

School Principals' Practice of Creative Leadership within the Green Line and its Relationship to Teachers' Career Excellence

ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية وعلاقتها في التميز الوظيفي للمعلمين

Alaa Araida^{1*}, Mohammad Ashour¹, Mohammad Momani¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 08 Mar 2023

Accepted 19 Apr 2023

Published 01 Jul 2025

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: ahmadbydat394@gmail.com.

Abstract

The study aimed to identify the practice of school principals within the Green Line of creative leadership and its relationship to teachers' professional excellence from the teachers' perspective. The descriptive survey method was employed, with a questionnaire serving as the tool for data collection and analysis. Using simple random sampling, the results indicated that school principals within the Green Line practiced creative leadership to a large extent. Additionally, the level of job excellence among teachers was also found to be high. Moreover, a statistically significant moderate positive correlation ($\alpha = 0.05$) was observed between the practice of creative leadership by school principals within the Green Line and teachers' job excellence. Based on these findings, the study recommended that the relevant authorities in the Ministry of Education continue to hold training courses aimed at enhancing the creative leadership skills of school principals.

Keywords: Creative Leadership, Professional Excellence, Principals.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (٤٠٢) مديراً ومديرة ومعلمًا ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، أظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة، وبينت كذلك أنَّ مستوى التميز الوظيفي لدى معلمي المدارس جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية عالية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية والتميز الوظيفي للمعلمين. في ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في عقد الدورات التدريبية من قبل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم التي تعني بتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: ممارسة، القيادة الإبداعية، التميز الوظيفي.

١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

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

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

وتأسيساً على ذلك ظهرت القيادة الإبداعية استجابة لارتفاع حدة الاضطرابات الحاصلة في الميدان، وفي ظل هذه الأوضاع لا يمكن لأي مؤسسة البقاء والنجاح ما لم تكن على كفاءة وقدرة عالية في أدائها لأعمالها، فالمؤسسة المبدعة بحاجة إلى قادة مبدعون للنهوض بها، واستمرارها في الرقي والتقدم والازدهار، وتحسين البيئة العملية لأفرادها، وتوفير كافة الإمكانيات لتحقيق أهدافها على أكمل وجه (Iswanto et al., 2020).

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

ووضح تشوي وبارك (Choi & Park, 2020) بأن القائد المبدع، هو القائد الذي يسعى دائماً إلى التجديد ومتابعة التغيير وإفساح المجال لتمييز المعلمين، والاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة، وتهيئة بيئة مدرسية تُشجع المعلمين على الإبداع والتميز. فالمدرسة الحديثة تتطلب من القائد جهداً إضافياً مبدعاً للتخطيط للأهداف، وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، والمشاركة في المناقشات واللقاءات المتنوعة داخل المدرسة وخارجها، وتفويض الصلاحيات للمعلمين ليشاركوه في تحمل المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها لإيجاد دافع داخلي بتنفيذ هذه الأهداف، ومن هنا تتعاضد حاجة قائد المدرسة إلى القيادة الإبداعية لتحقيق التميز الوظيفي.

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

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

فالمعلم المتميز يكون اتجاهات إيجابية تجاه العملية التعليمية، بالإضافة إلى اتسامه بالعلاقات الإنسانية مع الطلبة وزملائه في العمل، ومعاملة الناس بمكارم الأخلاق، والاتصاف بطلاقة الوجه، وكظم الغيظ، وإفشاء السلام والرفق بالطلبة، ويكون محباً للعلم والمعرفة، ويدأوم على البحث والدراسة. والمعلم المتميز يُدرك عظم المسؤوليات التي تقع على عاتقه في العملية التعليمية التعليمية، فهو الأقدر على تحديد حاجات الطلبة، ومتابعة النمو والتقدم الذي يحققونه، فدوره حيوي ومباشر في عملية إعداد بناء المستقبل وغرس القيم الصحيحة لديهم (Aktan et al., 2020).

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

ويرى النصار (٢٠١٧) أن التميز الوظيفي للمعلمين، والقيادة الإبداعية للمديرين يرتبطان بطريقة مباشرة وغير مباشرة، إذ يؤثران في بعضهما البعض، فالقيادة الإبداعية تحقّق تميّزاً عالياً للمعلمين، لذلك يجب العمل على إشباع حاجات المعلمين، والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز ومبدع لأفرادها، وتعمل على إعطائهم دوراً كبيراً للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين بيئة العمل من خلال تبني أفكارهم المبدعة، وحثهم على المشاركة في عمليات التغيير وحل المشكلات بالعملية التعليمية.

وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتحليل النتائج وربطها مع الدراسة الحالية ولتقديم الاقتراحات والتوصيات بناءً على الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسات السابقة سعت دراسة ماوردي (Mawrdy, 2016) الكشف عن دور مديري المدارس في غلام آباد بتنمية التميز الثقافي لدى المعلمين، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تمَّ تطبيقها على عينة قوامها (٨٥٠) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن هناك دوراً فعالاً بصورة مباشرة لدى مديري المدارس في تنمية التميز الثقافي لدى المعلمين حيث جاءت بدرجة عالية جداً.

وأجرى المهنا (٢٠٢٠) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمَّ تطبيقها على عينة قوامها (٥٠٤) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

بينما سعت دراسة السبيعي (٢٠٢١) التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمَّ تطبيقها على عينة قوامها (١٤٩) مديراً ومديرة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة.

وأجرت فريوان (٢٠٢٢) دراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء بني كنانة في الأردن، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمَّ تطبيقها على عينة قوامها (٣٣٢) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة أدا وزيمبات (Ada & Zembat, 2022) الكشف عن مهارات القيادة الإبداعية لمديري المدارس والمعلمين في مرحلة ما قبل المدرسة في المدارس الحكومية والخاصة في المناطق المركزية إسكي شهير بتركيا، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (٥٦٧) معلم وإداري، أظهرت نتائج الدراسة أن مهارات القيادة الإبداعية لمديري المدارس والمعلمين في مرحلة ما قبل المدرسة في المدارس الحكومية والخاصة في المناطق المركزية إسكي شهير بتركيا جاءت بدرجة متوسطة.

وبما أن مدير المدرسة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر هو المسؤول أمام وزارة التربية والتعليم، وأمام أفراد المجتمع المحلي، وأمام المهتمين بالعملية التعليمية، يتوجب عليه الإجابة عن كل ما يتعلق بأداء مدرسته ومدى الإبداع الذي يوظفه في العملية التعليمية وانعكاسها على التميز الوظيفي للمعلمين الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على الطلبة ومستوى تحصيلهم. لذلك برزت الحاجة لمثل هذه الدراسة، التي تهتم بالقيادة الإبداعية ومستوى التميز الوظيفي داخل الخط الأخضر.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظ الباحث من خلال اهتمامه بواقع المدارس داخل الخط الأخضر تفاوتاً في تنفيذ ممارسات الإدارة المبدعة، وتباين توفر خططاً لحل المشكلات التي قد تواجهها، فضلاً عن قصور في وضع رؤية مستقبلية للنهوض بالمدرسة والارتقاء بمستواها، مما قد يؤدي إلى دنو في مستوى تحصيل الطلبة، وتقليل دافعية وتميز المعلمين نحو بذل الجهود لتحسين مهارات الطلبة وتنمية بنيتهم المعرفية.

وحسب الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية، والتميز الوظيفي، قام الباحث بدراسة استكشافية على مجموعة من المدارس داخل الخط الأخضر، وتوصل من خلالها إلى أن مشكلة الدراسة تكمن في أن القيادة الإبداعية داخل الخط الأخضر ليست بالمستوى المطلوب من وجهة نظر المعلمين، إضافة إلى انشغال مديري ومديرات المدارس في الأعمال الروتينية اليومية، ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة كدراسة (المهنا، ٢٠٢٠؛ السبيعي، ٢٠٢١؛ وفريوان، ٢٠٢٢) تبين أن هناك درجة تطبيق متوسطة للقيادة الإبداعية في المدارس، الأمر الذي ربما ينعكس على مستوى التميز الوظيفي للمعلمين، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية وعلاقتها في تحقيق التميز الوظيفي للمعلمين، وبشكل أكثر تحديداً سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية.

٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
٢. ما مستوى التميز الوظيفي لمعلمي المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية وبين مستوى التميز الوظيفي للمعلمين؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية؛ من أجل العمل على تعزيز استخدام هذا النوع من القيادة لما له من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
٢. التعرف إلى مستوى التميز الوظيفي لمعلمي المدارس داخل الخط الأخضر؛ للعمل على رفع هذا المستوى لما له من انعكاسات إيجابية على العملية التعليمية في تلك المدارس.

٣. بيان العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية ومستوى التميز الوظيفي للمعلمين؛ لما لها من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وذلك للعمل على تعزيز العلاقة الإيجابية بينهما إن وجدت، وتقديم المقترحات إن لم توجد.

٣,٢ أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

١. **الأهمية النظرية:** تأتي أهمية الدراسة للمساهمة في إثراء حقل تخصص الإدارة التربوية، بدراسات حول القيادة الإبداعية والتميز الوظيفي، ومن الممكن أن توضح الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية، ومستوى التميز الوظيفي للمعلمين. وبالتالي يمكن أن تكون الدراسة منطلقاً للاهتمام من قبل الباحثين بموضوع الدراسة، وتناولهم عينات أخرى في السلم التعليمي، وتبرز أهمية الدراسة أنها ستحتوي على توصيات قد تكون نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية، ومن الممكن أن تقدم إضافة علمية للمكتبة العربية.

٢. **الأهمية العملية:** من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الآتي:

- المسؤولون عن التعليم في المدارس؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية؛ وأهميتها في سير العملية التعليمية بالطريق الصحيح، ومساندتها في تحقيق أهدافها.
- مديرو المدارس؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة ممارستهم للقيادة الإبداعية؛ لما لها من فائدة في عمليتي التعليم والتعليم.
- المعلمون في المدارس؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بمستوى تميزهم الوظيفي؛ ودورها في المحافظة على سير العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعة.

٤. مصطلحات الدراسة

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

القيادة الإبداعية

"مقدرة مديري المدارس على القيام بالتغيير والتطوير، واستحداث أسلوب قيادي إبداعي حديث في مؤسسته، وتوظيف المصادر العلمية والوسائل التقنية لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية" (جروان، ٢٠٢٠). وتُعرف إجرائياً بأنها: مجموعة العمليات التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس داخل الخط الأخضر بما هو متوفر لديهم من مقدرات عقلية وفكرية، وما يحيط بهم من مؤثرات بيئية للتوصل إلى أفكار وأساليب عمل جديدة وغير مألوفا لرفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري والتعليمي على حد سواء، وقيست في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها مديرو المدارس والمعلمين من خلال استجابتهم على الاستبانة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

التميز الوظيفي اصطلاحاً

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

٥. حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالآتي:

- **الحد الموضوعي:** ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية وعلاقتها في التميز الوظيفي للمعلمين.
- **الحد البشري:** عينة من المديرين والمعلمين.
- **الحد المكاني:** المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣ م).

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة.

٦,٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (٢٨٧٢) من مديري ومعلمي المدارس، وذلك حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام (٢٠٢٢-٢٠٢٣ م).

٦,٣ عينة الدراسة

تكونت العينة من (٤٠٢) من مديري ومعلمي المدارس داخل الخط الأخضر، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

٦,٤ أداة الدراسة

بهدف الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية، تمّ تطوير أداة الدراسة من خلال الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، كدراسة (السبيعي، ٢٠٢١؛ المهنا، ٢٠٢٠)، وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (٤٣) فقرة موزعة على أربع مجالات. أما أداة مستوى التميز الوظيفي لمعلمي المدارس تمّ تطويرها من خلال الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، كدراسة (Mawrady, 2016)، وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (٣٢) فقرة موزعة على ثلاث مجالات.

صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تمّ عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة وأصول التربية، ومناهج وطرق التدريس، في عدد من الجامعات، والبالغ عددهم (١٠) محكمًا ومحكمة؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة. تمّ الأخذ بما نسبته (٨٠٪) فأعلى من كافة ملاحظات المحكمين التي اقتضت على الآتي: استبانة القيادة الإبداعية؛ تمّ حذف ثلاث فقرات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض فقرات أداة الدراسة، وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٤٠) فقرة. أما استبانة مستوى التميز الوظيفي؛ تمّ حذف فقرتين وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٣٠) فقرة.

صدق البناء

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) مديرًا ومديرة ومعلمًا ومعلمة، من خارج مجتمع الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المصحّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (١).

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

معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة
المقياس	المجال		المقياس	المجال		المقياس	المجال	
٠,٧٦**	٠,٨٠**	٩	٠,٧٣**	٠,٨٥**	٥	٠,٥٦**	٠,٧٠**	١
٠,٦٣**	٠,٦٧**	١٠	٠,٨٨**	٠,٨٦**	٦	٠,٥٣**	٠,٦٦**	٢
٠,٧٥**	٠,٧٤**	١	٠,٦١**	٠,٧٣**	٧	٠,٧٧**	٠,٨٩**	٣
٠,٧٢**	٠,٧١**	٢	٠,٧٧**	٠,٧٧**	٨	٠,٨٠**	٠,٨٤**	٤
٠,٧٩**	٠,٨٣**	٣	٠,٧٧**	٠,٨٥**	٩	٠,٦٨**	٠,٧٩**	٥
٠,٦٩**	٠,٧٧**	٤	٠,٨٦**	٠,٨٥**	١٠	٠,٥٥**	٠,٦٩**	٦
٠,٤٨**	٠,٤٧**	٥	٠,٧١**	٠,٧٠**	١	٠,٥١**	٠,٦٣**	٧
٠,٥٧**	٠,٦٩**	٦	٠,٥٢**	٠,٦٤**	٢	٠,٦٥**	٠,٧١**	٨
٠,٦٤**	٠,٨٢**	٧	٠,٧٠**	٠,٧٩**	٣	٠,٧٥**	٠,٧٤**	٩
٠,٦٥**	٠,٨٥**	٨	٠,٧٤**	٠,٨٢**	٤	٠,٧٨**	٠,٨٠**	١٠
٠,٥٧**	٠,٧٦**	٩	٠,٦٦**	٠,٧٢**	٥	٠,٧٢**	٠,٧٤**	١
٠,٦٩**	٠,٨٥**	١٠	٠,٧١**	٠,٦٠**	٦	٠,٦٩**	٠,٧٣**	٢
٠,٧٥**	٠,٨٢**	١	٠,٧٣**	٠,٨١**	٧	٠,٧٤**	٠,٧٨**	٣
٠,٨٦**	٠,٨٦**	٢	٠,٦٤**	٠,٧٦**	٨	٠,٧٧**	٠,٨٤**	٤
٠,٨٦**	٠,٩٠**	٣	٠,٨٢**	٠,٨٣**	٩	٠,٥٤**	٠,٥٢**	٥
٠,٧٩**	٠,٨١**	٤	٠,٧٩**	٠,٨٢**	١٠	٠,٧٣**	٠,٧٩**	٦
٠,٨٣**	٠,٨٧**	٥	أداة التميز الوظيفي			٠,٨١**	٠,٧٨**	٧
٠,٧١**	٠,٧٧**	٦	٠,٧١**	٠,٧٥**	١	٠,٧٠**	٠,٨٣**	٨
٠,٨٣**	٠,٨٨**	٧	٠,٧٩**	٠,٧٥**	٢	٠,٧٥**	٠,٨٥**	٩
٠,٧٦**	٠,٨١**	٨	٠,٨٤**	٠,٨٩**	٣	٠,٥٧**	٠,٦٠**	١٠
٠,٦٢**	٠,٦٥**	٩	٠,٧١**	٠,٧٦**	٤	٠,٦٤**	٠,٧٨**	١
٠,٧٨**	٠,٨٠**	١٠	٠,٧٥**	٠,٨٠**	٥	٠,٧٥**	٠,٨٥**	٢
			٠,٨٦**	٠,٩٠**	٦	٠,٧٦**	٠,٧٠**	٣
			٠,٧٧**	٠,٨٥**	٧	٠,٨٧**	٠,٨٣**	٤
			٠,٧٤**	٠,٧٢**	٨			

يلاحظ أنَّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

ثبات الأداة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية ومجالاتها، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة بفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعيينة الاستطلاعية، كما في الجدول (٢).

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

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المجال
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
١٠	٠,٩٥**	٠,٩١	الحساسية للمشكلات
١٠	٠,٨٨**	٠,٩٤	الأصالة
١٠	٠,٩٨**	٠,٨٩	المرونة
١٠	٠,٩٩**	٠,٩١	الطلاقة
٤٠	٠,٩٨**	٠,٩٧	الأداة ككل

يُلاحظ أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي للمجالات ككل بلغت (٠,٩٧) في حين أنَّ قيمة ثبات الإعادة للمجالات ككل بلغت (٠,٩٩).

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

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المجال
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
١٠	٠,٨٧**	٠,٩٢	التميز تجاه بيئة العمل
١٠	٠,٨٥**	٠,٩٤	التميز الوظيفي تجاه الطلبة
١٠	٠,٨٠**	٠,٩٤	التميز الوظيفي في الشراكة المجتمعية
٣٠	٠,٩٣**	٠,٩٧	الأداة ككل

يُلاحظ أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي للمجالات ككل بلغت (٠,٩٧) في حين أنَّ قيمة ثبات الإعادة للمجالات ككل بلغت (٠,٩٣).

٦,٥ معيار تصحيح أداتي الدراسة

تم تبني النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي بغرض تصنيف الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة إلى خمسة مستويات بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (أعلى قيمة في تدرج المقياس - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات (ليكرت الخماسي) فإن: طول الفئة = $(5-1) \div 0,8 = 0,8$ ، وبذلك يكون معيار الحكم على الدرجة كالآتي:

- من (١,٠٠) إلى أقل من (١,٨) درجة قليلة جداً.
- من (١,٨) إلى أقل من (٢,٦) درجة قليلة.
- من (٢,٦) إلى أقل من (٣,٤) درجة متوسطة.
- من (٣,٤) إلى أقل من (٤,٢) درجة كبيرة.
- (٤,٢) فأكثر درجة كبيرة جداً.

٧. عرض النتائج ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها، والذي ينص على "ما درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟" للإجابة عن السؤال الأول؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، وذلك كما هو مبين بالجدول (٤).

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

الرتبة	رقم المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	الحساسية للمشكلات	٣,٨٥	٠,٧٥	كبيرة
٢	٢	الأصالة	٣,٨٣	٠,٧٥	كبيرة
٣	٣	المرونة	٣,٨١	٠,٧٤	كبيرة
٤	٤	الطلاقة	٣,٨٠	٠,٧٦	كبيرة
		الكل	٣,٨٣	٠,٧٢	كبيرة

يلاحظ أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل جاءت ضمن درجة كبيرة، حيث جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: الحساسية للمشكلات في المرتبة الأولى، وبدرجة كبيرة، تلاه مجال الأصالة في المرتبة الثانية، وبدرجة كبيرة، تلاه مجال المرونة في المرتبة الثالثة، وبدرجة كبيرة، وأخيراً مجال الطلاقة في المرتبة الرابعة، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب إلى شعور أفراد العينة أن مديري المدارس وصلوا إلى المستوى المطلوب في تأدية جميع مهامهم؛ كما ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديري المدارس يمتلكون جوانب القوة في عملهم، وتم اختيارهم وإعدادهم بعناية فائقة، وخضعوا إلى دورات تدريبية في مجال الإدارة، ويظهر ذلك من خلال التركيز على بعض الجوانب الإبداعية في عملهم الإداري.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (المهنا، ٢٠٢٠؛ فريوان، ٢٠٢٢) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة (السبيعي، ٢٠٢١) والتي أظهرت أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة.

مجال الحساسية للمشكلات

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحساسية للمشكلات، وذلك كما هو مبين في الجدول (٥).

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

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	يتفهم للمشكلات التي تواجه العاملين معه	٤,٠٠	٠,٩٣	كبيرة
٢	٦	يمتلك القدرة على العمل بالرغم من التحديات التي تواجهه	٣,٨٩	١,٠٠	كبيرة
٣	٣	يُدرك المواقف الاجتماعية التي تؤثر في سير العمل	٣,٨٨	٠,٩٦	كبيرة
٤	٢	يجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة	٣,٨٧	٠,٩١	كبيرة
٤	١٠	يلتزم بالموضوعية أثناء تعامله مع المشكلات التعليمية	٣,٨٧	٠,٩٦	كبيرة
٦	٤	يواجه أكثر من مشكلة ويضع الحلول المناسبة لها وفقاً للأولويات	٣,٨٥	٠,٩٣	كبيرة
٧	٩	يُشجع العمل الجماعي لحل المشكلات	٣,٨٢	٠,٩٩	كبيرة
٨	٨	يحرص على قراءة شكاوى العاملين	٣,٧٩	٠,٩٨	كبيرة
٨	٧	يُشجع العاملين في التعبير عن أنفسهم	٣,٧٩	١,٠١	كبيرة

١٠	٥	يقوم بتحليل أسباب تدني مستوى أداء العمل	٣,٧٨	٠,٩٢	كبيرة
الكلية			٣,٨٥	٠,٧٥	كبيرة

أشارت النتائج إلى أن فقرات مجال الحساسية للمشكلات قد صُنفت جميعها وفقًا لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك أن المديرين يتعاملون بصبر وحكمة مع المشكلات التي تواجه العمل المدرسي، ويشجعون على العمل الجماعي في حل المشكلات، واستكشف كل ما يدور في البيئة التعليمية من مشكلات متنوعة يمكن أن تعترض مسيرتهم الإبداعية في المدرسة، والوقوف عليها وإعادة النظر فيها، والكشف عن مواطن القوة، والضعف ومعالجتها وفق سلم الأولويات، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١) "يتفهم للمشكلات التي تواجه العاملين معه"، في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك أن المشكلات المدرسية هي مشكلات تكاد تكون روتينية بالنسبة إلى مدير المدرسة المبدع، وفي ضوء خبراته المتراكمة فإن الحلول والبدائل لا بد من أن تكون متاحة، ولا يخفى عليه إيجاد الحل المناسب في الوقت المناسب من خلال إعداد خطة ذهنية مسبقة، وتعاونه مع فريق العمل المدرسي ككل. في حين جاءت الفقرة (٦) "يملك القدرة على العمل بالرغم من التحديات التي تواجهه"، في الترتيب الثاني، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن المدير المبدع يعمل دون كلل ويحاول إشراك الجميع معه في مواجهة التحديات كما أن مديري المدارس يسعون إلى العمل مع الفريق المدرسي بروح العمل الجماعي في التصدي للعقبات التي تواجههم. في حين جاءت الفقرة (٧) "يُشجع العاملين في التعبير عن أنفسهم" في الترتيب الثامن وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى قيام مديري المدارس بتنمية قدرات المعلمين عن طريق تشجيع وغرس قيم العمل الجماعي لديهم، والثناء على المعلمين المبدعين في أدائهم أمام زملائهم واحترام آرائهم، لما في ذلك من عوامل تساعد على زيادة دافعيتهم نحو الإبداع والإنجاز. في حين جاءت الفقرة (٥) "يقوم بتحليل أسباب تدني مستوى أداء العمل" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب لشعور أفراد عينة الدراسة بأن الاهتمام بأداء العاملين وتعزيز التنمية المهنية لديهم من أولى اهتماماته وذلك من خلال العناية بهم وتدريبهم لغرس ثقافة الإبداع لديهم ورفع الروح المعنوية فيهم.

مجال الأصالة

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأصالة، وذلك كما مبين بالجدول (٦).

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

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٤	يُشجع الأفكار المبدعة للعاملين معه	٣,٩١	٠,٩٦	كبيرة
٢	١٩	يتقبل الأفكار الجديدة حول القضايا التعليمية بموضوعية	٣,٨٩	٠,٩٢	كبيرة
٣	٢٠	يُوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال تطوير العمل الإداري	٣,٨٨	٠,٩٢	كبيرة
٣	١٥	يُسهّم في نشر البهجة والنشاط في المدرسة	٣,٨٨	٠,٩٧	كبيرة
٥	١١	يستخدم الأفكار الإبداعية غير التقليدية في العمل	٣,٨٥	٠,٩٨	كبيرة
٦	١٧	يملك القدرة على إقناع الآخرين بأفكاره الجديدة	٣,٨٣	٠,٩١	كبيرة
٦	١٨	يُنجز ما يسند إليها من عمل بأسلوب مبتكر ومتجدد	٣,٨٣	٠,٩٦	كبيرة
٨	١٢	ينتقى الأفكار الأصيلة من المعلمين	٣,٧٨	٠,٩٩	كبيرة
٩	١٦	يملك القدرة على ضبط النفس في المواقف الحرجة	٣,٧٤	٠,٩٩	كبيرة
١٠	١٣	يطرح حلولاً متنوعة للمشكلات تتسم بسعة الأفق	٣,٧٣	٠,٩٨	كبيرة
الكلية			٣,٨٣	٠,٧٥	كبيرة

أشارت النتائج إلى أنَّ فقرات مجال الأصالة قد صُنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن الخبرات التي مر بها مديري المدارس ساعدته في الكشف عن المواقف، والمشكلات التي قد تتشابه مع المواقف السابقة، وتسهّل عليه عملية تجاوزها واتخاذ القرارات حيالها بمشاركة المعلمين معه، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم حيال المشكلات والعقبات التي يمكن أن تؤثر على سير العملية التعليمية. كما أن الخبرات التي مر بها مديري المدارس خلال مسيرة عملهم قد تشكل لديه حصيلة معرفية كبيرة وإلمام واسع بطبيعة العمل وما تحيط به من معيقات، ومواقف، ومشكلات متنوعة تمكّنه من تقديم طرقاً جديدة لتنفيذ الأعمال وتنظيمها، وترتيبها. إذ جاءت الفقرة (١٤) "يُشجع الأفكار المبدعة للعاملين معه"، في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يسعون إلى التميز وغرس ثقافة الإبداع داخل حدود المدرسة بما يؤدي بالضرورة إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي والإبداع في العمل. في حين جاءت الفقرة (١٩) "يتقبل الأفكار الجديدة حول القضايا التعليمية بموضوعية"، في الترتيب الثاني، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بثقة مديري المدارس بكوادرهم التعليمية وقدرتهم على طرح الأفكار الإبداعية الأمر الذي يجعل المدراء يأخذون بأفكار معلمهم ويسعون لتطبيقها حيث أن المعلمين هم الأقرب إلى الطلبة في قضاياهم التعليمية، في حين جاءت الفقرة (١٦) "يمتلك القدرة على ضبط النفس في المواقف الحرجة" في المرتبة التاسعة، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يدركون أنهم القدوة الحسنة للمعلمين، ومصدر تأثير مهم، فهم يسعون بشكل كبير للحفاظ على هيبته أمام الجميع. في حين جاءت الفقرة (١٣) "يطرح حلولاً متنوعة للمشكلات تتسم بسعة الأفق"، في الترتيب الأخير، وبدرجة ممارسة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن مديري المدارس يتمتعون بحكم خبرتهم بدرجة واسعة في مواجهة المشكلات حيث أنهم ومن خلال خبرتهم قد مروا بتجارب عديدة جعلتهم يدركون طريقة التعامل مع المشكلات ومواجهتها ووضع الحلول المتنوعة لها.

مجال المرونة

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة، وذلك كما مُبيّن بالجدول (٧).

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

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢١	يتعاطى مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل	٣,٩٩	٠,٨٨	كبيرة
٢	٢٤	يمنح بعض الصلاحيات للمعلمين لتسهيل العملية التعليمية	٣,٩١	٠,٩٥	كبيرة
٣	٢٥	يوظف الخبرات السابقة لمواجهة المواقف المشابهة لها	٣,٨٦	٠,٩١	كبيرة
٤	٢٩	يُنجز الأعمال الموكلة إليها بأسلوب حديث متطور	٣,٨٣	٠,٩١	كبيرة
٥	٣٠	يُسهم في إحداث تغييرات في العمل الإداري والتربوي بين الحين والآخر	٣,٧٩	٠,٩٦	كبيرة
٦	٢٧	يُنظم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متنوعة ومبتكرة	٣,٧٨	٠,٩١	كبيرة
٦	٢٣	يتكيف مع المواقف المختلفة حسب ما تقتضيه الحاجة	٣,٧٨	٠,٩٣	كبيرة
٨	٢٦	يُنظم الأفكار وفق خطط استراتيجية واضحة	٣,٧٧	٠,٩٤	كبيرة
٨	٢٨	يُنصح للمعلمين الحرية في التصرف مما يُعطي فرصة أكبر للإبداع	٣,٧٧	٠,٩٧	كبيرة

١٠	٢٢	يتقبل النقد البناء المخالف لوجهة نظره بصدرٍ رحب	٣,٦٥	١,٠٦	كبيرة
الكلية			٣,٨١	٠,٧٤	كبيرة

أشارت النتائج إلى أنَّ فقرات مجال المرونة قد صُنفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبيرة، ربما يعود السبب إلى التناغم والتجانس الموجود بين العاملين في المدرسة، مما يجعل تنفيذ التشريعات والقرارات الإدارية لدى مديري المدارس تسير بتلقائية ويسر والبحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنهم من مواصلة أعمالهم بكفاءة والخروج من ضغوط العمل والتنافس الشديد بين مديري المدارس، يجعلهم يبحثون عن أفضل الطرق والإجراءات التي تمكنهم من الوصول لجودة في الأداء المدرسي، ولذلك يجعلهم يمارسون المرونة الإدارية في إدارتهم للمدرسة مما يؤدي بها إلى الإبداع في عملهم. إذ جاءت الفقرة (٢١) "يتعاطى مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل"، في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك المديرين وحرصهم في المدارس لأهمية ممارسة المرونة الإدارية في المدرسة وتقبل أفكار العاملين، حيث ينعكس ذلك إيجاباً على أداء المدرسين وصولاً لتمييز أدائهم، وكذلك وجود علاقة تكاملية يسودها التناغم والتجانس في ممارسة مديري المدارس للمرونة الإدارية وتحقيق التميز في أداء المدرسين. في حين جاءت الفقرة (٢٤) "يمنح بعض الصلاحيات للمعلمين لتسهيل العملية التعليمية" في الترتيب الثاني، وبدرجة كبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة لكثرة الأعباء الإدارية، والأعمال اليومية الملقة على عاتق مدير المدرسة، حيث يتعرض المديرين لضغوط عمل كبيرة مما يؤثر على دوره في صنع القرارات، لذلك يسعى مدير المدرسة لمنح بعضاً من صلاحيته للمعلمين وذلك للتخفيف عن عاتقه، في حين جاءت الفقرة (٢٨) "يُتيح للمعلمين الحرية في التصرف مما يُعطي فرصة أكبر للإبداع" في الترتيب الثامن، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن دور المدير تغير بشكل جذري حيث أصبح يشكل بأنه قائد تربوي يسعى إلى تحقيق الإبداع في مدرسته ولا يمكنه الوصول إلى ذلك إلا من خلال إشراكه للمعلمين في كل شيء، في حين جاءت الفقرة (٢٢) "يتقبل النقد البناء المخالف لوجهة نظره بصدرٍ رحب" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أن مدراء المدارس يمارسون الأسلوب الإداري الإبداعي في العملية التعليمية قولاً وعملاً، وبناءً على هذا يعقد مديرو المدارس الاجتماعات الدورية للمعلمين لمناقشة مواطن الضعف والخلل لتقويمها في العملية التعليمية، ويطبقون مبدأ الديمقراطية مع المعلمين، ويأخذون برأيهم دون تعصب.

مجال الطلاقة

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلاقة، وذلك كما مُبيّن بالجدول (٨).

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

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣٤	يُعبّر عن أفكاره بكل وضوح	٣,٩٠	٠,٩٤	كبيرة
٢	٣١	يملك القدرة على توظيف أكبر قدر من الألفاظ لتوضيح فكرة معينة	٣,٨٩	٠,٩٤	كبيرة
٣	٣٧	يملك القدرة على دمج الأفكار المطروحة لإنتاج فكرة جديدة	٣,٨٥	٠,٩٨	كبيرة
٤	٣٦	يُشجع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية	٣,٨٤	٠,٩٣	كبيرة
٥	٣٥	يتحدث باستفاضة حول المواضيع المتعلقة بالعمل	٣,٨٣	٠,٩٠	كبيرة
٦	٣٩	يُشجع المعلمين على عرض الصور للطلبة ليفكروا بطلاقة لتكوين أفكار جديدة	٣,٨٢	٠,٩٣	كبيرة
٧	٣٣	يملك سرعة البديهة في التعامل مع الظروف المعقدة	٣,٧٨	٠,٩١	كبيرة

٨	٣٢	يضع بدائل عدة للحلول المقترحة	٣,٧٥	٠,٩١	كبيرة
٩	٣٨	يملك القدرة على إعطاء أحكاماً موضوعية في الجوانب الفنية والإدارية	٣,٧٢	٠,٩٧	كبيرة
١٠	٤٠	يستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير العلمي لدى المعلمين	٣,٦٨	١,٠٢	كبيرة
الكل			٣,٨٠	٠,٧٦	كبيرة

أشارت النتائج إلى أن فقرات مجال الطلاقة قد صُنفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يسعون إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشود تحقيقها من خلال الانفتاح وانتقاء الأفكار المناسبة لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على زيادة إنتاجية المعلمين مما يؤدي إلى وجود مساحة واسعة لدى المعلمين للإبداع في عملهم. إذ جاءت الفقرة (٣٤) "يُعبّر عن أفكاره بكل وضوح"، في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى خبرة المدير ودوراته التدريبية من قبل الوزارة في القيادة التعليمية مما ينعكس على تشجيع فريق العمل لديه على الإبداع والإنتاجية والابتكار. في حين جاءت الفقرة (٣١) "يملك القدرة على توظيف أكبر قدر من الألفاظ لتوضيح فكرة معينة" في الترتيب الثاني، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يمتلكون المرونة الفكرية من خلال القراءة والانفتاح الثقافي والاجتماعي من أجل تنمية الذات والرفق بالعلمية التعليمية التعليمية. كما انهم قدوة للمعلمين في تصرفاتهم. في حين جاءت الفقرة (٣٨) "يملك القدرة على إعطاء أحكاماً موضوعية في الجوانب الفنية والإدارية" في الترتيب التاسع، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يطبقون التعليمات والقوانين على جميع العاملين والصادرة من الوزارة بعدل دون محاباة لشخص على آخر، في حين جاءت الفقرة (٤٠) "يستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير العلمي لدى المعلمين" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب إلى أن مديري المدارس يتم اختيارهم وفق أسس عالية الجودة للعمل في المجال الإداري كما أنهم وبعد اختيارهم يخضعون للعديد من الدورات التدريبية وتعريفهم بالاستراتيجيات الحديثة في الإدارة كالعصف الذهني وغيرها.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني، الذي نص على: "ما مستوى التميز الوظيفي لمعلمي المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟" للإجابة عن السؤال؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى التميز الوظيفي لمعلمي المدارس، وذلك كما مبين في الجدول (٩).

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

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	التميز الوظيفي تجاه الطلبة	٣,٩٢	٠,٧١	كبيرة
٢	٣	التميز الوظيفي في الشراكة المجتمعية	٣,٨٦	٠,٧١	كبيرة
٣	١	التميز تجاه بيئة العمل	٣,٨٥	٠,٧٣	كبيرة
الكل			٣,٨٨	٠,٦٨	كبيرة

يلاحظ أن مستوى التميز الوظيفي لمعلمي المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل جاءت ضمن درجة كبيرة، بوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٦٨). حيث جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: التميز الوظيفي تجاه الطلبة في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٧١)، وبدرجة كبيرة، تلاه مجال التميز الوظيفي في الشراكة المجتمعية في المرتبة الثانية، بوسط حسابي (٣,٨٦)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وبدرجة كبيرة، وأخيراً مجال التميز تجاه بيئة العمل في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٧٣)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية بدرجة كبيرة انعكس بشكل مباشر على التميز الوظيفي للمعلمين في العملية التعليمية التعليمية، فأصبحوا يتحلون بالصبر في معاملتهم للطلبة، ويسعون دائماً لأن يكونوا قدوة حسنة للطلبة في أقوالهم وأفعالهم الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على التزام الطلبة في العملية التعليمية بشكل أكبر، فالمعلم يسعى بشكل كبير لأن يكون محل

ثقة لطلبتة، فهو يحافظ على سرية معلوماتهم، ويتعدون عن التفرقة والتمييز بينهم، ويتحرون العدالة في تقييمهم لهم. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن معلمي المدارس يدركون أهمية القيادة الإبداعية في العملية التعليمية، لأنه الأسلوب الأمثل لتحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية في العملية التعليمية، بالإضافة إلى مسئوليتهم المباشرة لترجمة القيم والمثل والأهداف العامة إلى إجراءات سلوكية تشمل الخصائص المطلوبة من المتعلم أن يكتسبها. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ماوردي (Mawrdy, 2016) والتي أظهرت أن هناك دورًا فعالًا بصورة مباشرة لدى مديري المدارس في تنمية التميز لدى المعلمين حيث جاءت بدرجة عالية.

مجال التميز تجاه بيئة العمل

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التميز تجاه بيئة العمل، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (التميز تجاه بيئة العمل) مرتبة تنازليًا وفقًا لأوسطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	يؤمن بأن نجاح العملية التعليمية يتطلب وجود فلسفة تربوية واضحة	٣,٩٩	٠,٨٨	كبيرة
٢	٤	يطور ذاته بشكل مستمر من خلال اطلاعه على كل ما هو جديد في مجال تخصصه	٣,٩٠	٠,٩٤	كبيرة
٣	١٠	يوظف خبراته في مواجهة المشكلات التي تعيق المدرسة	٣,٨٩	٠,٨٨	كبيرة
٤	٥	يوظف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية	٣,٨٧	٠,٩٦	كبيرة
٥	٣	يخطط أعماله ويرسم أهدافها بصورة صحيحة	٣,٨٥	٠,٩٤	كبيرة
٦	٦	يشارك في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة	٣,٨٤	٠,٩٣	كبيرة
٧	٢	يترجم العلم إلى تطبيق والأخلاق إلى سلوك	٣,٨٢	٠,٨٥	كبيرة
٧	٩	يُنظم أفكاره وفق خطط استراتيجية حديثة	٣,٨٢	٠,٩١	كبيرة
٩	٨	يقترح أفكارًا جديدة لتطوير الممارسات الإدارية	٣,٧٩	٠,٩٧	كبيرة
١٠	٧	يطلع زملائه على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في العملية التعليمية	٣,٧٨	٠,٩٧	كبيرة
الكل			٣,٨٥	٠,٧٣	كبيرة

أشارت نتائج الدراسة إلى أن فقرات مجال التميز تجاه بيئة العمل قد جاءت بمستوى كبير؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى أن نظرة مديري ومعلمي المدارس لمعلميهم نظرة منسجمة مع الواقع الذي تعيشه مدارسهم، وأن المدارس مدركة لأهمية التميز الوظيفي في العمل المؤسسي، ومنسجمة مع الإبداع الإداري لدى مديريهم، وربما يعزى السبب إلى تميز مديري المدارس باستخدامهم أسلوب القيادة الإبداعية والتي تعتبر أساس نجاح العمل وتطوره مما تنعكس بشكل إيجابي على أداء الأفراد العاملين معه. حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١) "يؤمن بأن نجاح العملية التعليمية يتطلب وجود فلسفة تربوية واضحة"، في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، ربما يعزو الباحث هذا المستوى الكبير إلى اهتمام معلمي المدارس بتطبيق مبادئ فلسفة التربية والتعليم بعد المتابعات الحديثة من قبل وزارة التربية والتعليم والجهات المسؤولة عن ذلك، وتركيز مديري المدارس على تطبيق هذه المبادئ ونشرها بين أركان العملية التعليمية بشكل واضح وصريح. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تصورات أفراد العينة بأن معلمي المدارس على اطلاع ومعرفة بمبادئ وفلسفة التربية والتعليم، نظرًا لاهتمام وزارة التربية والتعليم بالمنظومة التعليمية بصورة شاملة. إضافة إلى تصورات عينة الدراسة بأن معلمي المدارس يلتحقون بالكثير من البرامج التدريبية، لذلك فهم يؤكدون بأن نجاح العملية التعليمية يتطلب وجود فلسفة واضحة. في حين جاءت الفقرة (٤) "يطور ذاته بشكل مستمر من خلال اطلاعه على كل ما هو جديد في مجال تخصصه" في الترتيب الثاني، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى

التطور الحاصل على الصعيد العالمي حيث دخل حديثاً التعلم الرقمي وأصبح العلم متوفر أمام الجميع من خلال الشبكة العنكبوتية والمعلم هو فقط ميسر وموجه للطلبة، بينما جاءت الفقرة (٨) في الترتيب التاسع "يقترح أفكاراً جديدة لتطوير الممارسات الإدارية"، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن المعلمين شركاء في نجاح مؤسساتهم ومن غير الاستعانة بهم وبأفكارهم لا نستطيع التقدم والتميز في العملية التعليمية، كما أن مديري المدارس على وعي واسع بأهمية توفر العلاقات الإنسانية والاجتماعية بينه وبين المعلمين الأمر الذي يدفع المعلمين إلى تقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية للإدارة المدرسية للوصول إلى الإبداع والتميز المؤسسي. في حين جاءت الفقرة (٧) "يطلع زملائه على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في العملية التعليمية" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن معلمي المدارس يتمتعون بروح الفريق والعمل الجماعي فيما بينهم فيشاركون فيما بينهم في إنجاز أعمالهم بشكل جماعي فيساعدون بعضهم البعض، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس لهم دور كبير في تعزيز الروابط بين المعلمين الأمر الذي يؤدي إلى تميزهم في عملهم.

مجال التميز الوظيفي تجاه الطلبة

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التميز الوظيفي تجاه الطلبة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين بالجدول (١١).

جدول (١١): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (التميز الوظيفي تجاه الطلبة) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	يسعى أن يكون قدوة حسنة للطلبة في أقواله وأفعاله	٤,٠٣	٠,٨٩	كبيرة
٢	١٠	يجعل الطلبة محور العملية التعليمية	٤,٠٢	٠,٨٦	كبيرة
٣	٢	يوفر الظروف الملائمة للطلبة للعطاء والإنجاز والإبداع	٣,٩٨	٠,٨٩	كبيرة
٤	٥	يتيح حرية الحوار بينه وبين الطلبة	٣,٩٤	٠,٨٩	كبيرة
٥	٧	يوفر بيئة صفية محفزة للطلبة في العملية التعليمية	٣,٩٣	٠,٨٧	كبيرة
٦	٦	يراعي الفروقات الفردية بين الطلبة	٣,٩١	٠,٩١	كبيرة
٧	٩	يشجع الطلبة على استخدام التكنولوجيا الحديثة للحصول على المعلومة	٣,٨٩	٠,٩٣	كبيرة
٨	٤	ينمي ثقافة العمل الجماعي بين الطلبة	٣,٨٨	٠,٩٠	كبيرة
٩	٨	يعتمد طرائق متعددة لتشخيص القدرات الأساسية للمعرفة	٣,٨١	٠,٩٣	كبيرة
١٠	٣	ينوع في الأنشطة التعليمية لدى الطلبة	٣,٨٠	٠,٩٠	كبيرة
الكل			٣,٩٢	٠,٧١	كبيرة

أشارت نتائج الدراسة إلى أن فقرات مجال التميز تجاه الطلبة قد جاءت بمستوى كبير؛ ربما يعود السبب أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية بشكل كبير انعكس بشكل مباشر على التميز الوظيفي للمعلمين في العملية التعليمية التعليمية، فأصبحوا يتحلون بالصبر في معاملتهم للطلبة، ويسعون دائماً لأن يكونوا قدوة حسنة للطلبة في أقوالهم وأفعالهم، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١) "يسعى أن يكون قدوة حسنة للطلبة في أقواله وأفعاله"، في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن المعلم هو الأساس في العملية التربوية، فهو القائد والقدوة الصالحة لطلبته الذين يتولى إعدادهم وتأهيلهم ليكونوا على قدر من المسؤولية في تقديم الخدمات الإنسانية محلياً وعالمياً، في حين جاءت الفقرة (١٠) "يجعل الطلبة محور العملية التعليمية" في الترتيب الثاني، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن التعليم في الآونة الأخيرة تغير وعلى المعلم مواكبة تلك التغيرات فلم يعد المعلم هو محور العملية التعليمية فقد أصبح الطلبة هم من يبحثون على المعلومات ويحصلون عليها من عدة مصادر وليس فقط المعلم هو مصدرها.

بينما جاءت الفقرة (٨) في الترتيب التاسع "يعتمد طرائق متعددة لتشخيص القدرات الأساسية للمعرفة"، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يخضعون للعديد من الدورات التدريبية التي تقدمها لهم وزارة التربية من إستراتيجيات للتدريس وطرق التقويم وغيرها الأمر الذي يجعل المعلمين ينوعون في طرائق التقويم. في حين جاءت الفقرة (٣) "ينوع في الأنشطة التعليمية لدى الطلبة" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة. ربما يعود إلى أن مديري المدارس والمعلمين يدركون أهمية استخدام الأنشطة في العملية التعليمية حيث تساعد تلك الأنشطة على ترسيخ المعلومات لدى الطلبة وغرس المعلومة لدى الطلبة بطريقة متميزة.

مجال التميز الوظيفي في الشراكة المجتمعية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التميز الوظيفي في الشراكة المجتمعية، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٢).

جدول (١٢): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (التميز الوظيفي في الشراكة المجتمعية) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	يحترم العادات والتقاليد السائدة لدى المجتمع المحلي	٤,١٦	٠,٨٠	كبيرة
٢	٥	يتقبل وجهات نظر أولياء الأمور بصدر رحب	٣,٩٢	٠,٨٦	كبيرة
٢	١٠	ينمي العلاقة الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي	٣,٩٢	٠,٨٩	كبيرة
٤	٤	يتابع الأحداث الجارية في المجتمع المحلي	٣,٨٧	٠,٩١	كبيرة
٥	٢	يعقد اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلبة	٣,٨٦	٠,٩٠	كبيرة
٦	٧	يربط بين الأنشطة التعليمية والواقع المجتمعي	٣,٨٤	٠,٩٣	كبيرة
٧	٨	يستجيب للدعوات التي توجهها مؤسسات المجتمع المحلي	٣,٨١	٠,٩٣	كبيرة
٨	٦	يقدم برامج في العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي	٣,٧٨	٠,٩٢	كبيرة
٩	٩	يُشرك أولياء أمور الطلبة في إحياء المناسبات الوطنية التي تقيمها المدرسة	٣,٧٤	١,٠١	كبيرة
١٠	٣	يُشرك المجتمع المحلي في الأنشطة اللاصفية	٣,٦٩	٠,٩٥	كبيرة
		الكلية	٣,٨٦	٠,٧١	كبيرة

أشارت نتائج الدراسة إلى أن فقرات مجال التميز الوظيفي في الشراكة المجتمعية قد جاءت بمستوى كبير؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس يعملون على تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال قيام المدرسة بتشكيل لجان مجتمعية تضم أعضاء من المجتمع المحيط بالمدرسة، وأولياء الأمور، ومعلمين، ومديري المدارس بهدف تعزيز الشعور بالشراكة المشتركة تجاه التعليم، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١) "يحترم العادات والتقاليد السائدة لدى المجتمع المحلي"، في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن المعلمين هم من نفس البيئة والمجتمع، فالعادات والتقاليد واحدة للجميع وعليهم احترامها واحترام تقاليدها، في حين جاءت الفقرة (٥) "يتقبل وجهات نظر أولياء الأمور بصدر رحب" في الترتيب الثاني، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن المعلم هو قدوة حسنة ليس فقط لطلبته بل لمجتمعه بالكامل، كما أن ولي الأمر هو شريك في العملية التعليمية ومصدر إلهام للمعلم، وعلى المعلم تقبل وجهة نظره فقد تكون له انعكاس إيجابي على تحقيق أهداف العملية التعليمية، بينما جاءت الفقرة (٩) في الترتيب التاسع "يُشرك أولياء أمور الطلبة في إحياء المناسبات الوطنية التي تقيمها المدرسة"، وبدرجة كبيرة، كما جاءت الفقرة (٣) "يُشرك المجتمع المحلي في الأنشطة اللاصفية" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك

لشعور أفراد عينة الدراسة بأن المعلم الناجح هو الذي يسعى إلى إحداث التغيير المطلوب والذي يستجيب للمستجدات والمتغيرات ويتمتع بمهارات الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور المهتمون بالعملية التعليمية، من منطلق أن الجميع شركاء في تعليم الأبناء وإعدادهم مستقبلاً للمشاركة في خدمة مجتمعهم ويكون ذلك من خلال إشراكهم في جميع الأنشطة والمناسبات التي تعقدها المدرسة.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث، الذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية وبين مستوى التميز الوظيفي للمعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين مقياس القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس ومجالاته من جهة ومقياس مستوى التميز الوظيفي للمعلمين ومجالاته من جهة أخرى، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٣).

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

العلاقة	الإحصائي	المقياس الأول	الحساسية للمشكلات	الأصالة	المرونة	الطلاقة
المقياس الثاني	معامل الارتباط	٠,٨٨**	٠,٨٠**	٠,٨٣**	٠,٨٧**	٠,٨٧**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التميز تجاه بيئة العمل	معامل الارتباط	٠,٨٧**	٠,٧٩**	٠,٨١**	٠,٨٦**	٠,٨٦**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التميز تجاه الطلبة	معامل الارتباط	٠,٨٤**	٠,٧٥**	٠,٧٩**	٠,٨٢**	٠,٨٣**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
الشراكة المجتمعية	معامل الارتباط	٠,٧٩**	٠,٧٢**	٠,٧٥**	٠,٧٦**	٠,٧٢**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية عالية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الإبداعية ومستوى التميز الوظيفي للمعلمين من جهة أخرى. ربما يعود السبب إلى أن القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر تعزز التميز الوظيفي للمعلمين، فهي تعمل على تحقيق إنتاجية فردية ومؤسسية عالية، وتسهل استثمار الطاقات البشرية لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وتسعى لتفجير الطاقات الكامنة لدى المديرين من خلال استثارة همهم للوصول إلى الإبداع، وهذا بدوره يؤكد على أن أحد سبل زيادة مستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر هو القيادة الإبداعية. وبالتالي كلما زادت ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية زاد معها التميز الوظيفي للمعلمين الأمر الذي ينعكس أيضاً على أداء المؤسسة التعليمية وعلى تحصيل الطلبة.

٨. التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصى بالآتي:

١. الاستمرار في عقد الدورات التدريبية من قبل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم التي تعني بتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس.
٢. الحرص على مواكبة ومتابعة المديرين لكل جديد فيما يتعلق بالقيادة الإبداعية ومراحل تطبيقها.
٣. استمرار معلمي المدارس بالتميز الوظيفي وذلك بتعزيزهم وتقديم ما يلزم لهم للمحافظة على تميزهم.

الشكر والتقدير

نتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورؤيس التحرير على تعليقاتهم القيّمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما نعرب عن تقديرنا لمشاركة مديري ومعلمي المدارس داخل الخط الأخضر الذين ساهموا في هذه الدراسة، ونشكر وزارة التربية والتعليم في داخل الخط الأخضر على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتنا بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم في داخل الخط الأخضر. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم في داخل الخط الأخضر).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثين.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

يؤكد الباحثون عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثين

- قام كل من علاء عرايدة ومحمد عاشور ومحمد مومني بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمّ كتابة المسودة الأولى للمقال من قبل علاء عرايدة ومحمد عاشور ومحمد مومني.
- قام الباحثون بمراجعة النصوص وتحريرها، واعتمدوا النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

يوافق الباحثون على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وهم بانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، ويوافقون على نشرها في حال قبولها. كما يؤكدون أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً ولم يُقدّم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

- جروان، فتحي. (٢٠٠٢). *الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- السبيعي، تهاني. (٢٠٢١). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت. *مجلة الطفولة والتربية*، ٤٦ (٢)، ٥٣٥-٤٩٥.
- الشرمان، وسام، والعمري، محمد. (٢٠٢٢). *أخلاقيات مهنة التعليم*. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع والطباعة.
- فريوان، منيرة. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط*، ٣٨ (٢)، ٥٤-٢٨.
- قنديل، علاء. (٢٠١٥). *القيادة الإبداعية وإدارة الابتكار*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع والطباعة.
- المليجي، رضا. (٢٠١٩). *إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- المهنا، محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. *مجلة كلية التربية بجامعة الغردقة*، ٣ (١)، ٣٠٣-٢٣٥.
- المومني، محمد. (٢٠٢٠). درجة تمثل معلمي التربية المهنية في محافظة عجلون للقيم المهنية من وجهة نظرهم أنفسهم وعلاقته ببعض المتغيرات. *مجلة الحوار الثقافي*، ٩ (١)، ١٤٣-١١٣.

References

- Ada, B. D., & Zembat, R. (2022). An Examination of the Creative Leadership Skills of Pre-School Administrators and Teachers. *International Journal of Educational Research Review*, 7(3), 143-156.
- Aktan, O., Toraman, Ç., & Orakci, S. (2020). Relationships between teachers' professional values, attitudes, and concerns about the profession in Türkiye. *Issues in Educational Research*, 30(2), 397-419.
- Choi, Y., & Park, N. (2020). The Satisfaction and View of Elementary and Secondary School Leaders Participated in the In-service Training for Creative Leadership. *Journal of The Korean Association of Information Education*, 26(1), 55-64.
- Iswanto, Y., Mashithoh, H., & Hidayah, Z. (2020, May). Transformational leadership, creative leadership, and creative performance. In *the 2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology (ISBEST 2019)* (pp. 83-87). Atlantis Press.
- Mawrdy, A. (2016). The Role of school principals in developing culture excellence for teacher in Islamabad. *Journal of European Review of Applied Psychology*, 52(108), 103-118.
- Nwachukwu, C. (2020). Creative Leadership and Creativity: An Overview. *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA)*, November, Granada, Spain.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2010). *Creative leadership: Skills that drive change*. Sage Publications.

Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), 275-281.