.015
الخطأ	الرؤيا	355.761	460	.773		
	المبادرة	348.452	460	.758		
	الإبداع	387.724	460	.843		
	المخاطرة	389.026	460	.846		
	استثمار الفرص	345.938	460	.752		
	القيادة الريادية (الكلي)	322.714	460	.702		
الكلي	الرؤيا	6002.000	465			
	المبادرة	6009.140	465			

الكلي المصحح	الإبداع	5808.898	465
	المخاطرة	5832.163	465
	استثمار الفرص	5806.906	465
	القيادة الريادية (الكلي)	5847.814	465
	الرؤيا	365.095	464
	المبادرة	359.693	464
	الإبداع	399.444	464
	المخاطرة	403.202	464
	استثمار الفرص	356.446	464
	القيادة الريادية (الكلي)	333.272	464

تبين النتائج الواردة في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير (الجنس) على مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين على المستوى الكلي وفي جميع المجالات.

كما تبين النتائج الواردة في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير (المؤهل العلمي) على مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين على المستوى الكلي وفي جميع المجالات ما عدا مجال (استثمار الفرص)، وبعد الرجوع للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبين أن الفرق لصالح فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس).

كما تبين النتائج الواردة في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير (سنوات الخبرة) على مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين على المستوى الكلي وفي جميع المجالات، ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات المجالية، والجدول (20) يبين ذلك.

جدول (20) نتائج المقارنات المجالية لاختبار شيفيه بين المتوسطات الحسابية على مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير (سنوات الخبرة)

الدرجة (س)	الدرجة (ص)	فروق المتوسطات	الدلالة
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.2398	0.071
	10 سنوات فأكثر	0.0103	0.994
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	-0.2295*	0.042

يتبين من الجدول (20) أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بين فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبين (10 سنوات فأكثر)، ولصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (a≤0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد، لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، والجدول(21) يبين ذلك:

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	الفئة	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	أبعاد التميز التنظيمي				الكلي
			القيادة	الموارد البشرية	تقديم الخدمات	الاستراتيجية	
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.52	3.43	3.42	3.40	3.44
		العدد	213	213	213	213	213
		الانحراف المعياري	0.76	0.86	0.84	0.85	0.77
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.44	3.32	3.36	3.40	3.38
		العدد	252	252	252	252	252
		الانحراف المعياري	0.92	1.04	0.97	1.00	0.94
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.53	3.40	3.39	3.35	3.42
		العدد	117	117	117	117	117
		الانحراف المعياري	0.85	0.94	0.93	0.95	0.86
	5-أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.31	3.20	3.18	3.29	3.25
		العدد	146	146	146	146	146
		الانحراف المعياري	0.76	0.79	0.76	0.80	0.72
	10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	3.57	3.47	3.53	3.51	3.52
		العدد	202	202	202	202	202
		الانحراف المعياري	0.89	1.07	0.98	1.01	0.95
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.53	3.43	3.45	3.47	3.47
		العدد	288	288	288	288	288
		الانحراف المعياري	0.88	0.97	0.92	0.97	0.89
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.39	3.27	3.29	3.29	3.31
		العدد	177	177	177	177	177
		الانحراف المعياري	0.79	0.95	0.89	0.88	0.83

تشير النتائج الواردة في الجدول(21) إلى وجود فرق ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد كما هو مبين في الجدول (22).

جدول(22) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) على مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
	القيادة	.716	1	.716	1.011	.315
الجنس	الموارد البشرية	1.288	1	1.288	1.420	.234
قيمة هوتلنج	تقديم الخدمات	.286	1	.286	.356	.551
0.018	الاستراتيجية	.016	1	.016	.018	.892
	التميز التنظيمي (الكلي)	.357	1	.357	.487	.485
	القيادة	7.519	2	3.760	5.311	.005
سنوات الخبرة	الموارد البشرية	8.149	2	4.074	4.493	.012
قيمة ويلكس لامبدا	تقديم الخدمات	12.492	2	6.246	7.756	.000
0.941	الاستراتيجية	6.480	2	3.240	3.748	.024
	التميز التنظيمي (الكلي)	8.160	2	4.080	5.570	.004
	القيادة	2.999	1	2.999	4.237	.040
المؤهل العلمي	الموارد البشرية	4.458	1	4.458	4.916	.027
قيمة هوتلنج	تقديم الخدمات	5.028	1	5.028	6.244	.013
0.018	الاستراتيجية	5.531	1	5.531	6.399	.012
	التميز التنظيمي (الكلي)	4.449	1	4.449	6.074	.014
	القيادة	325.618	460	.708		
	الموارد البشرية	417.154	460	.907		
الخطأ	تقديم الخدمات	370.438	460	.805		
	الاستراتيجية	397.595	460	.864		
	التميز التنظيمي (الكلي)	336.945	460	.732		
الكلي	القيادة	5955.860	465			

	الموارد البشرية	5708.184	465
	تقديم الخدمات	5713.878	465
	الاستراتيجية	5787.500	465
	التميز التنظيمي (الكلي)	5749.102	465
الكلي المصحح	القيادة	335.654	464
	الموارد البشرية	429.488	464
	تقديم الخدمات	385.972	464
	الاستراتيجية	407.566	464
	التميز التنظيمي (الكلي)	348.204	464

تبين النتائج الواردة في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) تعزى لأثر متغير (الجنس) على مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين على المستوى الكلي وفي جميع المجالات.

كما تبين النتائج الواردة في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) تعزى لأثر متغير (المؤهل العلمي) على مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين على المستوى الكلي وفي جميع المجالات ما عدا مجال (استثمار الفرص)، وبعد الرجوع للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبين أن الفرق لصالح فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس).

كما تبين النتائج الواردة في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) تعزى لأثر متغير (سنوات الخبرة) على مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين على المستوى الكلي وفي جميع المجالات، ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات المجالية، والجدول (23) يبين ذلك.

جدول (23) نتائج المقارنات المجالية لاختبار شيفيه بين المتوسطات الحسابية على مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير (سنوات الخبرة)

الدرجة (س)	الدرجة (ص)	فروق المتوسطات	الدلالة
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.1714	0.273
	10 سنوات فأكثر	0.1004-	0.601
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	*0.2719-	0.014

يتبين من الجدول (23) أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بين فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبين (10 سنوات فأكثر)، ولصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر).

2.4 مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نصه "ما مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها المعلمون".

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، جاءت متوسطة ولجميع المجالات، ويمكن أن تعزى توسط هذه الممارسة وعدم انخفاضها إلى أهمية القيادة الريادية وأثرها الواضح في تحسين جودة المؤسسات التعليمية، فهي تحسّن من اتجاه العاملين نحوها، وتزيد من تفاعلهم واندماجهم، فالقيادة تعد حلقة وصل بين العاملين في المؤسسة وبين خططها وتصوراتها المستقبلية، وتعمل القيادة الريادية على تحقيق تقدّم المؤسسة وتطورها بالسيطرة على مشاكلها وحلها، وحسم الخلافات بين العاملين وزرع روح التعاون بينهم.

إلا أن توسط هذه النتيجة وعدم ارتفاعها قد يعزى إلى عدد من المعوقات التي تسهم في ذلك، منها عدم وضوح الرؤية، والخوف من الفشل من كل ما هو جديد، والاعتماد المفرط على الأنماط التقليدية، وقلة توافر الحوافز وفرص التشجيع للعاملين في المؤسسة والتي نؤثر في تنمية العمل الجماعي الريادي وتعزيزه، وسوء الاختيار للحلول البديلة للمشكلات، وتسرع المدير في اتخاذ وإصدار بعض القرارات، كما أن إصرار المدير على الاستبداد بالعمل وعدم مشاركة الآخرين بالقرارات لها دور كبير في إعاقة الريادة والتقدم في المؤسسة، وقلة التواصل معهم، وعدم الترابط والتعاون بين المدير والعاملين في المؤسسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (حوالة، 2019) التي أظهرت أن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية بشرق مدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع نتيجة دراسة (السعيد، 2019) التي أظهرت درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ويمكن أن يعزى الاختلاف إلى اختلاف زمان ومكان إجراء كلتا الدراستين.

مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (المبادرة)

جاء مجال (المبادرة) في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أنّ المدير الناجح يحاول الاستفادة دائماً من كل التطورات العلمية والتقنية في مجال التعليم، ويحرص على تطبيقها أول بأول بالمدرسة، كما يتبنى أي مبادرة جديدة يمكن أن تحقق تقدم للمدرسة، ويشجع المعلمين والطلبة على المشاركة فيها، ويكون دور المدير إزالة أي عقبات ممكن أن تحول دون تطبيق المبادرات، فالمدير الناجح يحث المعلمين على أن يكونوا سبّاقين في المشاركة بكل ما هو جديد.

وفي هذا المجال جاءت الفقرة (يحرص مدير المدرسة مشاركة المعلمين في ممارسة الأنشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها) بالمرتبة الأولى، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أهمية التعاون والتشارك بين المعلمين والإدارة المدرسية في جميع الأنشطة المدرسية التي تجريها المدرسة سواء داخل المدرسة أو خارجها لما لها من دور في تعزيز التآلف

بين الكادر الإداري والتدريسي في المدرسة. وجاءت الفقرة (يحفز مدير المدرسة روح المبادأة بين المعلمين) في المرتبة الأخيرة، ويمكن أن يعزى تأخرها إلى ضغوط العمل لكل من مديري المدارس والمعلمين، فالكل مشغول بالواجبات الموكلة إليه ولا يجد الوقت الكافي أو المتسع من أجل تحفيز روح المبادأة بالشكل الكافي.

مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (الرؤيا)

جاء مجال (الرؤيا) في المرتبة الثانية؛ وقد يعزى ذلك إلى أهمية أن يكون لكل مدرسة رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية، وتكون واضحة لكل العاملين في المدرسة، ومصاغة بطريقة تُسهم في تطوير المدرسة، وتتضمن وسائل التخطيط المتنوعة التي يضعها مدير المدرسة من أجل تنفيذ الأهداف، والموارد البشرية والمالية والمادية لتحقيق الرؤية، وتحويلها إلى أنشطة إجرائية يتم تنفيذها في المدرسة من خلال برنامج زمني محدد، وخطة مُحكمة للتغيير المستمر الذي يحدث بسبب المستجدات في العملية التعليمية.

وفي هذا المجال جاءت الفقرة (يستخدم مدير المدرسة استراتيجيات متنوعة لتنفيذ أهداف المدرسة) بالمرتبة الأولى، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أهمية التنوع في الاستراتيجيات المستخدمة من أجل تحقيق أهداف المدرسة، فالبقاء على نمط واحد في تنفيذ ذلك قد يؤدي إلى فشل تحقيق الأهداف، أو تحقيقها دون المستوى المأمول. وجاءت الفقرة (يشارك مدير المدرسة في بناء خطط المعلمين) في المرتبة الأخيرة، وقد يعزى تأخرها إلى أن مدير المدرسة لديه من الواجبات والمهام تمنعه من بناء خطط المعلمين بشكل كامل، فقد يتابع هذه الخطط أو يسعى إلى إرشادهم ولكن بدرجة متوسطة بسبب الأعباء الملقاة عليه في الإدارة المدرسية.

مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (استثمار الفرص)

جاء مجال (استثمار الفرص) في المرتبة الثالثة، فالمدير الناجح يستغل أي فرصة متاحة أمامه لتطوير المدرسة، ويرغّب المعلمين باستغلال الفرص وحل المشكلات، وفي ذات الوقت يتنبأ بالفرص المستقبلية، ويستغل كل مساعدة مالية تُقدّم للمدرسة من المجتمع المحلي لدعم المدرسة.

وفي هذا المجال جاءت الفقرة (يستثمر مدير المدرسة الفرص المتاحة لتقديم الخدمة على أكمل وجه وحل المشكلات التي تواجه ذلك) بالمرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أن المدير الناجح هو من يستثمر جميع الفرص المتاحة ويستغلها من أحل تقديم الخدمة وتذليل كافة الصعوبات التي تحد من ذلك من خلال استثمار الفرص بالشكل المناسب. وجاءت الفقرة (يعّزز مدير المدرسة التفاعل مع المجتمع المحلي للتعرف على الفرص الممكنة للدعم والتطوير) في المرتبة الأخيرة، وقد يعزى تأخرها إلى أن التفاعل مع المجتمع المحلي بالشكل المطلوب يحتاج إلى وقت وجهد وتخطيط ومتابعة بشكل كبير جداً، وهذا لا يمكن تحققه بشكل كامل في ظل الضغوطات والأعباء التي تقع على عاتق الإدارة المدرسية.

مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (المخاطرة)

جاء مجال (المخاطرة) في المرتبة الثالثة أيضاً، فالمدير الناجح يستغل كل مساعدة تُقدّم للمدرسة من المجتمع المحلي لدعم المدرسة، ويعمل على تطوير علاقة المجتمع بالمدرسة للتعرف على الفرص الممكنة واستثمارها، كما تتضمن القيادة الريادية طرحاً للأفكار الجديدة، وتقبّل العمل في المواقف المختلفة، والرغبة في النجاح والتفوق والتنافس.

وفي هذا المجال جاءت الفقرة (يتحمل مدير المدرسة مسؤوليات القرارات التي يتخذها) بالمرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أهمية أن يتحمل المدير القرارات التي يتخذها وتعزيز مستوى اتخاذ القرار لديه لما له من أهمية في تعزيز كيان المدرسة واستقلالها، وجاءت الفقرة (يتحمل مدير المدرسة مخاطر نسبية لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة) في المرتبة الأخيرة، ويمكن أن يعزى تأخرها إلى أن مدير المدرسة يتعامل مع الظروف المتوفرة وهناك مجموعة كبيرة من العوائق التي قد تحد من إيجاد حلول جديدة ومبتكرة؛ لأسباب تتعلق بالإدارة والناحية والمالية.

مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (الإبداع)

جاء مجال (الإبداع) بالمرتبة الخامسة والأخيرة، ويمكن أن يعزى تأخره عن باقي المجالات إلى أن ضمان تحقيق الإبداع لدى الموظفين يتطلب اشراكهم بالعديد من الدورات التدريبية التطويرية، وقد يكون هذا غير متوفر بالقدر الكافي، كما يرتبط الإبداع برؤية المدرسة وإمكانية ترجمتها إلى واقع من خلال الأنشطة والبرامج والذي تتضمن أفكاراً إبداعية لتحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس.

وفي هذا المجال جاءت الفقرة (يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم الأفكار الإبداعية) بالمرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أهمية تقديم الأفكار الإبداعية من قبل الكادر الإداري والتدريسية في المدرسة لما له من أهمية في توفير الوقت والجهد، وله دور في تحقيق تميز المدرسة وتقدمها خاصة إذا ما قورنت بالمدارس في المجتمع المحلي والإقليمي، وجاءت الفقرة (يمتلك مدير المدرسة مهارة الاتصال الفاعل لحث المعلمين على الإبداع.) في المرتبة الأخيرة، ويمكن أن يعزى تأخرها إلى كثرة أعداد المعلمين في المدرسة وكثرة الأعباء الملقاة عليهم؛ مما يحد من قدرة المدير من حث المعلمين كل على حده، إنما يحثهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي فيما بينهم، أو عقد اللقاءات الدورية التي تعزز ذلك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نصه "ما مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك من وجهة نظر المعلمين".

أظهرت النتائج أن مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك من وجهة نظر المعلمين، جاء متوسطاً ولجميع المجالات، ويمكن أن يعزى توسط مستوى التميز التنظيمي وعدم انخفاض مستواه إلى حاجة المدرسة إلى معرفة الطرق والأساليب المناسبة للتغلب على العقبات والتحديات التي تواجه سير العمل فيها، وطرق جمع المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة والتي لها دور في تطوّر المؤسسة، والسعي إلى تحقيق الميزة التنافسية عن غيرها من المؤسسات، بتحقيق الجودة والكفاءة، واستخدام القادة فيها للموارد المتاحة بطريقة مناسبة، مما يعمل على ديمومة المدرسة واستمرارها.

ولكن قد يعزى توسط هذه النتيجة وعدم ارتفاع مستوى التميز التنظيمي في المدارس إلى أن الإدارة المدرسية لا تضع أهداف محددة مسبقاً، وليس لديها تخطيط مسبق لمحاسبة المعلمين على مستوى أدائهم، لذلك لا يتم الحكم على مستوى أدائهم بموضوعية، إضافة إلى اختلاف مستويات التميز بين المعلمين، والفروقات في كفاءة المعلم ومهاراته التي تمكنه أداء مهمته ووظيفته بكفاءة عالية تضمن له تفوقه على زملائه، والتركيز على جوانب الضعف عند كل عملية تقييم، فالتركيز على نقاط الضعف لديهم يُضعف أدائهم؛ ويجعل عدد قليل من المعلمين يرفعون من إنتاجية عملهم، بينما يؤدي التركيز على نقاط القوة إلى ارتفاع نسبة الإنتاج في العمل بين المعلمين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بنغول (Bingol, 2019) التي أظهرت أن مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في تركيا جاء بدرجة متوسطة، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغامدي، 2018) التي أظهرت أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة، وقد يعزى الاختلاف إلى اختلاف زمان ومكان إجراء كلتا الدراستين.

مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (القيادة)

جاء مجال (القيادة) في المرتبة الأولى، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنّ المدير الناجح يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات في كل أعماله الإدارية، ويضع مبادئ وقواعد واضحة للتميز التنظيمي في المدرسة، كما يحرص على التحديث الدوري في إجراءات العمل بهدف التحسين المستمر، ويتبنى فلسفة العمل بروح الفريق، من خلال تشجيع المنافسة بين المعلمين لابتكار أفكار قيادية جديدة.

وفي هذا المجال جاءت الفقرة (يخطط المدير للاحتياجات المستقبلية للمدرسة) بالمرتبة الأولى، وذلك يعزى إلى أهمية التخطيط والنظر للمستقبل لأن المدرسة تخضع باستمرار إلى تحديثات ولا بد من متابعة كل جديد في المجال التربوي والتعليمي. وجاءت الفقرة (يطوّر المدير الكفاءات لتحقيق الإبداع والتميز) في المرتبة الأخيرة، ويمكن أن يعزى تأخرها إلى أن المعلمين يخضعون لدورات تدريبية ضمن خطة وزارة التربية والتعليم

للتأهيل والتدريب ولكن قد تكون هذه الدورات غير كافية لتحقيق الإبداع والتميز مما يحد من قدرة المدير على تطوير ذلك.

مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (الاستراتيجية)

جاء مجال (الاستراتيجية) في المرتبة الثانية، وقد يعزى ذلك إلى ضرورة أن يتبنى المدير خطة استراتيجية وسياسات معتمدة في عملة الإداري؛ لرفع مستوى إمكانيات المعلمين التربوية بشكل مستمر، وتعريف المعلمين بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية التي يضعها، وتشمل على خطط بديلة لمواجهة التغيرات والمستجدات الطارئة.

وفي هذا المجال جاءت الفقرة (يتبنى المدير استراتيجية تشكل حافزاً للالتزام بالسلوك الداعم للتميز التنظيمي) بالمرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أن الاستراتيجية بمثابة معايير يلتزم بها جميع العاملين في المدرسة من أجل تحقيق التميز التنظيمي، وهذا يتحقق من خلال تبني المدير لذلك ومتابعة التنفيذ بشكل مستمر. وجاءت الفقرة (يحرص المدير على شرح الاستراتيجيات والعمليات والإجراءات التربوية الرئيسية اللازمة للتطبيق داخل المدرسة) في المرتبة الأخيرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن شرح الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة للتطبيق داخل المدرسة يحتاج إلى وقت وجهد وقد يقوم المدير بتكليف من ينوب عنه لمتابعة ذلك نظراً لما تتحمله الإدارة المدرسية من أعباء كبيرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (تقيم الخدمات)

جاء مجال (تقيم الخدمات) في المرتبة الثالثة، وقد يعزى ذلك إلى أنّ مدير المدير يسعى لتلبية احتياجات المعلمين الأكاديمية من خلال الاستماع والتعرف على احتياجاتهم الحالية والمستقبلية ضمن القدرة والاستطاعة؛ لأنه يوقن بأن تلبية هذه المطالب يسهم في تطوير العمل ويرفع من مستوى المدرسة، لذلك يعمل على توظيف أدوات الرقابة الحديثة بهدف التحسين المستمر للخدمات، معتمداً على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات للمعلمين، ومن التغذية الراجعة من المعلمين يعمل على الارتقاء بمستوى الخدمات.

وفي هذا المجال جاءت الفقرة (يفعل المدير وسائل الاتصال والتواصل المباشرة المتبادلة بين المعلمين والإدارة بشكل فعال) بالمرتبة الأولى، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أهمية تفعيل وسائل التواصل المختلفة بين الإدارة المدرسية والمعلمين وإشراك المعلمين في كل القضايا المتعلقة بالمدرسة وإبقائهم على علاقة مباشرة دون حواجز بينهم وبين المدرسة. وجاءت الفقرة (24) والتي نصها (يوفر المدير تجهيزات ومعدات تعليمية مساندة) في المرتبة الأخيرة، ويمكن أن يعزى تأخرها إلى الأعباء المادية التي تمر بها المدارس الحكومية والتي يمكن من خلالها عدم القدرة على تلبية وتوفير المعدات التعليمية المساندة لعملية التعلم.

مناقشة النتائج المتعلقة بمجال (الموارد البشرية)

جاء مجال (الموارد البشرية) بالمرتبة الرابعة والأخيرة، وقد يعزى تأخر هذا المجال إلى بعض العوائق والتحديات التي تواجه المدير في ذلك، منها عدم امتلاكه الخبرة الكافية لتقييم المعلمين بالشكل المناسب، ولا يقيم أداء العاملين بشكل مستمر، ووغير قادر على تحديد نقاط الضعف والقوة عند المعلمين، وقد لا يتمكن من تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق.

وفي هذا المجال جاءت الفقرة (يطرح المدير أفكار مبتكرة لإيجاد روح التنافس بين المعلمين) بالمرتبة الأولى، وهذ يعزى إلى أهمية إيجاد روح التنافس والتعاون بين المعلمين لما له من أهمية في تحفيزهم وتشجيعهم على العمل بصورة أفضل وأدوم، وجاءت الفقرة (يستخدم المدير برنامجاً فعّالاً لدمج المعلمين الجدد في برامج المدرسة) في المرتبة الأخيرة، وهذا يعزى إلى أن المعلمين الجدد لا يوجد لديهم برنامج فعال لدمجهم مع المعلمين القدامى بصورة ديناميكية فعّالة، وإنما ينظمون للعمل مباشرة دون إجراء ذلك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي نصه " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة القيادة الريادية والتميز التنظيمي في مديرية تربية الكرك".

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى ممارسة القيادة الريادية

والتميز التنظيمي في مديرية تربية الكرك، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أهمية القيادة الريادية ودورها في دعم قدرات المدرسة وإمكاناتها، والوعي والإدراك والفهم الدقيق للفرص المتاحة للتقدم والتنافس، والابتعاد عن الأفكار النمطية المسيطرة على بيئات التعلم وتغييرها لأفكار جديدة مبتكرة تجعل المدرسة في مجال التنافس مع المدارس الأخرى، فالمهمة الأساسية للقيادة الريادية هي التعرف على الفرص ورصدها واستغلالها من أجل ابتكار كل ما هو جديد، وهذا يسهم في تعزيز مستوى التميز التنظيمي في المدرسة.

كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة الريادية تتمتع بأسلوب إداري يسهم في تحويل المدرسة من حالتها البسيطة والمتواضعة إلى حالة من التميّز والإبداع، فأكثر ما يميز القائد الريادي اغتنام الفرص المتاحة لاستثمارها ومواجهة المشكلات، فهي قيادة تستجيب للمتغيرات بالشكل الذي يجعل المؤسسة أسرع تكيفًا مع التغيرات والتحديات التي تواجهها؛ فالقيادة الريادية قيادة توجيهية وإرشادية من خلال تنمية الأداء لدى المعلمين وإكسابهم للمهارات والقدرات والتي تحقق للمدرسة أهدافها، وهي قيادة تقوم على رؤى مستقبلية يساعد على نجاح التغيير والتقدم في المدرسة.

ومما يؤكد متانة العلاقة بين القيادة الريادية والتميز التنظيمي وضح الرؤية لدى المدرسة، من خلال ابتكار طرق جديدة تغير واقع المدرسة للأفضل، ووضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة يتم من خلالها الوصول إلى المشاريع والأنشطة التي تحقق النجاح للمدرسة، وتوفير الدعم المالي والعمل على جذب أطراف من خارج المدرسة للمشاركة في تحقيق هذه الرؤية، مما يسهم في تحقيق مستوى أفضل للتميز التنظيمي في المدرسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Asmiran,2014) التي أظهرت وجود علاقة بين ممارسات مديري المدارس في القيادة الريادية والإبداع المدرسي من وجهة نظر المعلمين، كما تتفق مع نتيجة دراسة (الهندال، 2022) التي أظهرت وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية الكويتية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (a≤0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)".

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) تعزى لأثر متغير (الجنس) على مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين على المستوى الكلي وفي جميع المجالات، وقد يعزى ذلك إلى تشابه الظروف التعليمية والمالية والثقافية والاجتماعية للمدارس الحكومية في محافظة الكرك، سواء أكان لمدارس الذكور أو الإناث مما ساهم بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وتتفق هذ نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (السعيد، 2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) تعزى لأثر متغير (المؤهل العلمي) على مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين على المستوى الكلي وفي جميع المجالات ما عدا مجال (استثمار الفرص)، لصالح فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن فئة البكالوريوس من المعلمين هم من الفئات التي لديها رغبة في العمل والتعاون قد يكون بصورة أكبر من فئات الدراسات العليا الذين يطمحون بالوصول إلى أماكن أفضل من العمل كمعلمين وصولاً إلى إدارة المدرسة أو الإشراف التربوي أو أي ترقية أخرى مرضية لهم، لذلك جاءت الفروقات لصالح البكالوريوس.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) تعزى لأثر متغير (سنوات الخبرة) على مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين على المستوى الكلي وفي جميع المجالات، ولصالح فئة الخبرة (10

سنوات فأكثر)، وهذا يعزى إلى أثر الخبرة الواضح في تقدير مستوى القيادة الريادية، فالمعلمين من أصحاب الخبرات الطويلة يقدرون مستوى القيادة الريادية من خلال الخبرات الطويلة التي اكتسبوها والتي فهموا من خلالها كل جوانب القيادة الريادية التي تتبعها الإدارة المدرسية.

وتتفق هذ نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (السعيد، 2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، والذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a\leq0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)".

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha\leq0.05$) تعزى لأثر متغير (الجنس) على مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين على المستوى الكلي وفي جميع المجالات، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مستوى جميع المدارس الحكومية في محافظة الكرك متقارب نوعاً ما، كما أن التميز التنظيمي لدى هذه المدارس متقارب بسبب أن هذه المدارس تتبع لتعليمات واحدة تصدر من قبل وزارة التربية والتعليم لذلك لم يكن هناك فروقاً في مستوى التمييز التنظيمي يعزى لمتغير الجنس.

وتتفق هذ نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (العجمي، 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مستوى التميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha\leq0.05$) تعزى لأثر متغير (المؤهل العلمي) على مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية

من وجهة نظر المعلمين على المستوى الكلي وفي جميع المجالات ما عدا مجال (استثمار الفرص)، وبعد الرجوع للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبين أن الفرق لصالح فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المعلمين من فئة البكالوريوس هم من الذين لديهم الرغبة في العمل في مهنة التدريس والبقاء كمعلمين داخل المدرسة بسبب أنهم لم يلتحقوا ببرامج عليا لرضاهم بما يدور في المدارس مما ساهم بأن رؤيتهم للتميز التنظيمي في المدارس جاءت بشكل أفضل ودال إحصائياً عن غير من المعلمين ممن يحملون درجات عليا في التعليم.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) تعزى لأثر متغير (سنوات الخبرة) على مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين على المستوى الكلي وفي جميع المجالات، ولصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وهذا يعزى إلى أهمية الخبرة ودورها في تقدير مختلف القضايا في المدرسة بما فيها التميز التنظيمي، لذا فإن استمرار المعلمين لفترات أطول في المدارس يجعل رؤيتهم لكثير من الأمور بحكم التجارب أفضل وأعمق.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حداد، 2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مستوى التميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقد يعزى الاختلاف إلى اختلاف زمان ومكان إجراء كلتا الدراستين.

3.4 التوصيات

في ضوء النتائج توصي الباحثة بما يلي:

1. إجراء الدورات التدريبية لمديري المدارس في محافظة الكرك من أجل رفع مستوى ممارستهم للقيادة الريادية لما لها من أثر واضح في التميز التنظيمي.
2. ضرورة عقد وزارة التربية والتعليم ورش العمل والمؤتمرات التي تسهم في تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الكرك.
3. إجراء دراسات أخرى تستقصي العلاقة بين القيادة الريادية والتميز التنظيمي على عينات أخرى وفي بيئات أخرى.
4. إجراء دراسات أخرى تستقصي العلاقة بين القيادة الريادية وبين متغيرات أخرى غير التميز التنظيمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

آل مزروع، بدر. (2010). **بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجندة الزمنية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأمير نايف، الرياض، المملكة العربية السعودية.

أمسيح، وعد. (2022). **استراتيجية القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

بعجي، سعاد. (2019). دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، **مجلة البشائر الاقتصادية**، 7(2)، 414-434.

البهنساوي، فردوس. (2006). **منظومة التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية.** القاهرة، مصر: عالم الكتب.

بو بكر، ساخي. (2021). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي. **دراسات وأبحاث**، 13(1)، 216-230.

جرجس، نبيل. (2019). تطوير أداء مديري المدارس الرسمية بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية. **مجلة العلوم التربوية**، 2(4)، 304-350.

حداد، نهيلة. (2022). **درجة تحقيق مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للرؤية المستقبلية وعلاقتها بالتميز التنظيمي للمدارس من وجهة نظر المعلمين.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

الحربي، عائشة. (2021). **مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس في دولة الكويت.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

الحسن، جهاد. (2023). **درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.

حوالة، سعير. (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. **مجلة العلوم التربوية،** 27(3)، 300-347.

الحوامدة، ثروت وعبد المنعم، أسامة. (2019). أثر الذكاء الاصطناعي في خلق التفكير الاستراتيجي للقيادات الريادية لمنظمات الأعمال للوصول للقيمة المضافة لعملياتها الاستراتيجية، **مجلة جرش للبحوث والدراسات،** 21(1)،251-269.

الخليف، زانة. (2023). **درجة ممارسة القادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الخليفات، وداد. (2021). **دور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

الرماضنة، خلود. (2021). **القيادة الريادية وأثرها في التميز التنظيمي.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

الزهراني، مستورة. (2022). واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. **مجلة العلوم التربوية والنفسية،** 6(43)، 1-24.

السعيد، عبد اللطيف. (2019). **القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

السكارنة، بلال. (2008). **الريادة وإدارة منظمات الأعمال.** (ط1)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السنيد، جعفر. (2023). **أثر الرشاقة التنظيمية في التميز التنظيمي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

السواعير، تغريد. (2022). **القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الشرفات، آمنة. (2019). **مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

الشريف، نورا. (2022). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الريادية. **مجلة كلية التربية بالمنصورة**، 4(118)، 1560-1598.

شوقي، طريف. (2012). **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**. (ط1)، القاهرة، مصر: مكتبة غريب.

عبد الرحمن، أماني. (2022). **درجة التميز التنظيمي في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى ممارسة المديرين للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

عبد الوهاب، محمود. (2016). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتميز الوظيفي، **مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية**، 13(43)، 109-123.

عبود، مد الله. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة. **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي**، 40(1)، 193-210.

العجمي، منيرة. (2021). درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، 45(3)، 15-58.

العريفي، حصة. (2023). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكليات المجتمع في ضوء مدخل القيادة الريادية. **المجلة العلمية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية**، 42(197)، 185-228.

علي، عبير. (2022). متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم. **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، 3(16). 318-454.

العلي، علي. (2016). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، 5(9)، 553-593.

عليوة، خولة. (2023). **القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عماري، سهير. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التوزيعية وعلاقتها في تحقيق التميز التنظيمي في محافظة العاصمة عمان. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 6(16)، 45-66.

عواد، فتحي. (2013). **إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق**. (ط1)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الغامدي، ريم. (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، 3(2)، 317-333.

القحطاني، عبير. (2015). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية. **مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع**، 40(1)، 216-233.

مبارز، أيمن. (2022). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي. **مجلة بحوث الشرق الأوسط**، العدد 81، 242-332.

المذن، نورة. (2021). **درجة ممارسة القيادة الريادية في المدارس الأهلية بمحافظة الإحساء من وجهة نظر المعلمات**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.

منصور، منار. (2023). واقع تطبيق القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتهكم التنظيمي. **مجلة تطوير الأداء الجامعي**، 18(2)، 247-304.

الهلالات، علي. (2014). **إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**. (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الهندال، عبد الوهاب. (2022). دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**، 13(5)، 449-478.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Arifin, I. (2014). Entrepreneurial Leadership of vocational schools principals in Indonesia. **International Journal of Learning and Development,** 1(4), 44-64.

Asmiran, S. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativenessm. **South African Journal of Education,** 34(1), 11-20.

Basit, A. (2017). Impact of leadership style on Employee performance: A case study on a private organization in Malaysia. **International Journal of accounting and Business management,** 4(2), 1114-1123.

Bass, B. (2014). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oacks,* CA, 50(2), 77-85.

Bingol, A. (2019). School effectiveness and school administrators meeting management competencies. **International Online Journal of Education and Sciences,** 11(5), 226-233.

Conlow, R. (2013). **Super leadership.** USA: Career press.

Dogan, N. (2015). The intersection of Entrepreneurial Leadership and strategic management. **Procedia- Social and behavioral sciences,** 10(195), 1288-1294.

Feng, F. (2011). A study on school leaders ethical orientations Taiwan. *Ethics & Behavior,* 21(4), 305-317.

Graves. L. (2018). The role of Employees leadership perceptions, value, and motivation in Employees environmental behaviors. **Journal of cleaner production,** 197(23), 477-487.

Gretchen, V. (2014).Relationship between positive psychological capital and global leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies,** 21(2), 165-178.

Gupta, V. (2014). Entrepreneurial Leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. **Journal of Business Venturing,** 19(2), 241-260.

Harrison, C. (2018). Entrepreneurial Leadership in a developing economy. **Journal of small Business and Enterprise Development,** 3(25), 521-548.

Mathews, J. (2017). Entrepreneurial Leadership: A conceptual examination: **The IUP Journal of Entrepreneurship Development**, 15(4), 30-36.

McMillan, K. (2017). **An analysis of the impact servant leadership has on staff retention in elementary school.** Unpublished dissertation Doctoral, Northwest Nazarene University, USA.

Roomi, M. (2011). Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught?. **International Review of Entrepreneurship,** 9(3), 1-44.

Sharma, M. (2008). TQM implementation elements for manufacturing excellence. **The TQM Journal,** 20(6), 599-621.

Sirisooklip, S. (2017). The effect of administrators servant leadership on the excellent of catholic school. **Contemporary Educational Research Journal,** 7(1), 11-19.

Stefan, B. (2022). Entrepreneurial Leadership in schools: Linking creativity with accountability. **International Journal of Leadership in Education,** 12(25), 109-120.

Stephen, C. (2020). **The Forgetful Organization: How an Organization Struggles to Remember Itself,** Leaning Rock Press.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة في صورتها الأولية

(تحكيم)

حضرة الدكتور/ الدكتورة .....المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان :"**القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين**". بغرض الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة.

ولما عرفناه من قدراتكم في تحكيم الاستبانة، وما نأمله فيكم من تعاون، فإنني أضع بين أيديكم استبانة الدراسة لتحكيمها.

فأرجو من حضرتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة وبيان مدى انطباقها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله وملائمتها لأفراد العينة وإن كانت لديكم ملاحظات أخرى يرجى إضافتها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحثة: إيمان مسلم الحروب

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة

1-الجنس

- ذكر
- أنثى

2-سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- 10 سنوات فأكثر

3-المؤهل العلمي

- بكالوريوس
- دراسات عليا

الجزء الثاني: القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية						
.1	يستخدم مدير المدرسة وسائل تخطيط متنوعة في تنفيذ أهداف المدرسة.					
.2	يحدد مدير المدرسة الموارد المطلوبة (البشرية والمالية والمادية) لتحقيق الرؤية.					
.3	يسهم مدير المدرسة في صياغة الرؤية المستقبلية التي تسهم في تطوير المدرسة.					
.4	يشارك مدير المدرسة في بناء خطط المعلمين.					
.5	يعمل مدير المدرسة على تحويل الرؤية إلى أنشطة إجرائية في المدرسة.					
.6	يضع مدير المدرسة برنامج زمني محدد لتنفيذ الأنشطة والمهام.					
.7	يمتلك مدير المدرسة خطة فاعلة للتغيير المستمر					
المجال الثاني: المبادأة						
.8	يبث مدير المدرسة روح المبادأة بين المعلمين.					
.9	يحفز مدير المدرسة المعلمين على مواكبة المستجدات والتطورات على الساحة التربوية					
.10	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تنفيذ التغيرات المطلوبة في العمل.					
.11	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تنفيذ التغيرات المطلوبة في العمل.					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
.12	يوضح مدير المدرسة للمعلمين أسلوب العمل وقواعده ومتطلباته.					
.13	يحرص مدير المدرسة على مشاركة مدرسته في المسابقات المحلية.					
.14	يبادر مدير المدرسة في الاستفادة من (التطورات العلمية والتقنية) في مجال التعليم.					
.15	يسعى مدير المدرسة لتبني المبادرات الجديدة					
.16	يسعى مدير المدرسة لإزالة العوائق التنظيمية التي قد تحول دون تنفيذ المبادرات					
.17	يبحث مدير المدرسة عن موارد جديدة لتطوير العمل في المدرسة.					
.18	يبادر مدير المدرسة بتغيير طرائق وإجراءات إنجازات الأعمال حال تعثرها.					
المجال الثالث: الإبداع						
.19	يوفر مدير المدرسة للمعلمين المعلومات الكافية للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء في تحقيق الأهداف.					
.20	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم الأفكار الإبداعية.					
.21	يشرك مدير المدرسة جميع المعلمين في الدورات (التأهيلية والتطويرية).					
.22	يهتم مدير المدرسة بالاستماع إلى آراء المعملين والأخذ بما هو مناسب.					
.23	يقدم مدير المدرسة أفكار إبداعية للمعلمين.					
.24	يمتلك مدير المدرسة مهارة الاتصال					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
	الفاعل لحث المعلمين على الإبداع.					
.25	يضمن مدير المدرسة الإبداع كجزء مهم في رؤية المدرسة.					
.26	يقدم مدير المدرسة حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المدرسة.					
المجال الرابع: المخاطرة						
.27	يضع مدير المدرسة خطط طارئة للتعامل مع المشاكل قبل حدوثها.					
.28	يوجد اتصال دائم بين مدير المدرسة والمعلمين لتفادي الأخطاء أثناء العمل.					
.29	يتخذ مدير المدرسة قرارات جرئية (بالرغم من وجود الظروف التي تكون فيها حالة عدم التأكد واليقين).					
.30	يوظف مدير المدرسة الإمكانات المتاحة لتلافي الأخطاء قبل حدوثها.					
.31	يتحمل مدير المدرسة مسؤوليات القرارات التي تصدر عنه.					
.32	يوازن مدير المدرسة بين المخاطر والمميزات المترتبة على اتخاذ قرار ما.					
.33	يظهر مدير المدرسة خبرة في التعامل الحكيم مع الظروف والتغيرات المفاجئة.					
.34	يتحمل مدير المدرسة مخاطر نسبية لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة.					
المجال الخامس: استثمار الفرص						
.35	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استثمار الفرص المتاحة لتطوير آلية العمل في المدرسة.					
.36	يستثمر مدير المدرسة الفرص المتاحة					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
	لتقديم الخدمة على أكمل وجه وحل المشكلات التي تواجه ذلك.					
.37	يتنبأ مدير المدرسة بالفرص المستقبلية من خلال التخطيط.					
.38	يستفيد مدير المدرسة من فرص الدعم (المالي والتقني) من المجتمع المحلي.					
.39	يتعرف مدير المدرسة على قدرات المعلمين ومواهب الطلاب ويستثمرها كفرص للتطوير					
.40	يقوم مدير المدرسة بتشكيل فرق عمل جاهزة للاستفادة من الفرص الجديدة.					
.41	يعّزز مدير المدرسة التفاعل مع المجتمع المحلي للتعرف على الفرص الممكنة للدعم والتطوير.					
.42	يرصد مدير المدرسة التغييرات الحاصلة في البيئة التعليمية بحثاً عن فرص للتطوير.					

الجزء الثالث: التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك.

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الأول: القيادة						
.1	يخطط المدير للاحتياجات المستقبلية للمدرسة					
.2	يمتلك المدير القدرة على اتخاذ القرارات بكافة أعماله الإدارية.					
.3	يضع المدير مبادئ وقواعد واضحة للتميز التنظيمي في المدرسة.					
.4	يشجع المدير المنافسة بين المعلمين لابتكار أفكار قيادية جديدة.					
.5	ينمّي المدير قيم التميز القيادي لدى المعلمين.					
.6	يدعم المدير بعض السلوكيات القيادية مثل (تفويض الصلاحيات)					
.7	يحرص المدير على التحديث الدوري في إجراءات العمل بهدف التحسين المستمر.					
.8	يشجع المدير الأداء القيادي المميز.					
.9	يتبنى المدير فلسفة العمل بروح الفريق.					
.10	يطوّر المدير الكفاءات لتحقيق الإبداع والتميز.					
المجال الثاني: الموارد البشرية						
.11	يطرح المدير أفكار مبتكرة لإيجاد روح التنافس بين المعلمين.					
.12	يحاول المدير التعرف إلى نقاط الضعف والقوة عند المعلمين.					
.13	يقوم المدير بنشر الوعي التربوي بين					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
	المعلمين من خلال إعداد برامج تثقيف وتوعية تربوية.					
.14	يعزز المدير نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف عند المعلمين.					
.15	يتخذ المدير أداء العنصر البشري المقياس الأساسي في عملية اتخاذ القرارات.					
.16	يستخدم المدير برنامجاً فعّالاً لدمج المعلمين الجدد في برامج المدرسة.					
.17	يشجع المدير المعلمين على العمل بروح الفريق.					
.18	يقيم المدير أداء العاملين بشكل مستمر					
.19	يحقق المدير التطوير التربوي لتحسين أداء المعلمين.					
المجال الثالث: تقديم الخدمات						
.20	يوظف المدير أدوات الرقابة الحديثة بهدف التحسين المستمر للخدمات.					
.21	يشجع المدير التغذية الراجعة من المعلمين للارتقاء بمستوى الخدمات.					
.22	يعتمد المدير على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات للمعلمين.					
.23	يقدم المدير الخدمات بشكل دقيق وموثق.					
.24	يفعل المدير وسائل الاتصال والتواصل المباشرة المتبادلة بين المعلمين والإدارة بشكل فعال.					
.25	يلبي المدير احتياجات المعلمين					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
	الأكاديمية من خلال الاستماع والتعرف على احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.					
.26	يوفر المدير تجهيزات ومعدات تعليمية مساندة.					
المجال الرابع: الاستراتيجية						
.27	يحرص المدير على شرح الاستراتيجيات والعمليات والإجراءات التربوية الرئيسية اللازمة للتطبيق داخل المدرسة.					
.28	يقدم المدير الاستراتيجية التي تشمل على خطط بديلة لمواجهة التغيرات والمستجدات الطارئة.					
.29	يحدث المدير الاستراتيجية لرفع مستوى إمكانيات المعلمين التربوية بشكل مستمر.					
.30	يتبنى المدير خطة استراتيجية وسياسات معتمدة في عملة الإداري					
.31	يتبنى المدير استراتيجية تشكل حافزاً للالتزام بالسلوك الداعم للتميز التنظيمي.					
.32	يستخدم المدير الاستراتيجية للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة المدرسة					
.33	يحرص المدير على تعريف المعلمين بالرؤية والأهداف الاستراتيجية التي يضعها.					

ملحق (ب)

اسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1	باسم الحوامدة	استاذ دكتور	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
2	أسامة الرواشدة	أستاذ دكتور	مالية ومصرفية	جامعة القصيم السعودية
3	هاني سليمان الخالدي	أستاذ دكتور	قياس وتقويم	جامعة الإسراء
4	أحمد الطيط	أستاذ دكتور	إدارة استراتيجية	جامعة القصيم السعودية
5	حسين المومني	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية	جامعة الإسراء
6	ماجد الخطايبة	أستاذ دكتور	أساليب مناهج	جامعة مؤتة
7	صبري حسن الطراونة	أستاذ دكتور	القياس والتقويم	جامعة مؤتة
8	صهيب التخاينة	أستاذ مشارك	إرشاد التربوي	جامعة مؤتة

ملحق (ج)

الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

حضرة معلمي ومعلمات محافظة الكرك المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " **القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين**". كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية.

وسعياً للوقوف على رأي علمي يحقق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، لذلك تأمل الباحثة منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، وسوف يكون لإجابتكم على الفقرات جميعها الأثر الكبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة، والوصول إلى النتائج المرجوة كونكم تتمتعون بخبرات تربوية وأكاديمية واسعة. علماً بأن إجابتك لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسيتعامل مع الإجابات بسرية تامة شاكرة لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحثة: إيمان مسلم الحروب

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة

4-الجنس

- ذكر
- أنثى

5-سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- 10 سنوات فأكثر

6-المؤهل العلمي

- بكالوريوس
- دراسات عليا

الجزء الثاني: القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك

الرقم	المجال والفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الأول: الرؤيا						
.1	يستخدم مدير المدرسة استراتيجيات متنوعة لتنفيذ أهداف المدرسة.					
.2	يحدد مدير المدرسة الموارد المطلوبة (البشرية والمالية والمادية) لتحقيق الرؤيا.					
.3	يسهم مدير المدرسة في صياغة الرؤيا المستقبلية التي تسهم في تطوير المدرسة.					
.4	يشارك مدير المدرسة في بناء خطط المعلمين.					
.5	يعمل مدير المدرسة على تحويل الرؤية إلى أنشطة إجرائية في المدرسة.					
.6	يضع مدير المدرسة برنامج زمني محدد لتنفيذ الأنشطة والمهام.					
المجال الثاني: المبادرة						
.7	يحفز مدير المدرسة روح المبادأة بين المعلمين.					
.8	يحفز مدير المدرسة المعلمين على مواكبة المستجدات والتطورات على الساحة التربوية					
.9	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تنفيذ التغيرات المطلوبة في العمل.					
.10	تحرص إدارة المدرسة المعلمين على مشاركتي في اتخاذ القرارات.					
.11	يوضح مدير المدرسة اللوائح والقوانين بمرونة وبشكل لا يؤثر على معنويات المعلمين.					
.12	يحرص مدير المدرسة مشاركة المعلمين في ممارسة الأنشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها.					
.13	يبادر مدير المدرسة في الاستفادة من (التطورات العلمية والتقنية) في مجال التعليم.					
.14	يتبنى مدير المدرسة المبادرات الجديدة					
.15	يسعى مدير المدرسة لإزالة العوائق التنظيمية التي قد تحول دون تنفيذ المبادرات					
.16	يبحث مدير المدرسة عن موارد جديدة لتطوير العمل في المدرسة.					

الرقم	المجال والفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	المجال الثالث: الإبداع					
17.	يوفر مدير المدرسة للمعلمين المعلومات الكافية للوصول إلى مستوى الأداء في تحقيق الأهداف.					
18.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم الأفكار الإبداعية.					
19.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في الدورات (التأهيلية والتطويرية).					
20.	يستمع مدير المدرسة باهتمام إلى آراء المعلمين والأخذ بما هو مناسب.					
21.	يقدم مدير المدرسة أفكار إبداعية للمعلمين.					
22.	يمتلك مدير المدرسة مهارة الاتصال الفاعل لحث المعلمين على الإبداع.					
23.	يقدم مدير المدرسة حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المدرسة.					
	المجال الرابع: المخاطرة					
24.	يضع مدير المدرسة خطط طارئة للتعامل مع المشكلات المتوقع حدوثها.					
25.	يوجد تواصل بين مدير المدرسة والمعلمين لتفادي الأخطاء أثناء العمل.					
26.	يوظف مدير المدرسة الإمكانات المتاحة لتلافي الأخطاء قبل حدوثها.					
27.	يتحمل مدير المدرسة مسؤوليات القرارات التي يتخذها.					
28.	يوازن مدير المدرسة بين المخاطر والمميزات المترتبة على اتخاذ قرار ما.					
29.	يظهر مدير المدرسة خبرة في التعامل الحكيم مع الظروف والتغيرات المفاجئة.					
30.	يتحمل مدير المدرسة مخاطر نسبية لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة.					
	المجال الخامس: استثمار الفرص					
31.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استثمار الفرص المتاحة لتطوير آلية العمل في المدرسة.					
32.	يستثمر مدير المدرسة الفرص المتاحة لتقديم الخدمة على أكمل وجه وحل المشكلات التي تواجه ذلك.					

الرقم	المجال والفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
33.	يتنبأ مدير المدرسة بالفرص المستقبلية من خلال التخطيط.					
34.	يستفيد مدير المدرسة من فرص الدعم (المالي والتقني) من المجتمع المحلي.					
35.	يتعرف مدير المدرسة على قدرات المعلمين ومواهب الطلاب ويستثمرها كفرص للتطوير					
36.	يقوم مدير المدرسة بتشكيل فرق عمل للاستفادة من الفرص الجديدة.					
37.	يعّزز مدير المدرسة التفاعل مع المجتمع المحلي للتعرف على الفرص الممكنة للدعم والتطوير.					
38.	يرصد مدير المدرسة التغييرات التي تحدث في البيئة التعليمية بحثاً عن فرص للتطوير.					

الجزء الثالث: التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قصبة الكرك.

الرقم	المجال والفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	المجال الأول: القيادة					
.1	يخطط المدير للاحتياجات المستقبلية للمدرسة					
.2	يمتلك المدير القدرة على اتخاذ القرارات في كل أعماله الإدارية.					
.3	يضع المدير مبادئ وقواعد واضحة للتميز التنظيمي في المدرسة.					
.4	يشجع المدير المنافسة بين المعلمين لابتكار أفكار قيادية جديدة.					
.5	ينمّي المدير قيم التميز القيادي لدى المعلمين.					
.6	يدعم المدير بعض السلوكيات القيادية مثل (تفويض الصلاحيات)					
.7	يحرص المدير على التحديث الدوري في إجراءات العمل بهدف التحسين المستمر.					
.8	يشجع المدير الأداء القيادي المميز.					
.9	يتبنى المدير فلسفة العمل بروح الفريق.					
.10	يطوّر المدير الكفاءات لتحقيق الإبداع والتميز.					
	المجال الثاني: الموارد البشرية					
.11	يطرح المدير أفكار مبتكرة لإيجاد روح التنافس بين المعلمين.					
.12	يحاول المدير التعرف إلى نقاط الضعف والقوة عند المعلمين.					
.13	ينشر المدير الوعي التربوي بين المعلمين من خلال إعداد برامج تثقيف وتوعية تربوية.					
.14	يعزز المدير نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف عند المعلمين.					
.15	يستخدم المدير برنامجاً فعّالاً لدمج المعلمين الجدد في برامج المدرسة.					
.16	يشجع المدير المعلمين على العمل بروح الفريق.					
.17	يقيم المدير أداء العاملين بشكل مستمر					

الرقم	المجال والفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	المجال الثالث: تقديم الخدمات					
.18	يوظف المدير أدوات الرقابة الحديثة بهدف التحسين المستمر للخدمات.					
.19	يشجع المدير التغذية الراجعة من المعلمين للارتقاء بمستوى الخدمات.					
.20	يعتمد المدير على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات للمعلمين.					
.21	يقدم المدير الخدمات بشكل دقيق وموثق.					
.22	يفعل المدير وسائل الاتصال والتواصل المباشرة المتبادلة بين المعلمين والإدارة بشكل فعال.					
.23	يلبي المدير احتياجات المعلمين الأكاديمية من خلال الاستماع والتعرف على احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.					
.24	يوفر المدير تجهيزات ومعدات تعليمية مساندة.					
	المجال الرابع: الاستراتيجية					
.25	يحرص المدير على شرح الاستراتيجيات والعمليات والإجراءات التربوية الرئيسية اللازمة للتطبيق داخل المدرسة.					
.26	يقدم المدير الاستراتيجية التي تشمل على خطط بديلة لمواجهة التغيرات والمستجدات الطارئة.					
.27	يحدث المدير الاستراتيجية لرفع مستوى إمكانيات المعلمين التربوية بشكل مستمر.					
.28	يتبنى المدير خطة استراتيجية وسياسات معتمدة في عملة الإداري					
.29	يتبنى المدير استراتيجية تشكل حافزاً للالتزام بالسلوك الداعم للتميز التنظيمي.					
.30	يحرص المدير على تعريف المعلمين بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية التي يضعها.					

ملحق (د)

كتب تسهيل المهمة

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / منطقة الكرك

الرقم : .....
التاريخ : .....
الموافق : .....

مديرو مديرات المدارس الحكومية والخاصة المحترمون

الموضوع / البحث التربوي

إشارة إلى كتاب عميد كلية الدراسات العليا في جامعة مؤتة رقم ك.د.ع/607/91/107 تاريخ 2024/4/7 ، فأرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة ايمان مسلم حرب الحروب رقمها الجامعي (620220814006) ، والتي تقوم بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة التربوية ، ويحتاج ذلك إلى الحصول على بيانات و معلومات خاصة بالدراسة أعلاه .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة/مدير الشؤون الفنية والتعليمية
نسخة/ ر.ق الاشراف التربوي

MUTAH UNIVERSITY
.GE OF GRADUATE STUDINTES

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

الرقم :ك.د.ع/٩٠٧/٩١/١٠٧

التار: ٢٠٢٤/٠٤/٠٧

مديرية التربية والتعليم قصبة الكرك

تحية طيبة وبعد:

ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب: ايمان مسلم حرب الحروب ٢٠٨١٤٠٠٦
والذي يدرس في الجامعة ماجستير تخصص الإدارة التربوية

وذلك من اجل الحصول على المعلومات اللازمة لاعداد الدراسة الموسومة بـــ :

القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الكرك وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

والتي يقوم بها استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير

شاكرين لكم اهتمامكم و حرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة ، ودعمها لتحقيق اهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام،،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عمر خالد جرادات

٧/٤/٢٠٢٤

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

المعلومات الشخصية

الاسم: ايمان مسلم الحروب

الكلية: العلوم التربوية

التخصص: الإدارة التربوية

هاتف: 00962799217383