



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في  
محافظة رام الله

منور صالح مصطفى الأقرع

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

٢٠٢٢/١٤٤٣هـ م

دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية  
والتعليم في محافظة رام الله

إعداد:

منور صالح مصطفى الأقرع

بكالوريوس خدمة اجتماعية من جامعة القدس المفتوحة/فلسطين

المشرف: د. أحمد حرز الله

المشرف المشارك: د. ابراهيم عبد عابدين

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
من برنامج بناء المؤسسات/معهد التنمية المستدامة/جامعة القدس

٢٠٢٢/١٤٤٣هـ/٢٠٢٢م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله

اسم الطالب: منور صالح مصطفى الأقرع

الرقم الجامعي: 21720360

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 24 / 5 / 2022 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعاتهم  
أنداء:

- |                |  |
|----------------|--|
| التوقيع: ..... | 1- رئيس لجنة المناقشة : د. أحمد حرز الله |
| التوقيع: ..... | 2- المشرف المشارك: د. ابراهيم عابدين     |
| التوقيع: ..... | 3- ممتحناً داخلياً : د. عمر الصليبي      |
| التوقيع: ..... | 4- ممتحناً خارجياً: د. فتح الله غانم     |

القدس - فلسطين

2022/هـ1443م

## الإهداء:

الي القلب الذي ينبض عطاء وتضحية....

الي من زرع بيده لأحصد بيدي...

الي من أثار دروب العلم والمعرفة ويبذل كل غالي وثمان....

الي قطرات العرق التي انصبت من جبينه برجولة وكبرياء....

## والدي الحبيب.

الي تلك الواحة الوراثة بالضلال المليئة بالحب والحنان....

الي من واصلت بياض نهارها بسواد ليلها من أجل راحتي وسعادتي....

الي التي زرعت في حب العمل وروح التضحية فكانت بسمتي فرحها وحزني بكاؤها....

## أمي الحبيبة.

الي من بادلوني المحبة والإخلاص....

الي من يسعدهم نجاحي العملي والعلمي....

الي من عاش معي ذكريات الطفولة والشباب....

## أخواني وأخواتي.

الي خير عون في حياتي الجامعية....

الي من شاركوني الدراسة سنين طويلة....

## أصدقائي.

أهدي هذا الجهد المتواضع فأسال الله القبول

## الباحث.

إقرار:

أقر أنا معدّ الرسالة بأنّها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....  


الاسم: منور صالح مصطفى الأفرع

التاريخ: / / ٢٠٢٢م

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

صدق الله العظيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي أشرف الأنبياء والمرسلين محمد وعلي إله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد.

فأني أشكر الله تعالي علي فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وأخيراً.

ثم أتوجه ممتناً شاكراً وفوق الامتنان أعظمه وفوق الشكر أجذله إلي من رعاني طالباً ونهلت منه العلم صاحب الأيادي الكريمة أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور أحمد حرز الله والمشرف المشارك الدكتور ابراهيم عابدين الذي كان لهم الفضل بعد الله علي البحث والباحث منذ كان الموضوع عنوان وفكرة إلي أن أصبح بحثاً ورسالة فقد كان معيناً لي ومرحباً بي بأي وقت وكنت أجلس معهم لساعات دون ضجر منهم وكانوا متفهمين هادئين كما عهدناهم لا أسمع منهم إلا كلمات الحث والتشجيع ويقوي عزيمتي وثقتي بنفسي كلما أحبطت مما كان لع الأثر الأكبر علي أدائي وإخراج البحث علي هذه الصورة، فلهم من الله الأجر وجزاهم الله خيراً عنا ومني كل الشكر والتقدير حفظهم الله ونفع بعلمهم الأمم.

كما أتقدم بالشكر التقدير إلي جامعتي وإلى القائمين عليها وعلى راسهم رئيس الجامعة، كما أتقدم بالشكر إلي أعضاء الهيئة التدريسية، وأعضاء لجنة المناقشة والتحكيم على البحث راجياً من الله أن يجزيهم الخير عني ويوسع علمهم وينفع بهم الأمم.

وأخيراً أو أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم ولو بجزء بسيط وساعدني لإتمام هذا البحث.

الباحث:

منور صالح مصطفى اقرع

## مصطلحات الدراسة:

### القيادة الإبداعية:

هي "القدرة على إيجاد أفكار جديدة عن طريق القائد أو العاملين معه أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار، والأخذ بالفكرة المفيدة وتطبيقها لإثارة حماس وإبداع الآخرين. (قنديل، ٢٠١٠: ٥٦).

والقيادة الإبداعية هي "القدرة على السير برؤى وتوجهات المنظمة بطريقة مبتكرة وفريدة تضمن تحقيق النتائج والأهداف وزيادة الإنتاجية. (العضايلة، وأبو سمهدانة، ٢٠١٤: ٣٨).

الإبداع: توفير مهارات التفكير المختلف التي يتم التواصل من خلالها إلى أفكار جديدة مبتكرة تماماً. (جاد الرب، ٢٠١٢: ٥٠).

ويعرفها الباحث إجرائياً: أن القيادة الإبداعية تقوم على وجود الإبداع لدى القادة في المؤسسات، وقدرة التأثير الفعال على الآخرين لإظهار قدراتهم ومواهبهم الإبداعية للمساهمة في إنتاج أفكار أصيلة ومفيدة من خلالها يتم تحقيق أهداف مشتركة، وذلك من خلال طرح أفكار وأساليب وطرق إبداعية مستندة إلى العلم والمعرفة نتيجة المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع.

### حل المشكلات واتخاذ القرارات:

موقف محير يواجهه الطالب ويثير اهتمامه نحوه، والذي يحتوي على معيقات تقف في وجهه للوصول إلى الهدف المنشود، وقدرة الفرد على إعطاء بدائل تساعد على مواجهة العقبات التي تقف سداً بينه وبين تحقيق الهدف المرجو. (أبو عقل، ٢٠١٣: ١٠٣).

### القابلية للتغيير:

قابلية المؤسسة بتغيير طرق تقديم الخدمات، وتحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة بها، وأن تكون مرنة في عملية التغيير. (جلاب، ٢٠١١: ١٥).

### المبادأة والمجازفة:

هي حب المغامرة والابتعاد عن الخوف في تبني أفكار جديدة. (فتاش، ٢٠١٥: ١٩).

## القدرة على الاتصال والتواصل:

أي مهارات الفرد على تفاعل مع الآخرين، ومشاركة المعلومات فيما بينهم. (فرج، ٢٠٠٩: ٥٨).

## تحفيز الإبداع:

هو حل المشكلات بطريقة بديهية، والتكيف مع التغيير الحديث بسرعة على أنها ظاهرة طبيعية. (الأخضر، ٢٠١١: ٨١).

## التميز المؤسسي:

هو أنه الجهود الداخلية المستمرة لإنشاء إطار من العمليات والمعايير للتفاعل وتحفيز العاملين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل. (jaroslav & etal , 2018: 2).

ويعرفه الباحث إجرائياً: أنه ضرورة ملحة للتطوير والتنمية الإدارية لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات، حيث أن تطوير المهارات والقدرات للعاملين، بحاجة ماسة لوجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر العاملين داخل المؤسسة وأنهم شركاء، وهذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كل ما لديهم من طاقات وجهد وعطاء من أجل تميز مؤسستهم ونجاحها.

## وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

هي الجهة الحكومية الرسمية المسؤولة عن قطاع التربية والتعليم العام في فلسطين "الضفة الغربية وقطاع غزة" <https://ar.wikipedia.org/wiki>.

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله في تعزيز التميز المؤسسي، وإلقاء الضوء مستوى التميز المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب واقع الدراسة، وقام بتصميم وتطوير استبانة شملت (٥٢) فقرة موزعة على محورين أساسيين، تضمن المحور الأول القيادة الإبداعية، وتضمن خمس مجالات، وهي: (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع)، أما المحور الثاني فتعلق بالتميز المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله حيث بلغ عددهم (٧٠٠) موظف وموظفة، وذلك بالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية الذي بلغ قوامها (٢٥٣) مفردة.

توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لواقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله كانت كبيرة بمتوسط حسابي كلي (3.827)، وبوزن نسبي (76.53%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.486)، كذلك كانت الدرجة الكلية الخاصة بمحور التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله أن قيمة المتوسط الحسابي العام قد بلغ حوالي (3.801)، وبوزن نسبي يساوي (76.01%)، وبدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.616)، كما كشفت النتائج عن وجود وعلاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع القيادة الإبداعية وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، وأيضا لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، العمر).

وبناء على النتائج اعلاه خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها تشجيع جميع الإدارات داخل الوزارة على الاستمرار في اتباع القيادة الإبداعية مع تقديم الحوافز المتنوعة بشكل مستمر لتساعدهم في ذلك، وتعزيز الاهتمام بتوفير بيئة مشجعة ومحفزة للإبداع والابتكار لدى العاملين في الوزارة من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها ورسالتها، وتنظيم وتسهيل الاجراءات الإدارية لإنجاز الأعمال بسرعة ودقة من أجل تخفيف ضغط العمل داخل الوزارة.

# **The role of creative leadership in promoting institutional excellence in the Ministry of Education in Ramallah Governorate**

**Prepared By: Menwer Salih Mustafa Aqra**

**First supervisor: Dr. Ahmad Herzallah**

**Second supervisor: Ibrahim Abd Abdeen**

## **Abstract**

The study aimed to know the reality of creative leadership in the Ministry of Education in Ramallah governorate in promoting institutional excellence, shedding light on the level of institutional excellence, and identifying the nature of the relationship between creative leadership and institutional excellence. He designed and developed a questionnaire that included (52) items divided into two main axes. The first axis included creative leadership, and included five areas: (problem solving and decision-making, susceptibility to change, initiative and risk, ability to communicate and motivate creativity), while the second axis It is related to institutional excellence, and the study population consisted of all employees of the Ministry of Education in the Ramallah governorate, with a number of (700) male and female employees, based on a stratified random sample, which consisted of (253) individuals.

The study concluded that the total degree of creative leadership reality among workers in the Ministry of Education in Ramallah governorate was large with a total mean of (3.827), and a relative weight of (76.53%), and the value of the standard deviation was (0.486), as was the total score for the axis Institutional excellence in the Ministry of Education in Ramallah governorate that the value of the general arithmetic mean was about (3.801), with a relative weight equal to (76.01%), and with a great degree of appreciation by the sample members on the paragraphs of this axis, and the value of the standard deviation was about (0.616). The results also revealed the existence and a significant relationship at the significance level ( $= 0.05$ ) between the reality of creative leadership and the promotion of institutional excellence in the Ministry of Education in Ramallah governorate, and there are also no significant differences at the level of statistical significance ( $= 0.05$ ) in the reality of creative leadership. And its relationship to institutional excellence among workers in the Ministry of Education in Ramallah governorate is attributed to the variable (gender, educational qualification, number of years of experience, age).

Based on the above results, the study came out with a set of recommendations, most notably encouraging all departments within the ministry to continue to follow creative leadership while continuously providing various incentives to help them in this, and enhancing interest in providing an encouraging and stimulating environment for creativity and innovation among the ministry's workers in order to reach the achievement of its goals and objectives and its mission, organizing and facilitating administrative procedures to complete work quickly and accurately in order to reduce.

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

### المقدمة

١-١ مشكلة الدراسة.

٢-١ أهمية الدراسة.

٣-١ أهداف الدراسة.

٤-١ أسئلة الدراسة.

٥-١ فرضيات الدراسة.

٦-١ حدود الدراسة.

٧-١ نموذج متغيرات الدراسة.

٨-١ هيكل الدراسة.

## مقدمة:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، ومفتاح الإدارة الفاعلة، وترجع مكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يشمل على العديد من الجوانب في العملية الإدارية، وتعد محورياً مهماً تركز عليه مختلف الأنشطة في وزارة التربية والتعليم، ونتيجة إلى التقنيات وتكنولوجيا المعلومات، أصبحت القيادة أساساً لترشيد وتوجيه سلوك الموظفين وتمكينهم من مواكبة التقنيات حتى تستطيع القيام بالأعمال والمهام الموكلة بها، وتحقيق أهدافها (أبو شاويش، ٢٠١٨).

والقيادة الإبداعية تعد دعماً قوياً لإدارة المؤسسات التعليمية وتعطيها الثقة للصدور أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية للوصول للتميز والإبداع، والعمل على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق، ويتطلب ذلك من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة دعم هذه الجهود للسعي نحو المزيد من العمل الإبداعي والتميز في الإنجاز والتطور في الأداء، وبالتالي فإن نجاح أي منظمة وتمكنها من تحقيق التميز والإبداع لا يمكن تحقيقه بدون وجود قيادة فعالة ومبدعة تستخدم أساليب وطرق حديثة لحل المشكلات التي تواجهها بالمنظمة بما يعود بالنفع عليها وعلى العاملين. حيث نجد أن القائد الإداري المبدع هو الذي يكون قادراً على إحداث التغيير، ويمثل حجر الزاوية من خلال أسلوبه في معالجة تفاصيل القضايا الإدارية والاعتبارية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بتحقيق النتائج المرجوة (عبابنة، والشقران، ٢٠١٣).

ويحتاج التميز المؤسسي في منظمات الأعمال إلى جهود كبيرة من كافة الموظفين، لأنه يعد نظاماً متكاملًا يعمل على توظيف كافة الموظفين بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز، كما أن منظمات الأعمال اليوم تواجه المزيد من الضغوطات والتحديات بسبب العولمة وما فرزت من الناحية السياسية والتكنولوجية والاقتصادية والهيكلية أدت إلى ضرورة البحث باستمرار عن أفضل الأساليب لاعتمادها في الحفاظ على مستوى التميز المؤسسي (أبو عودة، ٢٠١٨).

وبالتالي على وزارة التربية والتعليم أن تجمع بين الأصالة في تطبيق الأساليب الإدارية العلمية الحديثة من خلال ممارسة تطبيق القيادة الإبداعية لتطوير إدارة مواردها البشري في ضوء الاستفادة من تعزيز مستوى الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المعاصرة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

## ١-١ مشكلة الدراسة:

شهد الفكر الإداري في أواخر القرن الماضي، ومطلع القرن الحالي، مناقشات وطروحات جدية لموضوعات أوجدتها ظروف ومتطلبات بيئة الأعمال، التي أصبح الاضطراب والتغير المستمر سمة ملازمة لها، ومن بينها الموضوعات التي تناولتها الدراسة والمتمثلة بالقيادة الإبداعية.

إن ممارسة الإبداع في المؤسسات التعليمية أصبح ضرورة محلة لتحسين الأداء، وتقديم الخدمات التعليمية، وتبرز أهمية ممارسة القيادة الإبداعية من خلال المسؤوليات الملقاة على عاتق المدراء. حيث أكد كل من (صالح، وباني، ٢٠١٣) أن تقدم المؤسسة التعليمية أو فشلها في تحقيق أهدافها يرجع إلى كفاءة القائد، وقدراته الإبداعية.

ويعد التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستوى الأداء من خلال توافر مقومات عدة منها: توافر خطة استراتيجية، وجود منظومة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، هياكل تنظيمية مرنة، نظام متطور للجودة، نظام متطور لتنمية الموارد البشرية، نظام متطور للمعلومات، قيادة فعالة تتولى وضع أسس ومعايير تطبيق الخطط، لذا وجب على القيادة في وزارة التربية والتعليم العمل على توافر تلك المقومات حتى تستطيع الوصول إلى التميز المؤسسي.

وبالتالي أظهرت العديد من الدراسات السابقة بوجود قصور في تعزيز التميز المؤسسي كدراسة (عمام، ٢٠١٨)، التي أظهرت أن تطبيق التميز المؤسسي كان متوسطاً، ودراسة (Chibba, 2013)، التي كان من أهم نتائجها: أن مستوى التميز المؤسسي لدى الشركات محل الدراسة كان متوسطاً، وفي ضوء ما تم عرضه يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي: ما دور القيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله وعلاقتها في تعزيز التميز المؤسسي؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع أبعاد القيادة الإبداعية (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادأة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع)؟
- ما مستوى التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي؟

- هل هناك فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها  
التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى  
للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

## ٢-١ أهمية الدراسة:

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي:

### ١-٢-١ الأهمية النظرية:

من خلال إطلاع الباحث على المصادر ذات الصلة بالدراسة تبين له أن الدراسة الحالية  
تعد من المحاولات الميدانية الأولى في محافظة رام الله -حسب علم الباحث- التي تناولت  
موضوع القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في رام الله من هنا؛ فإن  
أهمية هذه الدراسة تتمحور في النقاط التالية:

- تأتي هذه الدراسة بأن القيادة أساس ازدهار أية منظمة، فالقادة هم المبدعون والمبتكرون  
والقادرون على اتخاذ القرارات في أصعب الظروف، لذلك تعد القيادة الإبداعية مفهوم  
متقدم عن القيادة التقليدية، وبالتالي تستطيع النجاح، وفتح المجال لإطلاق الطاقات  
الإبداعية.
- أنها تناقش موضوعين هامين هما: القيادة الإبداعية، والتميز المؤسسي.
- قد تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين في مجال القيادة الإبداعية وفي التميز  
المؤسسي بما يساعدهم على اختيار موضوعاتهم البحثية.
- تزداد أهمية هذه الدراسة كونها تثري البحوث في القسم، والمكتبات، وقواعد البحوث  
المحلية.

### ٢-٢-١ الأهمية التطبيقية:

- تتبع أهمية الدراسة الحالية من كونها دراسة تطبيقية تستمد الكثير من المعلومات من  
الميدان الواقعي، ومن أصحاب التجربة، بالإضافة إلى الرجوع للمصادر ذات الصلة.
- توضح نتائج الدراسة مستوى تطبيق القيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم للارتقاء بها  
بما يحقق التميز لها.

- إمكانية تقديم المساعدة للقادة في وزارة التربية والتعليم للتعرف على فاعلية القيادات الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي.
- تضع الدراسة القائمين في وزارة التربية والتعليم على مواطن الضعف والخلل في أدائها بناءً على ما ينتج عن الدراسة من نتائج تحدد مستوى التميز المؤسسي لها.

### ٣-١ أهداف الدراسة:

- التعرف إلى القيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله في تعزيز التميز المؤسسي، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف إلى واقع أبعاد القيادة الإبداعية (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع).
- تسليط الضوء على مستوى التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.
- الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي.
- الكشف عن فروق واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

### ٤-١ أسئلة الدراسة:

- تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية التي انبثقت من مشكلة الدراسة:
- ما واقع أبعاد القيادة الإبداعية (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع)؟
- ما مستوى التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي؟
- هل هناك فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

## ١-٥ فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع القيادة الإبداعية وتعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

### ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع حل المشكلات واتخاذ القرارات وتعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع القابلية للتغيير وتعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع المبادأة والمجازفة وتعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع القدرة على الاتصال والتواصل وتعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع تحفيز الإبداع وتعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

## ٦-١ حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في المحددات التالية:

### • الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي وتتمثل أبعاد الدراسة فيما يلي (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع) في تعزيز التميز المؤسسي.

### • الحدود البشرية:

تم تطبيق الدراسة الحالية على جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله حسب إحصائية عام ٢٠٢٢م.

### • الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، وتم اختيار الوزارة كمجتمع دراسي كونها تمثل قطاع خدمي في المجتمع الفلسطيني.

### • الحدود الزمانية:

تم جمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، خلال العام الجامعي (٢٠٢١/٢٠٢٢م).

## ٧-١ متغيرات الدراسة:

**المتغيرات الديموغرافية:** وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة.

**المتغير المستقل:** ويشمل القيادة الإبداعية، وتم قياسها من خلال الأبعاد التالية: (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع)

**المتغير التابع،** ويشمل التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

والجدول التالي يوضح أبعاد المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الابداعية، والذي اعتمد على بعضها الباحث في دراسته، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة، والاطلاع على ما تناوله الباحثين، وعليه تم تحديد الأبعاد لتطابقها مع الدراسة الحالية، وتحقيق الأهداف التي سعت إليها، وجدول رقم (١،١) يوضح ذلك:

جدول (١،١):

مصنوفة متغيرات أبعاد القيادة الابداعية التي تناولتها الدراسات السابقة.

م	الدراسات السابقة	حل المشكلات واتخاذ القرارات	القابلية للتغيير	المبادرة والمجازفة والتواصل	القدرة على الاتصال والتواصل	تحفيز الإبداع	قوة تأثير القائد	الكفاءة وتحمل المسؤولية	الثقة بالنفس والتابعين
١	(راغب، آخرين، ٢٠٢٢)	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	لا
٢	(نافع، ٢٠٢١)	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا
٣	(المري، ٢٠٢١)	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا
٤	(الترك، ٢٠٢٠)	لا	لا	لا	نعم	لا	نعم	نعم	لا
٥	(الحواجرة، والمري، ٢٠٢٠)	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا
٦	(مقابله، ٢٠١٩)	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	لا
٧	(الشرفا، ٢٠١٩)	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا
٨	(الشهوان، ٢٠١٩)	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	لا	لا
٩	(حمدي، ٢٠١٨)	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا
١٠	(أبو شاويش، ٢٠١٦)	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا
١١	(الغول، ٢٠١٨)	نعم	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا
٠	الإجمالي	١٠	٧	٩	٧	٨	١	١	٠

المصدر: جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يتضح من الجدول السابقة بوجود العديد من الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة، وبالتالي اعتمد الباحث على الأبعاد الأكثر تكراراً وشيوعاً، وهي: حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع.

## ٨-١ هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصولٍ رئيسية كما يلي:

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

ويتضمن الإطار العام للدراسة، والذي يتكوّن من: المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، نموذج متغيرات الدراسة، وهيكل الدراسة.

### الفصل الثاني: الإطار النظري:

القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي والدراسات السابقة.

يشمل هذا الفصل الإطار النظري، حيث سيتضمن القيادة الإبداعية من حيث: المفهوم، الأهداف، الخصائص، وغير ذلك، والتميز المؤسسي، ونبذة مختصرة عن وزارة التربية والتعليم، والدراسات السابقة والفجوة البحثية.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة:

تتأول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم استخدامها، وأسلوب الدراسة، وأساليب جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، متضمنةً متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وفروض الدراسة، وصدق وثبات الاستبانة، بالإضافة إلى تحديد أساليب التحليل الإحصائي التي اعتمدت عليها الباحثة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

### الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

ويتأول هذا الفصل دراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها ميدانياً بواسطة قائمة الاستقصاء، وعرض نتائج التحليل، مع بيان مدى مساهمة هذه النتائج في إثبات صحة فروض الدراسة.

### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:

يحتوي هذا الفصل على عرضٍ لأهمّ النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، والتوصيات المترتبة على ذلك.

وأخيراً عرض المراجع والملاحق التي اعتمدت عليها الباحثة في الدراسة.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تمهيد.

١-٢ القيادة الإبداعية.

٢-٢ القيادة الابتكارية.

٣-٢ التميز المؤسسي.

٤-٢ نبذة مُختصرة عن وزارة التربية والتعليم.

٥-٢ الدراسات السابقة.

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل مناقشة المفاهيم الأساسية والمرتكزات الفكرية لمتغيرات الدراسة الأساسية والتعرف على مفهوم القيادة الابداعية، والتعرف على أهميتها وأهدافها وأبعادها، وكذلك التعرف على مفهوم التميز المؤسسي التي تناولها الكتاب والباحثين، وأهميته، عناصره، المبادئ، المعايير، المقومات، وأبعاد التميز، وبذة مختصرة عن وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، وأيضا الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، واستخراج الفجوة البحثية.

## ١-٢ القيادة الإبداعية:

قبل التطرق لمفهوم القيادة الابداعية يجب أن نفرق بين القيادة والإدارة، حيث يتصف القائد بأنه شخص مبدع، ويمتلك عدة مهارات، وله القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين، وأيضا يهتم بالجانب الإنساني، ويتحلى بالمرونة عند مواجهة التحديات والمشكلات، والعمل على حلها بطرق ابداعية وابتكارية.

والقائد هو الشخص الذي يستخدم قوته، ونفوذه للتأثير على سلوك العاملين لإنجاز أهداف معينة، ومن ثم يحولها إلى نتائج ايجابية، ويجيد التعامل وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة (الطعاني، ٢٠١٩).

بينما المدير هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ لوائح وقوانين وتعليمات المؤسسة من خلال خطط معينة، ويعمل على تنفيذها، ويدير العاملين معتمداً على سلطاته ومسؤولياته المخول بها من قبل المؤسسة (الترك، ٢٠٢٠).

مما تقدم يتضح للباحث أنه لا بد الأخذ بعين الاعتبار التعرف على العلاقة الوطيدة بين مفهوم القيادة والإدارة، وأيضا الأخذ بين الفروقات والاختلافات التي تعتبر ايجابية لمفهوم القيادة باعتبارها هي الأصل لمفهوم الإدارة، وبالتالي أن المفهومين وجهان لعملة واحدة، حيث أن القيادة هي القدرة على التأثير على العاملين وإقناعهم بالاتباع، أما الإدارة هي الاعتماد على اللوائح والأنظمة المبنية على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في إطار زمني محدد، والتركيز على خفض التكاليف والمخاطر، بينما القيادة يؤسس مفهومها على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز، وتفجير الطاقات الابداعية لجميع العاملين في المؤسسة.

## ٢-١-١ مفهوم القيادة:

إن موضوع القيادة في مجال الإدارة هو موضوع مثير للجدل، وبالتالي إن تقدم ونجاح أي مؤسسة يعتمد على كفاءة ومهارة وابداع قيادتها، حيث تكمن أهميتها في استمرارها ونجاحها في ظل تنامي هذه المؤسسات، وكبر حجمها وتشعب أعمالها، وإن من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة للقيادة الابداعية في المؤسسات الحديثة هو مستوى الثقافة لدى العاملين، وكذلك امكانية مواجهة الصعوبات والتحديات سواء كانت داخلية أو خارجية.

وترجع كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني، وكذلك اللاتيني حيث نشقت من الكلمة الانجليزية Leadership ويقصد بها هو من يقود، ويطلق هذا الاسم على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، والذي يقوم بإصدار التعليمات والأوامر (فرحات، ٢٠٠٣).

وهي عملية "ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية والتبادلية بين القائد والمرؤوسين للتواصل المستمر، ويمكن أن يتغير نمطها حسب الموقف، وأيضا هي القدرة على التأثير في الآخرين، وإمكانية إرشادهم وتوجيههم لكسب تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بدرجة من الكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية (عباس، ٢٠٠٤).

ويعرف الأغا (٢٠٠٣) القيادة أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجامعات داخل المنظمات، من أجل تشجيعهم وتحفيزهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وعليه هي النشاط الذي يقوم القائد بممارسته في اتخاذ القرارات، وإصدار التعليمات والأوامر، والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بهدف تحقيق الأهداف (يسكرأ، ٢٠١٩).

يرى الباحث أن القيادة هي قدرة التأثير من قبل القيادة العاملة في الوزارة على المرؤوسين من خلال السلطة الرسمية من خلال إصدار التعليمات والأوامر واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، والإشراف والتوجه والرقابة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

## ٢-١-٢ أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة حول العنصر البشري الذي أصبح محور اهتمام المؤسسات، والذي يعتبر أنه أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات، والذي من شأنه يسهم في تحقيق أهدافها، ويتسم سلوك

هذا المورد بصعوبة التحكم والسيطرة عليه نتيجة التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره نتيجة البيئة التنظيمية، والعديد من العوامل الأخرى مثل: الشخصية، البيئة وغير ذلك، لذا يجب على القيادة العمل على الاستفادة القصوى من خلال العمل توجيه سلوك الأفراد، والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم للوصول إلى أعلى أداء ممكن، وتحقيق الكفاءة والفاعلية، وبالتالي تقوم القيادة على ثلاث أركان رئيسية كما يوضحها كل من: (عداوي، ٢٠١٥)، و(الجرابدة، والجهوري، ٢٠١٤)

### ١. التشجيع والتحفيز:

ويقصد بها ما يتعلق بمعنويات المرؤوسين، ومدى القدرة على تحقيق واشباع حاجاتهم سواء المادية والمعنوية لزيادة الدافعية والإقبال على العمل بنشاط وحيوية، لذا يجب على القائد العمل باستمرار على تعزيز سلوك المرؤوسين للوصول إلى تحقيق الأهداف.

### ٢. الرؤية:

وهو ما يقصد بها ما يمكن الوصول إليه وتحقيقه في المستقبل من خلال الخطط والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات.

### ٣. الاتباع:

حيث أن لكل قائد اتباع ومخلصين من الذين يؤمنون به وبأفكاره، ويقتنعون بتنفيذ أوامره وتعليماته من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

مما يتقدم يتضح للباحث أن أهمية القيادة في الوزارة تتعلق في التأثير على سلوك العاملين، ومن ثم تحفيزهم، واشباع الحاجات لديهم سواء أكانت مادية أو معنوية، وذلك من أجل تنفيذ الأوامر والتعليمات للوصول إلى تحقيق الأهداف.

### ٢-١-٣ أركان القيادة:

تناول العديد من الكتاب والباحثين أركان القيادة، ومن أهمها ما تناولها (Khalili, 2017):

١. أنها مجموعة الأفراد الذي لديهم هدف معين يسعوا إلى تحقيقه، ويطلق عليهم التابعين أو المرؤوسين.

٢. فرد يقوم بتوجيه هذه المجموعة، ويشاركهم، ويتعاون معهم لبلوغ هذا الهدف، وهو القائد سواء كان من اختيار المجموعة أو تم تعيينه من هيئة خارجية.
٣. ظروف والأحوال التي يتفاعل فيها أفراد المجموعة، وتسمى تلك الظروف (المواقف).
٤. البيئة التي تحيط بتلك المتغيرات.

## ٢-١-٤ أنماط القيادة:

تناول العديد من الباحثين أنماط القيادة، ومن خلال الدراسة الحالية سيتم التركيز على القيادة الرسمية، والقيادة غير الرسمية على النحو الآتي (فرحات، ٢٠٠٣).

### ١. القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي يتم ممارستها وفق منهج علمي، ووفق الأنظمة واللوائح، والقوانين، حيث أن القائد يمارس قيادته ضمن المهام الوظيفية في المنظمة، وتحت سلطة محددة بالمركز الوظيفي ضمن اللوائح والأنظمة المعمول بها.

### ٢. القيادة غير الرسمية:

ويقصد بها القيادة التي يتم ممارستها الأفراد في المنظمة، وذلك وفق قدراتهم، ومواهبهم القيادية، حيث قد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة الوسطى أو التنفيذية، إلا أن موهبته وقدرته القيادية وشخصيته بين زملاء العمل، ويستطيع المناقشة والتصرف والاقناع في طرحة لأفكاره، مما يجعله قائداً ناجحاً.

## ٢-١-٥ صفات القائد:

يوضح (المغربي، ١٩٩٥) بأنه يجب على القائد أن يتصف بهذه الصفات لكي يكون قائداً، وينجح في التأثير على الآخرين.

### ١. التقمص أو الاعتناق:

ويقصد به هو قدرة الشخص على تفحص الأمور، والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر، وليتمكن القائد من توجيه المرؤوسين، وتحفيزهم على العمل والحصول على من الآخرين على أداء مناسب لتحقيق الأهداف، لا بد أن يضع نفسه مكان المرؤوس، ويشعر بشعوره.

## ٢. الإدراك الذاتي:

وهي قدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين، حيث يكون التقييم صحيح يساعد الآخرين على التعامل معه في الأوقات والظروف.

## ٣. الموضوعية:

وهي قدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليل عقلاني دون تدخل العاطفة، أي أن يعمل على تجميد العاطفة، وتحليل الأمور بموضوعية، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع ما الذي دفع مرؤوسيه أن يسلك هذا السلوك، وما الذي دفعه للتصرف بهذا التصرف، وبالتالي يستطيع توجيه المنظمة بكل سهولة وموضوعية.

يرى الباحث أنه يجب على القائد في الوزارة بأن يتصف بمجموعة من الصفات التي يمكن خلالها أن يؤثر على المرؤوسين، والعمل على توجيههم، حيث يكون تقييمه للمواقف والظروف موضوعي ودقيق، وعليه أن يحل كل الأمور بشكل موضوعي.

## العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة:

تناولت العديد من الدراسات أنماط أو الأساليب القيادية الأكثر فاعلية، حيث أثبتت أغلبها بأنه لا يوجد نمط أو أسلوب معين نتيجة المتغيرات والعوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي الأمثل، لذلك يجب على القائد أن يختار الموقف المناسب، والعوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب الأمثل تتمثل فيما يلي كما يوضحها: (Mendes et al, 2016).

## ١. العوامل التي تتعلق بالقائد:

وهي خصائص تتعلق بشخصية القائد واتجاهاته، ومدى اقتناعه بالقيم التي يؤمن بها، ومشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، حيث أن تبني القائد الأسلوب القيادي يعتمد على فلسفته القيادية التي يقوم بتطبيقه واستخدامه مع المرؤوسين.

## ٢. العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين:

يتباين المرؤوسين في خبراتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، وقيمهم، وميولهم إلى الاستقلالية، ومدى استعدادهم لتحمل المسؤولية، ومدى قدرتهم على الالتزام بأهداف المنظمة،

وبالتالي إن الأسلوب القيادي يعتمد ويتناسب على المتغيرات، والاختلافات من فرد إلى آخر، ومن جماعة إلى أخرى.

### ٣. العوامل التي تتعلق بالمؤسسة:

حيث أن لكل منظمة ثقافتها وهويتها الخاصة بها، وقيمتها، وفلسفتها، وقواعدها، وهي جميعاً قد تفرض القيود على سلوك القائد، وتحدده حيث أنها تؤثر على اتجاهات وسلوك القائد.

### ٤. العوامل التي تتعلق بالمواقف:

إن المواقف تؤثر على نوع وأسلوب القيادة، حيث أن بعض المواقف الصعبة يجب على القائد أن يتحمل وحده المسؤولية دون أن يتدخل فيها أي أحد معه، والأمثلة كثيرة على ذلك كواجهة الأزمات والمخاطر، واتخاذ القرارات، وأيضاً يوجد بعض المواقف التي تتطلب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وبالتالي قد تفرض بعض المواقف نوع وأسلوب من القيادة.

### ٥. العوامل التي تتعلق بالبيئة:

تحيط المؤسسات العديد من عوامل والمتغيرات البيئية، وتكون مختلفة ومتنوعة التأثير، وبالتالي لا يمكن للقائد تجاهلها لأنها تفرض القيود على سلوكه، ومن أهمها القيم، والعادات، والتقاليد السائدة في المجتمع، ومنها العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والمنافسة، والعولمة، وغير ذلك من عوامل.

مما سبق يتضح ان تلك العوامل التي تؤثر في كيفية اختيار أسلوب القيادة عوامل عديدة ومتنوعة منها ما تتعلق: بالقائد، وبالمرؤوسين، وبالمنظمة، وبالمواقف، وبالبيئة، وبالتالي يجب على القائد أن يختار الأسلوب المناسب حسب الموقف، وأن يأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية التي تكون السيطرة عليها غير مباشرة، والتي تتعلق بالعوامل القانونية، وطبيعة المنافسة، وكذلك يجب عليه أن يدرك التباين في مهارات وخبرات وقدرات المرؤوسين.

### ٢-١-٦ الإبداع الإداري:

قدم الباحثين العديد من التعريفات لمفهوم الإبداع نتيجة تجاربهم لهذا المفهوم كلاً حسب وجهة نظره، واتجاهاته والأساس الذي انطلق من خلاله لتوضيح الإبداع، وهو تقديم أو أسلوب جديد، أو خدمة جديدة، وهو القدرة على إيجاد الحلول للمشاكل والأزمات من خلال أداة جديدة أو أثر فني جديد.

ويعد الابداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المؤسسة الإدارية والأفراد العاملين، حيث تعد القيادة الابداعية هي العنصر الفعال في أداء المؤسسة، حيث لا يمكن أن يتوقع أن يظهر الابداع والتميز الذي يسهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل دون النظر إلى عناصر العملية الابداعية (الصومالي، وآخرين، ٢٠٢٠).

والابداع هو العملية التي تؤدي على إنشاء فكرة جديدة، وإخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة، أو طرق من العمليات (Dogan, 2019).

وهو أفكار تتصف بأنها جديدة، ومفيدة ومنتصلة لحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو اهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام (السيد، وآخرين، ٢٠١٨).

وعرف الابداع على أنه مقدرة الفرد على انتاج افكار جديدة مع الاستعانة بالآخرين في توليد الأفكار، وإعادة صياغة خبراته السابقة، والتي تمكنه من استخدام المهارات التخيلية، والتي تساعد على بزوغ الجديد، والنادر، والمبتكر مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة، وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة (مصطفى، ٢٠١٤).

## ٢-١-٦-١ أنواع الإبداع الإداري:

ويوضح (أبو زيد، ٢٠١٠) بين ثلاث أنواع من الإبداع الإداري في المؤسسات، والتي تكمل بعضها البعض، وتعد ضرورية في ظل المؤسسات المعاصرة، وهي:

### • الإبداع على المستوى الفردي:

ويكون لدى الأفراد العاملين ابداعية خلاقة لتطوير المؤسسة، والرفع من كفاءتها، ويمكن التدريب على تلك الخصائص وتطويرها.

### • الإبداع على مستوى الجماعات:

وتكون جماعات معينة داخل المؤسسة تتشارك فيما بينها لتقوم بتطبيق الأفكار والآراء التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل.

## • الابداع على مستوى المؤسسات:

يوجد العديد من المؤسسات المتعددة والمتميزة في مستوى أدائها، وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجي ومثالي للمؤسسات الأخرى، ولكي تصل المؤسسة إلى الابداع يجب أن يقوم الفرد والجماعة على الابداع.

## ٢-١-٦-٢ معوقات الابداع الإداري:

تواجه عملية الابداع في المؤسسات الكثير من المعوقات التي تقلل من قدرة الأفراد على استثمار قدراتهم، وتنمية مهاراتهم، ومن أهم تلك المعوقات ذكرها (العززي، ٢٠١٤):

- **معوقات فكرية:** وهي حصر فكر الفرد في الدائرة التي تم رسمها لتفكيره مما لا يتوصل إلى أفكار جديدة.
- **معوقات عاطفية:**

إن للخوف وعدم الجرأة دور كبير في الحد من القدرات الابداعية، حيث أن يكبل الأفكار ويقيدها.

## • معوقات تنظيمية:

وتتعلق بعدم وضوح أهداف المؤسسة، وممارسة المركزية، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الابداعية، وهيمنة المدراء على المعرفة والمهارات الإدارية.

## • معوقات اجتماعية وثقافية:

وتشمل هذه العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد وتقلل من تشجيع الابداع الإداري، وللأسرة دور في تشجيع أبنائها، وفي تكوين شخصياتهم، حيث تعتمد بعض الأسر على التسلط والقهر وعدم الاستماع لمطلبهم، وهذا من شأنه يقتل الابداع لديهم، كما أن للعادات والتقاليد دور كبير وهام في الحد من الابداع، حيث نرى الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع، والتي من شأنها يقتل الطموح لدى أبناء المجتمع.

يرى الباحث أن الابداع من المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث يزيد القدرة التنافسية لتلك المؤسسات، وتقدمها، وتكيفها مع المتغيرات، وزيادة مرونتها، وأيضاً يساعدها على اكتشاف قدرات الأفراد العاملين، وأيضاً يساعد على تحقيق الذات والشعور بالإنجاز.

## ٢-٢ القيادة الابداعية:

### ١-٢-٢ مفهوم القيادة الابداعية:

تعددت المفاهيم والتعريفات للقيادة الابداعية، وهذا يعود لوجهات نظر الكتاب والمختصين والباحثين الذين تناولوا موضوع القيادة الابداعية، ويمكن عرض أهم التعريفات لمفهوم القيادة الابداعية على النحو التالي:

والقيادة الابداعية هي عملية ابتكارية للرؤى المستقبلية، ووضع الأهداف والاستراتيجيات بمشاركة جميع المعنيين، والتحفيز المستمر لجميع أفراد المؤسسة للسير وتحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعية وفق فريق عمل متعاون لتحقيق النجاح، وأن الاستدامة والاستمرارية مسؤولية الجميع (Laura Quinn, 2008).

وهي القدرة على التغيير المستمر، وإعادة الهيكلة والإصلاح الجذري للممارسات داخل المؤسسة من أجل اكتشاف المشكلات، وسرعة حلها (Beatriz Deborah, 2008).

وهي القدرة على التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكي يصبح هذا التأثير فعالاً وحقيقياً يجب أن تكون القيادة مبنية على أساس الابداع في إعدادها واختيارها لترجمة المعرفة التي تم اكتسابها إلى اختيارات جديدة تتصف بالجودة وتحقيق الفائدة من خلال الاهتمام بحل المشكلات بطرق ابداعية تختلف كل الاختلاف عن الطرق التقليدية (السلمي، ٢٠١٢).

وقدرة المدير أو القائد على إدراج التقنيات الحديثة التي توائم متطلبات العمل، والانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الابداعية في الإدارة، والابتكار الإيجابي لمطابقة متطلبات العصر الحديث مع امكانيات المؤسسة، وامكانية العنصر البشري الموهوب الابداعي (Cantarello, 2012).

وتعد مجموعة من الأفكار والاقتراحات التي تسهم في زيادة انتاجية المؤسسات لضمان استدامتها وتطويرها (Rose Ngozi, 2015).

وتركز على التأثير في الآخرين من خلال الابداع فهي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم، وتعمل على استجاباتهم بشفافية، ووضوح واهتمام، وحسن الخلق في سبيل الوصول إلى رضا العملاء، وتطوير وتميز المؤسسة (كعواش، ٢٠١٦).

والقيادة الابداعية هي مجموعة العمليات التي يتم استخدامها من القادة والمدراء بما هو متوفر لديهم من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط بهم من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى تطبيق أفكار جديدة، وأساليب تتصف بالتميز، والتعامل مع المواقف المختلفة، ومع المتغيرات البيئية في العمل من أجل تقديم حلول تتصف بالابتكارية والابداعية لزيادة كفاءة وفاعلية الأداء (أبو جامع، ٢٠١٧).

وأنها القدرة على التغيير أو التجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد واستخدامه بتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة، وتطلعات العصر الحديث، وتلبية حاجات المؤسسة (الصغير، ٢٠١٧).

ويوضح (الشهراني، ٢٠١٨) أن القيادة الابداعية هي التأثير في الآخرين، وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب وجود قيادة مبنية على الابداع.

بينما يشير (البحيري، ٢٠١٨) أنها مجموعة العمليات القيادية من تخطيط وتنظيم وصناعة القرارات، والتقييم التي يستخدمها القائد أو المدير في ايجاد حلول ابداعية ومبتكرة في قيادة المؤسسة، وإطلاق الطاقات الكامنة للحلول الابداعية في مواجهة المشكلات.

ويضيف (عيد، ٢٠٢٠) هي القيادة التي تنتهج نهج غير تقليدي لتطوير المؤسسة لتحقيق التكيف المستمر مع التغييرات المصاحبة لمجال العمل على المستوى المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها مهارات وسمات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

هي القيادة التي تقوم على وجود الابداعية في التأثير الفعال لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال استخدام أفكار وأساليب جديدة تستند إلى العلم والمعرفة مع توفير مناخ يشجع على الابداع، وإثارة حماس العاملين نحو الابداع وإظهار مواهبهم وقدراتهم الابداعية للمساهم في إنتاج أفكار أصيلة ومفيدة لحل المشكلات بطرق ابداعية (العريب، وحديد، ٢٠٢٠).

ويوضح (الباز، ٢٠٢٠) أنها ترجمة المعرفة إلى اختبارات جديدة، وامتلاك أفكار تتسم بالحدثة، ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.

وهي أسلوب إداري، ونمط يركز على التغيير حيث يعد القائد المبدع مصدر أساسي للتفكير والسلوك الابداعي أو كرائد أعمال مؤسسي مبدع (عبد الباقي، وكويد، ٢٠٢١).

يتضح مما سبق ومن خلال المفاهيم المتعددة التي تناولها بعض الكتاب والباحثين نجد اتفاق حول وجهات النظر فيما يتعلق بجوهر القيادة الابداعية، حيث تم تناولها على النحو الآتي:

- أنها تقوم على الابداع والابتكار من قبل القائمين في المؤسسات.
- من خلالها يتم تحقيق الرؤى المستقبلية.
- قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين، ودفعهم وتحفيزهم واكتشاف مواهبهم لتحقيق الأهداف المرجوة في تلك المؤسسات.
- تعد القيادة الابداعية مبنية على أساس الابداع، والتعرف على المؤثرات البيئية، والتعامل مع المواقف والمشكلات التي تواجه المؤسسات، وايجاد حلول لها.
- وتعد أيضا ترجمة المعرفة، وامتلاك أفكار تتصف بالحدثة بعيدة على الأنماط المعروفة.

يتضح للباحث مما سبق أن القيادة الابداعية تقوم على وجود الابداع لدى القادة في المؤسسات، وقدرة التأثير الفعال على الآخرين لإظهار قدراتهم ومواهبهم الابداعية للمساهمة في انتاج أفكار أصيلة ومفيدة من خلالها يتم تحقيق أهداف مشتركة، وذلك من خلال طرح أفكار وأساليب وطرق ابداعية مستندة إلى العلم والمعرفة نتيجة المناخ التنظيمي المشجع على الابداع.

## ٢-٢-٢ أهمية القيادة الابداعية:

تكمن أهمية القيادة الابداعية في المؤسسات كما يلي (Miller, 2018):

١. العمل على حل المشكلات التي تواجه المؤسسات، وفتح فرص جديدة لحل تلك المشكلات.
٢. القدرة على رسم مسار إلى الوصول إلى مستويات جديدة من النجاح، وأيضا تحقيق النمو في المؤسسات.
٣. القدرة إلى الوصول إلى الأهداف بسهولة أكبر.
٤. تسمح إلى الكشف على سبل جديدة ومثيرة، والتي يمكن استخدامها لابتكار تغييرات جديدة، ومثيرة لمساعدة المؤسسة على النمو والازدهار.
٥. تسهم في وجهات نظر متعددة وغير محتملة داخل بيئة المؤسسة.

وللقيادة الابداعية أهمية تمكن في قدرتها على تنمية القدرات الابداعية، ومهارات التفكير الابداعي، لتواكب التطورات والتغييرات المتلاحقة والمتابعة في المؤسسات المعاصرة؛ بالإضافة إلى قدرتها على استشراق المستقبل من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات ابداعية (القحطاني، ٢٠١٢).

وبالتالي تقوم القيادة الابداعية بأدوار ذات اهمية بالغة في المؤسسات العامة والخاصة، ولها دورها استراتيجي يتمثل بالخطط التي وضعت، وكذلك الأهداف التي تم تصميمها التي تحتاج إلى التنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به الأفراد العاملين والمختلفون في اعمارهم وعرقهم، وأيضاً تباين خلفياتهم المهنية والعلمية، وقيمهم وشخصياتهم، وتوقعاتهم المستقبلية، وأنماط سلوكهم، كما تواجه المواقف المختلفة، والتي من خلالها تتجاوز هذه الأمور مجتمعة (الزهراني، ٢٠١٣).

ويؤكد (عوض الله، ٢٠١٨) أن أهميتها تكمن على تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الابداعي الجماعي، وتزيد من جودة القرارات التي يتم صياغتها لمعالجة لمشكلات على مستوى المؤسسة ككل من بشرية وفنية وإدارية ومالية.

بينما يشير (Revi ، Jiajun، 2015) أن أهمية القيادة الابداعية يمكن إظهارها على النحو الآتي:

- تستهدف الابداع، وخلق أفكار ابتكارية جديدة لحل المشكلات التي تؤرق العمل بالمؤسسات.
- تستمد أهميتها كونها قيادة لها العديد من السمات الشخصية، وقدرتها على الاستماع واحتواء جميع المعنيين داخل المؤسسة وخارجها.
- القيادة الابداعية لا تكل ولا تمل من ابتكار الحلول لضمان الإجراءات والقرارات، ومعالجة المواقف على مستوى الإدارات المختلفة في المؤسسة.

يرى الباحث أن أهمية القيادة الابداعية يتعلق بالعديد من المتغيرات التي من أهمها السمات والصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد الابداعي، ومهاراته وقدراته المتميزة والمختلفة وأصالته في التفكير وأداء الأعمال، والتكيف مع المستجدات المتسارعة والمتلاحقة على المستوى المحلي والعالمية.

## ٢-٢-٣ مهارات القيادة الابداعية:

قام العديد من الباحثين بالتطرق إلى مهارات القيادة الابداعية التي يجب أن يمتلكها القياديين في المؤسسات لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسات منها كما ذكر كل من (غريبي، ٢٠١٦)، و(Renko, 2015).

١. استشعار المشاكل، حيث تعبر هي الرؤيا الناقدة التي تقع على الانحرافات والمعضلات التي يمكن ان تتطور وتشكل العديد من المشاكل في العمليات والأداء والنظم في المؤسسات، والتي قد لا يراها الآخريين.

٢. الطلاقة، ويقصد بها المخزون الفكري الاستراتيجي للتفكير، والعديد من البدائل والحلول في خضم الاستجابة لمؤثر معين باستخدام ما تم تخزينه من خبرات أو حتى التكيف لاكتساب خبرات جديدة يطورها القائد.

٣. المرونة، وتعد هي القدرة على تغيير الفكر التقليدي، والخروج به إلى مساحة غير محدودة، وذلك من خلال وجهات النظر، والموقف، وآلية التفكير.

٤. الأصالة، وتتمثل في تفرد القائد حول مواكبة ما هو جديد من الأمور، والبحث عن الحلول والبدائل دون تكرار، أو اتباع القائد فكر معين لا يتعارض مع تحقيق الأهداف المنشودة.

ويشير كل من (David & Antonakis, 2018)، (Kuan, 2012). أن مهارات القيادة الابداعية تتمثل فيما يلي:

- قدرة القائد على الإحساس بالمشكلات، وأيضا التنبؤ بها، وملاحظة ما لم يستطيع ملاحظته الآخريين.
- الأصالة، فهي تميز القائد المبدع كون لديه القدرة على التفكير بشكل جديد، ومبتكر، وغير مألوف، وغير سائد، ومن ثم طرح الحلول للمشكلات التي لم يتم حلها بالأسلوب التقليدي من قبل.
- المبادرة، والتي تعد من أهم سمات القيادة الابداعية حيث يستطيع التمكن والتصرف بشكل واعي، بالإضافة إلى الابداع والابتكار في عملية اتخاذ القرارات.

- المثابرة، وهي من السمات الهامة التي يجب على القائد المبدع أن يتحلى بها، وأن يمتلك قوة إرادة وعزيمة وإصرار على الانجاز، وتحمل المسؤولية، وأيضا طرح الحلول المبتكرة، والنهوض بمراد المؤسسة إلى أعلى مستوى.

مما سبق يتضح للباحث بوجود اتفاق بين المختصين والباحثين حول المهارات التي يجب أن تتحلى بها القيادة الابداعية من أصالة، ومثابرة، ومبادرة، وقدرة القائد على الإحساس بالمشكلات المتوقعة في جو يسوده الإرادة والعزيمة والإصرار.

#### ٢-٢-٤ خصائص القيادة الابداعية:

يتميز القادة المبدعون عن القادة التقليديين بالعديد من الصفات التي تميزهم، والتي يتصفوا بالنظرة الاستراتيجية والثاقبة في التعامل مع المورد البشري، وكيفية الحفاظ على الموارد وإدارتها كما يلي: (Maire Kerrin, & Fiona Patterson, 2014).

١. وضوح تام في ذهن القائد المبدع للرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، والقيم الجوهرية للمؤسسة التي يعمل بها.
٢. قدرته على استشراف المستقبل، وتحدياته، وقدرته على وضع خطط استباقية لحل المشكلات، وبشكل ابداعي ومبتكر.
٣. القدرة على رؤية الصورة الكلية للمؤسسة، ومن جميع النواحي، والسعي الدائم نحو ضمان الجودة والتميز للمؤسسة التي ينتمي إليها، والقدرة على انجاز المهام بالسرعة والدقة العالية والمطلوبة.

ويؤكد (السقاف، وأبو سن، ٢٠١٦) أن من أهم خصائص القائد الابداعي ما يلي:

- الرؤية الواضحة المرشدة.
- يحمل رسالة عظيمة، ويمتلك قوة نفسية كبيرة.
- يتصف بالمصداقية العالية.
- يتميز بثقة كبيرة بالنفس، وبالتابعين، ويمتلك الجرأة، ويحب المخاطرة، وتحمل المواقف الصعبة.
- حب التعلم، والاستماع للآخرين، واحترام آرائهم.

ويوضح (ساعد، ٢٠١٦) إن وجود قيادة مبدعة تسهم في الحفاظ على الموارد المتاحة للمؤسسة، والعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل، وحسن استخدامها يؤدي إلى تنمية، وتراكم المهارات الشخصية للعاملين والاستفادة من قدراتهم، وأيضا يؤدي إلى زيادة الجودة في القرارات لمعالجة المشكلات، والمواقف التي تتعرض لها المؤسسة في مختلف المجالات الفنية والإدارية والمالية، وكذلك التحسين المستمر للخدمات المقدمة للمستفيدين.

يتضح للباحث مما سبق أن خصائص القيادة الابداعية تكمن في شخصية القائد وقدرته على تقديم الحلول الابتكارية، وقيادته للمؤسسة من خلال سعيه نحو التغيير المستمر، وانجاز المهام وطرح الأفكار التي من شأنها تحقيق ما تسعى إليه.

## ٢-٢-٥ أساليب القيادة الابداعية:

تعدد أساليب القيادة حيث أصبح في هذا العصر الذي يتسم بالمتغيرات المتسارعة أن أساليب الأمس لا تصلح لإدارة اليوم، وأن الإدارة الفاعلة التي تتخذ التنوع في أساليب القيادة، وواقعية اختيار القادة في المؤسسات لكي تستطيع الوصول إلى قادة مبدعين ومبتكرين، وأن التنوع بالأساليب القيادية يشجع ويحفز على الإبداع، وإبراز الطاقات المبدعة، وأن القيادة الابداعية تتعدد وتتعدد حسب طبيعة المجتمع والمؤسسة كما يشير إليها (Mabry, 2016):

### ١. أسلوب القيادة المشتركة:

ويقوم هذا الأسلوب على المساعدة بتهيئة المناخ المناسب والمشجع للابتكار، وتحفيز العاملين على تأدية وظائفهم وأعمالهم للوصول إلى نجاح المؤسسة وتفوقها.

### ٢. أسلوب القيادة بالأهداف:

يتمثل هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تبدأ بتحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وينتهي بالموافقة على تنفيذها وإنجازها.

### ٣. أسلوب القيادة التطوري:

ويركز هذا الأسلوب على قدرة القائد على استشراق المستقبل، ومواكبة للتطورات المستقبلية. يرى الباحث أن القيادة الابداعية هي الأساس لعملية الإبداع والابتكار والتطوير المستمر للوصول إلى تميز المؤسسة في ضوء رؤية مشتركة من قبل أفراد تلك المؤسسة، وترجمة أهدافها

وخططها الاستراتيجية على أرض الواقع، وذلك ضمن مناخ تنظيمي مشجع يشعر فيه جميع العاملين للسعي الدائم نحو التطوير والتحسين.

### ٢-٢-٦ مهام القيادة الابداعية:

تعددت مهام القيادة الابداعية في مؤسسات الأعمال، وبالتالي تم طرحها من قبل العديد من الباحثين، وأن أهم ما تم ذكره تلك المهام التالية (Victor Sohmen, 2015):

١. البحث الدائم والمستمر عن السبل الجديدة لتشجيع جميع العاملين داخل وخارج المؤسسة، والحفاظ على مناخ محفز ومشجع على الابداع والابتكار، والذي يقدر جهودهم.

٢. أيضا من أهم تلك المهام أن يكون القائد ايجابي ومتفائل، ويساعد المرؤوسين على التعامل مع المشكلات باعتبارها تحديات وصعوبات، ويحفزهم على التغلب عليها، واحترام الفروق الفردية بين جميع العاملين مع مراعاة ذلك عند تصميم المهام وتوزيع الأعمال.

٣. يعمل القائد على تشجيع ومكافأة المرؤوسين الذين يمتلكون رؤى مستقبلية تتسم بالإيجابية، ولديهم القدرة على المثابرة والمبادرة على مواجهة المخاطر.

٤. يسعى بشكل مستمر نحو تدريب المرؤوسين على أحدث الآليات والاستراتيجيات للتغير نحو الابداع، وتمكنهم من تطوير أساليب العمل، وحل المشكلات بطرق جديدة وابتكارية.

يرى الباحث أن أهم المهام التي يجب أن تتصف بها القيادة الابداعية هو عملية التدريب للإدارات في المستوى الثاني للاعتماد عليهم في المستقبل، وذلك من أجل نقل الخبرات والممارسات الايجابية في العمل، وحتى يشعر الجميع داخل المؤسسة بأنهم قادة الغد، وأنهم شركاء المؤسسة في النجاح.

### ٢-٢-٧ أبعاد القيادة الابداعية:

تناولت العديد من الدراسات السابقة القيادة الابداعية التي ركزت على العديد من الأبعاد التي تمثلت في "حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغير، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الابداع، المعرفة الابداعية، قوة وتأثير القائد، الكفاءة وتحمل المسؤولية، الثقة بالنفس والتابعين، الأصالة، الايثار" (الحواجرة، والمري، ٢٠٢٠؛ غانم، ٢٠١٩؛ نافع ٢٠٢١؛ الشرفا، ٢٠١٩؛ الشهوان، ٢٠١٩؛ المعايطه، ٢٠٢٠؛ الترك، ٢٠٢٠).

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية اعتمد الباحث على بعض الأبعاد التي تتناسب مع دراسته وتحقق أهدافها، والتي أيضا يتم اعتمادها في محاور استبانة الدراسة لتطبيقها ميدانياً، وذلك على النحو الآتي:

### **البعد الأول: حل المشكلات واتخاذ القرارات:**

تعد سمة حساسية المشكلات واتخاذ القرارات من أهم سمات القائد، حيث لديه القدرة على مواجهة مواقف أو مشكلات تحتاج إلى حلول أو إحداث تغيير، وأن حساسية المشكلات تعتبر من الأساليب الحديثة التي تم استخدامها من قبل مراكز البحوث، ويشير (القرشي، ٢٠١٥) أن أهم هذه الطريقة يعتمد على العناصر الأساسية التالية:

- الحساسية، وتعني القدرة على فهم وإدراك ما يدور بالفعل في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر اتجاه الآخرين.
  - القدرة على التشخيص، وتشمل المهارات في تقدير ما يدور من المواقف اليومية التي تساعد على العمل الفاعل من خلال تفهم المتغيرات ضمن التفاعلات الإنسانية.
  - مرونة التصرف، ويقصد بها القدرة على السلوك الفعال وفق المواقف، وتعتمد طريقة التدريب على الحساسية للمشكلات، وإطلاق الحرية للأفراد للتعبير عن مشارعهم، وإبداء آرائهم وتصرفاتهم، وذلك من خلال عقد اجتماعات للتنافس بدون هدف محدد أو جدول عمل، ويتم تسجيل ما يدور من نقاش، ومن ثم الاستماع إليه فيما بعد للتأكد من اتجاهات كل متدرب نحو الآخرين، واتجاه الآخرين نحوه.
- ويوضح (الحري، ٢٠٠٨) أنواع المشكلات التي منها المشكلة ذات الحل الواحد، والمشكلة ذات الحلول غير المتوقعة، والمشكلة الخبيثة، والمشكلة المفرعة الخبيثة، والمشكلة غير واضحة المعالم.

### **البعد الثاني: القابلية للتغيير:**

ظهر العديد من التحديات والتغيرات المتلاحقة والمتسارعة التي تواجه عمل المؤسسات، والتي تحتاج إلى قيادة مبدعة تستطيع مواجهة تلك التحديات، والتوصل إلى مقترحات وحلول مبتكرة، والتي تعطي المؤسسات المزيد من التمكين، والاستقلالية لتحقيق التجديد الذاتي من أجل تحقيق القدرة التنافسية (الجعافرة، ٢٠١٣).

### البعد الثالث: المبادرة والمجازفة:

ويقصد بها القدرة على الابداع، والتصرف الواعي في مختلف المواقف، وهي سمة من السمات الابداعية، ومبدأ إداري يظهر في المناخ التنظيمي الصحي الذي من شأنه يحفز العاملين، ويشجعهم على المبادرات، وبالتالي يعد من سمات القائد المبدع الذي يحفز ويشجع على روح المبادرة، وتحمل المسؤولية، حيث أن القائد المبادر يستطيع تطويع التهديدات، ويحدد الفرص المتاحة، ويبادر بالتصرف في احداث التغييرات الهامة نتيجة اتخاذ القرارات السليمة (الكعبي، ٢٠١٤).

### البعد الرابع: القدرة على الاتصال والتواصل:

يهدف الاتصال والتواصل إلى تحديد الأفكار والمعلومات، والتوجهات من خلال نظام اجتماعي متكامل، وبالطرق التي من خلالها تتكون الآراء والاتجاهات والمعارف (المري، ٢٠٢٠).

### البعد الخامس: تحفيز الابداع:

ويعد تحفيز الابداع خاصية يتمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية تنسم بالإبداعية، أي التفكير خارج الصندوق مما يسهم بشكل أو بآخر إلى التفكير الابداعي، واستخدام أساليب مغايرة غير اعتيادية أثناء التعامل مع القضايا او المهام، وبالتالي هذا يتطلب الإعداد الجيد من قبل قيادة المؤسسة (الزيدي، والعموري، ٢٠١٥).

يرى الباحث حول ما تناوله الباحثين من أبعاد تتعلق بالقيادة الابداعية أن جوهر قيادتها المؤسسات هو وجود حلول للمشكلات، ويجب أن تكون الحلول ابداعية ومبتكرة بعيدة عن التقليد، واتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها الارتقاء بالمؤسسات، حيث ظهر العديد من التحديات والتغيرات المتلاحقة والمتسارعة التي تواجه عمل المؤسسات، والتي تحتاج إلى قيادة مبدعة تستطيع مواجهة تلك التحديات، وبالتالي على القيادة المبادرة في تطويع التهديدات، ويحدد الفرص المتاحة، وتوجيه العاملين من خلال نظام اجتماعي متكامل، وإثارة الابداع بالابتعاد عن التفكير بطرق غير تقليدية، وتنسم بالإبداعية.

## ٢-٣ التميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي من المفاهيم الشاملة والمتكاملة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، حيث أنه أسلوب إداري منظم ودوري تقوم إدارة المؤسسات بمراجعته باستمرار، وقبل التعرف على هذا مفهومه، سيتم التعرف على مفهوم التميز، ومن ثم تناول مفهوم التميز المؤسسي، وقد يتناوله الباحث عن النحو التالي:

### ٢-٣-١ مفهوم التميز:

هو "القدرة على الابداع والابتكار، وخلق أفكار جديدة وخلاقة بعيداً عن الطرق التقليدية، والعمل على تحقيق نتائج ايجابية تتفوق فيها على المستويات السابقة، وعن المؤسسات المماثلة من أجل إرضاء المستفيدين واشباع حاجاتهم و رغباتهم، وتلبية المتطلبات التي يطمح جميع الأطراف لتحقيقها" (الهلال، ٢٠١٤).

وأن تحقيق التميز من خلال الوعي والفهم الكامل من قبل إدارة المؤسسة، ومن جميع العاملين في المستويات الإدارية مع التزامهم بمفاهيم وتطبيقات الإدارة، من أجل الارتقاء بالخدمات التي تقدمها المؤسسة للوصول للمستوى المتميز (سالم، ٢٠١٧).

ويتم تحقيق التميز من خلال استشراف المستقبل، ووضع الاستراتيجيات والبرامج والخطط لمواكبة المتغيرات المتلاحقة التي تطرأ في عالم الأعمال، حيث أصبح لزاماً على المؤسسات السعي لتحقيق التميز أن يتوفر لديهما أمرين أساسيين هما (الهلال، ٢٠١٤):

#### • الأفراد المبتكرون:

وهم الذين يمثلون الموجودات الحقيقية في تطوير المؤسسة.

#### • العوامل التنظيمية الملائمة:

تسهم هذه العوامل، وعندما يكون المناخ التنظيمي محفز ومشجع من شأنه أن يدعم الابتكار والمبتكرين.

### ٢-٣-٢ مفهوم التميز المؤسسي:

لاقي مفهوم التميز المؤسسي اهتمام عدد كبير من الكتاب والباحثين في الأدب الإداري المعاصر، وتعددت التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم، سواء على مستوى المنظمة، أو سواء

على المستوى الكلي. حيث يعد موضوع التميز من الموضوعات الأكثر أهمية في مجال الإدارة، اعتماد المؤسسات على التفوق لمواجهة التحديات العالمية الجديدة.

والتميز المؤسسي هو قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل استراتيجي، بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، تميزها عن باقي المؤسسات (بخيت، ٢٠١٨).

كما يعرف على أنه "حالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء من جميع الوظائف التي تمارسها المؤسسة للتفوق في إنجازاتها عما يحققه المنافسين لإرضاء المستفيدين، وجميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة" (حسن، ٢٠١٨).

ويتم التعبير عن التميز المؤسسي من خلال الجهود الداخلية المستمرة لبناء إطار من المعايير والعمليات للتفاعل، والعمل على تحفيز الأفراد العاملين لتقديم خدمات أو منتجات تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل (Jaroslav & et al, 2018).

ويوضح (قرمش، ٢٠١٨) أنه: القيام بالعمل وإتقانه والإبداع فيه، وهو واحد من أهم الأنشطة الاستراتيجية في منظمات الأعمال المحلية والعالمية، ومن العوامل التي تساعد في الوصول للتميز الالتزام بالوعود والاسهام في نقل وتشاركية المعرفة، ضمان رضا العملاء واستخدام منهج المقارنات المرجعية، الحفاظ على السرية واحترام الخصوصية، وتقديم خدمات متميزة ذات قيمة مضافة. يضاف الى ذلك التطوير المستمر لتوفير أرقى معايير الجودة والشفافية والانفتاح على أفضل التجارب العالمية.

وبالتالي يعد مفهوم التميز المؤسسي أكثر شمولاً، ويقصد به التفرد والتفوق في أداء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من خلال تقديم أفضل أداء، حيث أن عملياتها تتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمستفيدين، وكل أصحاب المصالح، والمجتمع ككل بشكل متوازن (الحارثي، ٢٠١٩).

وأيضا هو أسلوب إداري الذي يمثل حالة سمو المؤسسة، وتفردا في أداءها بطريقة تميزها عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة لها في العديد المجالات مثل: جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، أو تميزها عن مثيلاتها بخدمة ما بعد البيع، أو كفاءتها في إدارة مواردها، أو تحقيقها لمستويات عالية في المبيعات أو الأرباح (الدغمي، ٢٠١٩).

ويمكن القول إنه تفوق المؤسسة باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة والبيئة المحيطة بها، وبالتالي فهو تخطيط استراتيجي فعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء وسعي المنظمة الى استغلال الفرص الحاسمة (علي، ٢٠١٩).

ويشير مفهوم التميز المؤسسي إلى الارتقاء بالخدمات أو المنتجات إلى مستوى يوازي المستوى الأفضل بالنظم المماثلة بالخارج ضمن توجه إداري قادر على الارتقاء لمستوى المنافسة، وتحقيق التميز في كافة مجالات المؤسسة (علوان، وكاظم، ٢٠١٩).

ويؤكد (الدحيات، ٢٠١٩) أنه: جملة من السلوكيات والممارسات والمعارف والمواهب المتبعة، التي تضمن سير الاعمال داخل المنظمة بشكل مثالي، مما يمكنها من تلبية متطلبات بيئة التنافس بشكل سريع وفعال.

ويعرفه النموذج الأوروبي أنه "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي، في ظلّ تلبية احتياجات العملاء، والإدارة الفعّالة للموارد البشرية" (الخيارين، ٢٠٢٠).

ومن الجوانب التي ترتبط ارتباط وثيق بمفهوم التميز المؤسسي يوضحها (المليجي، ٢٠١٢):

- أن التميز يعني تحقيق الاتقان والدقة في انجاز المعاملات من خلال التحسين المستمر.
- يعد التميز نوع من أداء الأفراد يتم تحقيقه في ظروف محددة.
- الجودة ويقصد بها القدرة على تغيير الأفراد وتنمية مهاراتهم باستمرار.
- التميز بالقدرة على تقدير الجانب المادي.
- التميز الذي يتناسب مع خدمة أو منتج مطلوب تقديمها، وتحقيقها.

مما سبق يتضح للباحث أن التميز هناك اختلافات في وجهات النظر لمنظور التميز المؤسسي ولكيفية تحقيقه في المؤسسات، حيث نظر إليه بعض الباحثين على مستوى الأفراد العاملين داخل المؤسسة، والبعض الآخر نظر إليه على مستوى المؤسسة، وبالتالي اتفقت أغلب

التعريفات على أن التميز المؤسسي يحقق أعلى مستوى في الانجاز على مستوى الأفراد العاملين أو على المستوى الجماعي أو على مستوى المؤسسة ككل.

وبالتالي يرى الباحث أن التميز المؤسسي ضرورة ملحة للتطوير والتنمية الإدارية لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات، حيث أن تطوير المهارات والقدرات للعاملين، بحاجة ماسة لوجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر العاملين داخل المؤسسة وأنهم شركاء، وهذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كل ما لديهم من طاقات وجهد وعطاء من أجل تميز مؤسستهم ونجاحها.

### ٢-٣-٣ أهمية التميز المؤسسي:

تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق التميز المؤسسي، وتتجلى أهمية التميز المؤسسي بمجموعة من النقاط على النحو الآتي (الشهراني، ٢٠١٧):

١. توجيه الجهود نحو العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتحقيق الأهداف المنشودة.
٢. العمل على تسهيل الاتصال بين جميع الأفراد في المؤسسة على كافة المستويات الإدارية.
٣. قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها، وإدارة مواردها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين.
٤. ضرورة العمل على تحقيق الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين، للمساهمة ودفعهم إلى بذل كل الجهود والطاقات.
٥. توفير القيادة والعاملين الأكفاء، والعمل على تميز المؤسسة باكتسابها ثقافة تنظيمية مختلفة عن الآخرين.
٦. تحقيق معدلات التغيير للتكيف مع أي مستجدات لتحقيق المنافسة غير المحدودة.

ويوضح (الدغمي، ٢٠١٩) أن أهمية التميز المؤسسي يمكن إجمالها بالآتي:

- تحقيق التواصل الفعال بين المستويات الإدارية صعوداً وهبوطاً، وفي نفس المستوى الإداري من جهة، وبين المؤسسة والبيئة المحيطة من جهة أخرى، من خلال تسهيل عملية انسياب المعلومات وتدفعها في كافة الجهات والمستويات الإدارية.

- استغلال موارد المنظمة بشكل أمثل، والعمل على إدارة أنشطتها بما يتلاءم واحتياجات المنتفعين؛ بهدف تحقيق نتائج إيجابية، وجذب عملاء جدد للمؤسسة، وتحقيق ولائهم؛ وذلك من خلال تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.
  - تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وكسب ولائهم وانتمائهم؛ مما يحثهم على بذل كل ما لديهم من طاقات، ورفع مستوى نيتهم بالبقاء والاستمرار بالمؤسسة؛ وبالتالي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.
  - حشد كافة جهود المنظمة وطاقاتها؛ لتحقيق الكفاءة والفاعلية، والوصول إلى الأهداف المميزة، وتطوير اجراءات العمل؛ بهدف تحقيق النمو في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي بقاء المؤسسة واستمرارها.
  - رفع قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والأزمات، وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال سرعة التعلم، واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات.
- مما سبق يرى الباحث أن أهمية التميز في المؤسسات من خلال توحيد جهود العاملين، وتشكيل فرق عمل لأنشطة وعمليات المؤسسة، وتبني نظام اتصال من شأنه ربط جميع مستويات المؤسسة مع بعضها البعض للتمكن للوصول للتميز المؤسسي.**
- وبالتالي أصبح التميز المؤسسي بات ضرورة ملحة للتطوير الإداري بهدف رفع مستويات الاداء عن طريق تطوير أداء ومهارات العاملين، ولتطوير تلك القدرات لا بد من وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والمبادرة والابتكار والمنافسة الشريفة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المؤسسة ملكا له.

## ٢-٣-٤ أهداف التميز المؤسسي:

أصبح التميز المؤسسي من أهم ضرورات التطوير الإداري؛ لرفع مستوى أداء المؤسسة عن طريق صقل مهارات وقدرات العاملين فيها، فالإدارات الهادفة لتحقيق التميز المؤسسي تعنى بمجالات التطوير، وبلوغ مستوى عال من المنافسة اللامحدودة، وحفظ مكانة تنظيمية مرموقة "القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي"، وتحديد الاجراءات والسبل اللازمة التي تساعدها في الكشف عن العقبات والتحديات التي قد تواجهها (الخيارين، ٢٠٢٠).

أما بالنسبة لأهداف التميز المؤسسي، فهو يسعى إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي، من خلال تحسين جودة الخدمات، والترويج لتطبيقات إدارة التميز ومبادئها، وتصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتعزيز سبل المنافسة والتعاون الإيجابي، والموازنة بين الأعمال والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة ترضي المنتفعين، وديمومة العمل، والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والرقي بالعاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وعولمة المنظمات، وتفاذي جوانب العجز والقصور في كافة ميادين العمل المؤسسي، وبناء علاقات قائمة على الثقة مع المجتمعات المحلية والدولية، وتعزيز الحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل المؤسسة وخارجها، ودعم العاملين ودفعهم معنوياً ونفسياً، ورفع قدرة قوة العمل وكفاءته، وزيادة القدرة على مواجهة التغير (الخيارين، ٢٠٢٠).

وكشفت العديد من الأبحاث والدراسات أن هناك عدة أهداف للتميز المؤسسي، والذي يسهم بشكل كبير في تحقيق إدارة التميز في المؤسسات، ومن أهم الأهداف لإدارة التميز المؤسسي كما يوضحها (جاد الرب، ٢٠١٣):

١. التركيز والاهتمام بالعملاء في جميع أعمال المؤسسة.
٢. التفوق عن الآخرين في بيئة الأعمال المحيطة، والمنافسة في السوق الدولي.
٣. السعي إلى التعلم والتطوير والابداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة محلياً ودولياً.
٤. تنمية الأفراد في المؤسسة، والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
٥. العمل على تحقيق عوائد لأصحاب المصالح، والعمل على تنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المؤسسة.

بينما يشير (المري، ٢٠٢٠) إلى أهداف التميز المؤسسي على النحو الآتي:

- تحديد نقاط القوة والضعف، وبناء القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ادارة موارد المؤسسة بما يتناسب مع الظروف البيئية.
- المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة بصورة مرموقة في بيئة الاعمال.
- إدراك مستمر لحاجات المنتفعين والعمل تلبية رغباتهم واحلامهم.
- الانتفاع من المعارف وتحديد المعارف الضمنية.

- استثمار موارد المؤسسة سيما الموارد البشرية.
- قيادة سوق العمل ورفع مستوى المؤسسة من الحصة السوقية.
- مواكبة التغيير من خلال توازن الضغوط الخارجية والداخلية للمؤسسة.
- ادخال التعديلات لتحسين بيئة عمل المؤسسة.

وبالتالي يرى الباحث من أجل تحقيق أهدافها ينبغي على المؤسسات تبني التميز المؤسسي، وذلك من خلال التعلم والتطوير المستمر، ومشاركة العاملين في صنع القرارات، والقيام بدراسات للتعرف على اهتمامات المتعاملين مع المؤسسة لتلبية احتياجاتهم، وأيضا التعرف على المنافسين وبماذا يفكروا.

### ٢-٣-٥ دوافع التميز المؤسسي:

يوجد العديد من الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى تبني التميز المؤسسي، ولعل أبرزها الذي تناوله (المدهون، ٢٠١٤):

١. التغيير في الحاجات والرغبات: فمن المعلوم أن تفضيلات المستفيدين للسلعة أو الخدمة بشكل تلقائي تتغير مع مرور الزمن، وأيضا الظروف البيئية المحيطة، والتغير أيضا في أنماط الاستهلاك، وأن حاجة المؤسسة لتحقيق التميز أصبح حاجة ملحة، وعلى سبيل المثال: النمط الاستهلاكي لبعض الهواتف الخلوية (الدغمي، ٢٠١٩).
٢. ازدياد حدة المنافسة: وهي من أهم دوافع المؤسسات لتحقيق التميز، لذلك سعت المؤسسات لتحقيق مكانة تنافسية في جميع المجالات التي تعمل فيها، ومن الأمثلة على ذلك: الجودة، السعر، وخدمة ما بعد البيع، والتوصيل، والتصميم، والضمان، وغير ذلك.
٣. تنامي الشعور بالجودة: حيث إن فلسفة عمل المؤسسات نحو تحقيق الجودة أصبح في كافة مجالات العمل، وأصبح معيار الجودة يميز مؤسسة عن غيرها.
٤. التكنولوجيا والثورة المعلوماتية: فإنه لكي تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح والتميز يجب عليها توظيف التكنولوجيا الحديثة داخل أنشطتها، وذلك من أجل إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف.

## ٢-٣-٦ خصائص التميز المؤسسي:

تتضمن خصائص التميز المؤسسي حدوث تحسين ملموس في مستوى أداء المؤسسات بما ينعكس على كافة الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وذلك من خلال ما يأتي (المليجي، ٢٠١٢):

١. توضيح الرسالة، وتحديد الرؤية والأهداف العامة لجميع الوحدات في المؤسسات.
٢. توافر خطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية مع توافر خطة استراتيجية للمؤسسة.
٣. وجود هياكل محددة وواضحة وشاملة وعملية ومستقرة للمؤسسات.
٤. تضمين الوصف والتوصيف الوظيفي لكل إدارة ولكل موظف داخل المؤسسة.
٥. وضوح معايير الجودة لجميع مجالات العمل في المؤسسات بكافة أنواعها (خدمية، أكاديمية، إنتاجية، إدارية، مالية).
٦. دقة تحديد الإجراءات العلمية اللازمة لتحقيق معايير التميز المؤسسي.
٧. ملائمة نوعية التدريب لتطبيق معايير التميز المؤسسي.

ويوضح (النسور، ٢٠١٠) بأنه يجب على المؤسسات أن تحقق التميز من خلال الخصائص التالية:

- قبول الأعمال الصعبة، حيث يعتبر من أهم مصادر التميز للمؤسسات من خلال النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين عملياتها، وبدء العمل من نقطة الصفر.
- توفير القيادة التي تكون قادرة على تحفيز العاملين لتحقيق التميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة والعمل على مواجهة الأزمات والحد منها.
- الخبرات البعيدة، حيث ان المؤسسات المتميزة يتوفر لها الخبرة لخدمة المجتمع، والعمل على انتهاز الفرص واستثمارها لاكتساب التميز.
- الدقة، وتشير إلى تعزيز دقة نظام التنبؤ من خلال اختيار الأساليب المناسبة لتأدية الأعمال، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للوصول إلى تحقيق التميز في المؤسسة.

بينما يشير (بلاسة، ٢٠١٩) إلى خصائص التميز المؤسسي على النحو التالي:

- الانحياز نحو العمل والبعد عن نهج الإدارة البيروقراطية.
- بناء علاقة وثيقة مع المتعاملين والاستماع لمقترحاتهم وتبنيها.
- إتاحة المجال للاستقلالية التنظيمية في العمل.
- الإنتاجية الوظيفية من خلال بناء جسور الثقة بين العاملين ومشاركتهم في القرارات.
- ربط قيم المؤسسة الجوهرية بأعمال وبرامج المؤسسة.
- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستوى هيكلها التنظيمي.
- رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

مما سبق يؤكد الباحث أن تحديد الرؤى والأهداف العامة للمؤسسات، وتوافر الخطط الاستراتيجية مع تضمين الوصف والمواصفات الوظيفية، وتوضيح معايير الجودة في العمل، واختيار الأساليب المناسبة لأداء الأعمال مع تهيئة المناخ التنظيمي الصحي يؤدي إلى تحقيق التميز في المؤسسات.

### ٢-٣-٧ أساليب تحقيق التميز المؤسسي:

لتحقيق التميز المؤسسي يجب على المؤسسات اتباع العديد من الأساليب التي تساعدها على الوصول إلى نتائج إيجابية، ويمكن إيجاز هذه الأساليب بما يلي (الدغمي، ٢٠١٩):

١. رسم استراتيجية تتضمن وتعبر عن توجهات المؤسسة في المستقبل.
٢. انشاء هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
٣. توفير نظام معلوماتي متكامل.
٤. توفير نظام إدارة الموارد بشرية لديه القدرة على تحفيز وتمكين العاملين في المؤسسة.
٥. بناء نظام وبرنامج لقياس جودة أداء العاملين وتقييمهم، عن طريق تشكيل إدارة قياس وتقييم الأداء في المؤسسة.

٦. بناء برامج للتواصل مع المنتقين لضرورة الحصول على تغذية راجعة حول احتياجاتهم وآرائهم بصورة مستمرة.

٧. ترجمة وتحويل برامج المنظمة واجراءاتها إلى أهداف من عن طريق أنشطة وبرامج مدروسة ومتكاملة.

ويوضح أحمد (٢٠١٩) متطلبات تحقيق التميز بالإضافة إلى ما ذكره (الدغمي، ٢٠١٩) أعلاه بتوافر المقومات التالية:

- توفر هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع متطلبات الأداء يمكن تعديله وتكييفه مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- نظام ضمان جودة متطور وشامل، يحدد آلية تحليل العملية، وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، ومعدلات تحملها، وآليات ضبط الجودة والرقابة عليها، ومدخل الانحرافات الصحيحة والجودة.
- نظام معلوماتي متكامل يحتوي على آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها واساليب جمع المعلومات وقواعد المعالجة والنشر والتحديث والأرشفة والاسترجاع، وكذلك قواعد وآليات الدعم واتخاذ القرار.
- نظام إدارة الاداء يتضمن مبادئ واساليب تنفيذ الاعمال والوظائف داخل المنظمة وأسس تخطيط الاداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الاداء وتقييم النتائج والانجازات.

### ٢-٣-٨ مقومات (متطلبات) تحقيق التميز في الأداء المؤسسي:

للوصول إلى التميز ليس بالأمر السهل، وإنما يحتاج إلى عمل وجهد بشكل متواصل من قبل العاملين في المؤسسة، وعلى كافة المستويات الإدارية، ومن أهم هذه المقومات الآتي (البارودي، ٢٠١٥):

١. الالتزام بمبادئ الإدارة، وذلك من خلال تقسيم العمل، ووحدة السلطة والتوجيه، والسلطة المسؤولة، ومكافأة العاملين، والتعاون، والمساواة، وغير ذلك.

٢. الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويشمل رضا العملاء الخارجيين، والداخليين، والعمل على صفرية الأخطاء قدر الإمكان، والتركيز على الجودة، والتطوير والتحسين المستمر لمعايير الجودة، وغير ذلك.

٣. أن يكون موجهاً لتحقيق وظائف الإدارة، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرارات.

٤. الابداع والابتكار، من خلال التجديد والتغيير المستمر الايجابي والابتكار والابداع في طرق العمل.

٥. مراعاة قيم واخلاقيات المؤسسة والمجتمع، منها العمل على تحقيق العدالة والمساواة والنزاهة، والموضوعية، والمشاركة، والأمانة.

ويمكن القول بأنه يجب العمل على توافر العديد من المتطلبات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي، والتي تتمثل في الآتي (أبو الوفا، ٢٠١٦):

- الحكومة: دعم الحكومة للتميز المؤسسي للمؤسسات من خلال التشريعات والتنظيم، والتمويل المستمر. إضافة إلى تفهم المجتمع المحلي لأهمية التميز المؤسسي، وتقديم الدعم اللازم.
- التكنولوجيا الحديثة: إن اقتناء المؤسسات لتقنيات وتكنولوجيات حديثة ومتطورة يساعدها على تنظيم عملها بشكل فعال لمواجهة التقدم العملي في عالم التكنولوجيا.
- الثقافة التنظيمية: يجب على المؤسسات بناء وتطوير إدارة الثقافة التنظيمية على قيم التميز والابتكار، والابداع، والتمكين الإداري، والمبادرة، والاهتمام بجودة الخدمة، وخدمة المستفيدين.
- القيادة المؤسسية: حيث تكون قادرة على تبني رؤية استراتيجية تستطيع من خلالها التحول نحو الاقتصاد المعرفي.
- الموارد والكفاءات: يعد الإنسان المحرك الحقيقي لأي تنظيم، وبالتالي تحتاج المؤسسات للمعرفة بدرجة كبيرة من أجل العمل بكفاءة وفاعلية، لذلك يجب عليها استقطاب وجذب الكفاءات المؤهلة والتي تتميز بالمهارات والقدرات لتحديث الفارق مع المؤسسات المنافسة عندما يتم دعمها بالموارد المالية والتقنية لتساعدها على الابداع والابتكار.

مما سبق يتضح للباحث أهمية المقومات والمتطلبات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي لتلك المؤسسات، حيث أن تلك المتطلبات لا تكفي لوحدها لتحقيق التميز، لذلك يجب على المؤسسات تبني مداخل وأساليب إدارية، وتنمية وتطوير رأس مالها الفكري التي يمكنها من تحقيق التميز المؤسسي.

### ٢-٣-٩ معيقات التميز المؤسسي:

يوجد العديد من المعوقات التي تواجه المؤسسات في التميز المؤسسي كما وضحاها (الزبون، ٢٠١٩):

١. يجب على المؤسسات الاسراع من قبل المؤسسات أجل الوصول الى نتائج ملموسة.

٢. النقل الغير مدروس لتجارب المؤسسات الأخرى التي تطبق معايير التميز المؤسسي، وعدم مراعاة الفروق بين المؤسسات.

٣. عدم إدراك الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

٤. عدم توفر البيئة المناسبة للتميز المؤسسي.

٥. اتباع سياسات لا تتناسب مع مداخل ومعايير التميز المؤسسي.

٦. اتباع القيادة التقليدية في العمل الإداري.

٧. شح الدعم المالي اللازم لتحقيق التميز للمؤسسي.

٨. ضعف التحفيز على الأفكار الابداعية والابتكارات داخل المنظمة.

### ٢-٣-١٠ أبعاد التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد كما أشار إليها العديد من الباحثين والمفكرين والمهتمين في إدارة الأعمال، حيث ذكر البعض أنها تتمثل في: التميز القيادي، التميز في الموارد البشرية، تميز العمليات، والتميز المعرفي، والبعض الآخر أشار على أنها تتعلق بأنواع التميز المؤسسي، وللخروج من هذا الجدل سيتم الاعتماد على الأبعاد الأكثر شيوعاً وتكراراً للباحثين، وفيما يلي الأبعاد التي تناولت التميز في المؤسسات بشكل موجز، والتي أجمع عليها (المليجي، ٢٠١٢)، و(سعيد، ٢٠١٣)، و(عبد الوهاب، ٢٠١٦)، وهي مما يأتي:

## ١. التميز المعرفي:

وتعد الثروة الحقيقية للمؤسسات على اختلاف أنواعها للقيام بوظائفها، وأنشطتها لتحقيق أهدافها وغاياتها، وتتضمن البنى الرمزية التي يمكن اكتسابها من خلال التعلم والخبرات التي يتعلمها العاملين، أما فيما يتعلق بالمعرفة المؤسسية، فهي تشمل ثقافة المؤسسة وتاريخها وتوجهاتها الاستراتيجية والأشكال التنظيمية المختلفة.

## ٢. تميز القيادة:

وللقيادة التأثير المباشر على تحقيق التميز، من خلال العمل على تنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم نحو التوجه للإبداع والابتكار، وهذا يتحقق من خلال المهارات القيادية، والقدرة على التفكير المتجدد، والعمل على دعم الاتصالات المباشرة بينها وبين العاملين ليتيح لها تبادل المعلومات بفعالية داخل المؤسسة، والوصول إلى اقتراحات وحلول خلاقة لمشاكلها.

## ٣. تميز المورد البشري:

تواجه المؤسسات تغيرات وتحديات يتطلب من الإدارة العليا في تلك المؤسسات تبني سياسات واستراتيجيات تمكنها من التكيف مع تلك التغيرات والتحديات، وبالتالي فهذا يتطلب من المؤسسة تبني أساليب إدارية حديثة، كالتفويض، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة، والعمل على استخدام الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على تحقيق الأهداف الرئيسية، والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل لتحقيق التميز المؤسسي.

## ٤. تميز العمليات:

يقصد بالعمليات الوصول إلى تحقيق الأهداف، ومجموع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، والعمل وفق بطاقة الأداء المتوازن الذي يؤدي إلى التقويم المستمر لتلك العمليات نتيجة التغذية العكسية عن سير العمليات والنشاطات التي تمكن المدراء من معرفة سيرها، وأيضا يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات الداخلية التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق التميز، حيث أن تركيز المؤسسة على العمليات الداخلية يؤثر على رضا العملاء، ومن ثم تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

## ٥. الجوانب المالية:

وتشير إلى المؤشرات التي تقيس مدى كفاءة العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة، وأيضاً التعرف إلى مدى استقرار مصادرها المالية التي تعتبر ضرورية للقيام بأنشطتها نحو تحقيق خطتها الاستراتيجية، وبالتالي يعبر النجاح المالي الذي تحققه المؤسسة بما يظهرها بأفضل صورة أمام المعنين والمساهمين، وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة.

مما سبق يتضح يوجد إجماع على تلك الأبعاد التي تم تناولها من قبل المختصين والباحثين للتمييز المؤسسي، والذي يؤكد عليها (أحمد، ٢٠١٨):

### • القيادة:

والتي لها تأثير مباشر على التميز، فهي التي تعمل على تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم نحو التوجه الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد.

### • الموارد البشرية:

تتعرض المؤسسات بشكل مستمر، ومتجدد للعديد من التحديات، لذلك يتعين على الإدارة العليا اتخاذ التدابير والاستراتيجيات التي تتلاءم مع هذه التحديات، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بطريقة ناجحة.

### • العمليات:

ويقصد بها اعتبار المتعاملين كافة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجة المتعاملين أو قد تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وهنا يبرز دور إدارة التميز لدى المؤسسة حيث تشجع في تحسين عملياتها للوصول إلى تقديم خدمات أفضل والوصول إلى رفعة سمعة المؤسسة بين المتعاملين، فإن تعظيم الخدمات يحقق القيمة المثلى للمؤسسة والمتعاملين، لذلك فإن تصحيح الانحرافات ومعالجة جوانب القصور والضعف والتحرك المستمر نحو التحسين يحقق التميز المؤسسي للمؤسسة.

## • المعرفة:

تكتسب المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم يمكن تأكيد مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كليهما: المدخل الأول، يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها. أما المدخل الثاني، فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وبالحقيقة أن علم الإدارة يركز على المدخل الأول.

مما سبق يتضح للباحث أن معظم الباحثين أجمعوا على أبعاد التميز المؤسسي التي تتعلق، بالتميز المعرفي، تميز القيادة، تميز المورد البشري، وتميز العمليات، والتي تعتبر أهم المداخل لتحقيق التميز في المؤسسات لأنها تعبر عن التحسين المستمر، ومواكبة التطورات المتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية لتلك المؤسسات، وأيضا تؤدي توجيه الابداع والابتكار، وتحفيز العاملين على التفكير المتجدد خاصة في ظل الانفجار المعرفي.

### ٢-٣-١١ نماذج وجوائز التميز في الأداء المؤسسي:

نماذج التميز هي عبارة عن مجموعة من المعايير التي تتسم بالمرونة، والبعد عن الجمود لتهدف إلى تحقيق التغيير في هياكل المؤسسات لتحقيق التحسين والتطوير في ممارسة تلك المؤسسات بطريقة تحليلية تكون واضحة ومفهومة (الحارثي، ٢٠١٩).

ومن الأمثلة على تلك النماذج والجوائز المحلية والعربية التي تتعلق بالتميز المؤسسي، والتي أشار إليها كل من (القرزعي، ٢٠١٨)، و(المصري، ٢٠١٥):

١. نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والابداع.
٢. جائزة الملك عبد العزيز للجودة في القطاع التعليمي.
٣. نموذج جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز.
٤. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز المؤسسي في الأردن.

أما النماذج والجوائز الإقليمية والعالمية كما أشار إليها كل من (القرزعي، ٢٠١٨)، و(المصري، ٢٠١٥):

١. نموذج وجائزة ديمينج Deming اليابانية لإدارة التميز المؤسسي.

٢. النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز المؤسسي.

٣. نموذج وجائزة مالكوم بالدريج الوطنية الأمريكية MBNQA.

#### ٢-٤ نبذة مُختصرة عن وزارة التربية والتعليم:

يعتبر التعليم حق رئيسي وأساسي، وواجب الدولة أن توفره لكل المواطنين على أن يكون ذو جودة عالية ليسهم في الرقي والتقدم، وبالتالي التعليم ركيزة أساسية تعتمد عليها الشعوب في بناء وإدارة قدراتها الثقافية، الاقتصادية، والاجتماعية.

تشرف وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين على التعليم العام في المدارس الحكومية والتابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين، والمدارس الخاصة، وتسعى الوزارة إلى توفير التعليم لجميع مواطنيها، والعمل على تحسين نوعيته على جميع المستويات، وتوفير بيئة مشجعة ومحفزة للتعليم من خلال إدخال التقنيات والاستراتيجيات الحديثة، والعمل على تأهيل المعلمين وتطويرهم مهنيًا، وأيضًا تسعة لتلبية احتياجات المتعلمين للتكيف مع متطلبات العصر الحديث لضمان الجودة في المخرجات (موقع وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٢).

#### ٢-٤-١ نشأة وزارة التربية والتعليم وتطورها:

استلمت السلطة الوطنية الفلسطينية عام (١٩٩٤م)، وفي عام (١٩٩٦م) أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي، وفي تعديل وزارتي للحكومة الفلسطينية عام (٢٠٠٢م) تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي، وبالتالي حرصت الوزارة منذ توليها قيادة التعليم على النهوض بالعملية التربوية والتعليمية، من خلال بذل الجهود الكبيرة في هذا المجال، ووسط ظروف سياسية وتحديات صعبة، وتحملت عبئاً كبيراً، وبنية تربوية تكاد أن تكون مدمرة خلفها الاحتلال، حيث أخذت على عاتقها النجاح، ووضعت نصب عينها النجاح هدفاً لتحقيقه (موقع وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٢م).

## ٢-٤-٢ الأنشطة والمهام لوزارة التربية والتعليم العالي:

تقوم الوزارة من خلال المديرية بالعديد من المهام التي تهدف إلى الاهتمام بالعملية التعليمية، ومن هذه المهام ما يلي: (موقع وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٢م).

- الإشراف على تنفيذ الأنظمة والقوانين واللوائح والقرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.
- تحديد الاحتياجات التعليمية والتربوية والموارد البشرية والمنشآت والمرافق والأثاث والتجهيزات والإشراف على توزيعها.
- الإشراف على كافة الأنشطة التعليمية والتربوية، وتهيئة البيئة المناسبة للدراسة في المدارس.
- توفير الخدمات المتعلقة بشؤون الطلبة من قبول وامتحانات ونشاطات طلابية.
- تعميق روح الانتماء للمؤسسة التعليمية.
- تدريب المدراء على كيفية وضع وتنفيذ خطط العمل في المدرسة.
- تنمية مهارات القيادة التربوية والاتصال والعلاقات الإنسانية.
- تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي.

## ٣-٤-٢ القيادة الابتكارية والتميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي:

يعد التميز المؤسسي مدخل شامل يجمع جميع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية، وأيضاً تكفل لها تحقيق التناسق والترابط الكامل بين جميع عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها في التفوق وتحقيق الفوائد لجميع الأطراف لتلك المؤسسات.

كما أن القيادة الابداعية ذات القدرات المعرفية المتطورة من اهم مقومات وآليات إدارة التميز المؤسسي، وبالتالي مستقبل أي مؤسسة يتوقف على نمو وتطوير القدرات التي يمكن أن تمارسها القيادة لتشكيل، وتنفيذ أحلام وطموحات أهداف المؤسسة والمجتمع، وتوفير قيادة ابداعية في المؤسسات ضرورة لتطبيق نموذج التميز باعتبارها أحد مقومات التميز المؤسسي، وذلك من خلال إعطاء حوافز تشجيعية للقادة الذين لديهم أفكار ابداعية وحلول مبتكرة (كركود، ٢٠٢١).

## ٢-٥ الدراسات السابقة:

إن استعراض الدراسات السابقة للبحث العلمي مطلباً منهجياً يبلور رؤية الباحث، ويحدد خواصه نحو منهجية مميزة، كما تُعد الدراسات السابقة رافداً أساسياً في رسم أطر البحث العلمي. وفيما يلي عرض لأهم ما توافر لدى الباحث من دراسات سابقة تناولت ذات موضوع هذه الدراسة، وهناك ما هو على صلة بالدراسة الحالية، وبعضها الآخر يرتبط جزئياً بمكوناتها. وسيتم التركيز خلال العرض على أهداف الدراسات الرئيسية، والمنهجية التي استخدمت، وأهم النتائج التي توصلت إليها، مما سبق تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين دراسات تناولت استراتيجية القيادة الابداعية، ودراسات تناولت التميز المؤسسي، وسيتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم عربية وأجنبية على النحو التالي:

### ٢-٥-١ الدراسات السابقة التي ركزت على القيادة الإبداعية:

١. دراسة (البريري، ٢٠٢٢)، بعنوان: "القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية".

**هدفت الدراسة إلى:** التعرف على دور القيادة الابداعية في تطبيق أبعاد وآليات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة لقياس واقع القيادة الابداعية وأخرى لقياس أبعاد وآليات الرشاقة التنظيمية، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من مدارس التعليم الثانوي الفني نظام السنوات الثلاث بمحافظة الشرقية التابعة لمشروع تطوير القوى العاملة، وتعزيز المهارات بالتعاون مع المجلس الوطني للتنافسية والممول من الولايات المتحدة الأمريكية، والمدارس التابعة لمشروع اصلاح التعليم الفني والتدريب والمهني.

**أهم نتائج الدراسة:** وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة، فكلما ارتفع معدل ممارسات نمط القيادة الابداعية بالمدرسة الثانوية الصناعية ارتفعت درجة الرشاقة التنظيمية، وكلما انخفضت ممارسات القيادة الابداعية كلما كانت درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بعناصرها وآلياتها وأبعادها منخفضة، ويرجع السبب في ذلك إلى سرعة استجابة القادة الابداعين لأي تغيرات مفاجئة في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة حيث تنتهج حلول ابتكارية وابداعية تعمل على مواكبة ومجازاة تقلبات السوق غير المتوقعة أحيانا.

٢. دراسة (راغب، وآخرين، ٢٠٢٢)، بعنوان: "مهارات القيادة الابداعية وعلاقتها بتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصاديا واجتماعيا ومهنيا"

هدفت الدراسة إلى: دراسة العلاقة بين مهارات القيادة الابداعية لدى المرأة الكويتية العاملة وتمكينها اقتصاديا واجتماعيا ومهنيا، وتم تطبيق الدراسة على عينة أساسية قوامها (١٨٥) زوجة كويتية عاملة من مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة في وظائف مهنية بوزارة التربية بدولة الكويت، وتم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: أن مهارات القيادة الابداعية لدى أفراد عينة الدراسة هي العامل الأكثر تأثيراً في تفسير التباين في التمكين للمرأة الكويتية بنسبة ٧٥%، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الابداعية للمرأة الكويتية العاملة وتمكينها اقتصاديا واجتماعيا ومهنيا.

٣. دراسة (نافع، ٢٠٢١)، بعنوان: "دور القيادة الابداعية في رفع كفاءة أداء العاملين للبتروك على شركة النيل للبتروك".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على القيادة الابداعية على أداء العاملين في شركة النيل للبتروك، والتعرف على جوانب القصور في دور القيادة الابداعية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبانة كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات والمعلومات.

أهم نتائج الدراسة: وجود تبني واضح للقادة لأسلوب القيادة الابداعية لأداء العاملين، وأن الإدارة النشطة أكثرهم تأثيراً تليها المكافأة المشروط أما الإدارة الساكنة فإن أثرها ضعيف لقلة استخدام القادة لهذا الأسلوب القيادي في القطاع الخاص، وحول ما يتعلق بالفروقات التي قد تعزى لخصائص القادة أوضحت النتائج أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الابداعية وأداء العاملين تعزى (العمر، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

٤. دراسة (المري، ٢٠٢٠)، بعنوان: "أثر القيادة الابداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر".

هدفت الدراسة إلى: بيان أثر ممارسات القيادة الابداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الذكاء الاستراتيجي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العامة في دولة قطر ممثلة ب (المدراء، ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام)، وتم توزيع عينة عشوائية بسيطة على (٣٢٧) مفردة، وتم استرجاع نسبة (٨٦,٠٥%) من الاستبانة لصالحه للتحليل، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات والمعلومات.

**أهم نتائج الدراسة:** تصورات أفراد الدراسة لمستويات الأبعاد لكل من القيادة الابداعية واستراتيجيات إدارة الأزمات والذكاء الاستراتيجي قد جاءت بدرجة متوسطة، ووجود أثر للقيادة الابداعية بأبعادها في استراتيجيات إدارة الأزمات، ووجود أثر للقيادة الابداعية بأبعادها في الذكاء الاستراتيجي، كما تبين وجود أثر للقيادة الابداعية بأبعادها مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في المؤسسات العامة في دولة قطر.

٥. دراسة (الترك، ٢٠٢٠)، بعنوان: "القيادة الابداعية وأثرها على تطوير الأداء: دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية".

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى القيادة الابداعية وأثرها على تطوير الأداء لدى فئة المسؤولين والإداريين في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من الطاقم الإداري من فرع الأردن بلغت (٢٢٠)، مفردة، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات والمعلومات بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

**أهم نتائج الدراسة:** وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الابداعية من خلال البعدين (قوة وتأثير القائد، ومهارة القائد)، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير (خبرة القائد) في تطوير الأداء في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن.

٦. دراسة (الشرفا، ٢٠١٩)، بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الابداعية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين".

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الابداعية، وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسية

للدراصة لجمع البيانات والمعلومات بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراصة من جميع مديري المدراس الأساسية الحكومية، والبالغ عددهم (٢٦٢) مديراً في محافظات غزة، ومعلمي تلك المدراس البالغ عددهم (٤٥٧٣) معلماً، وشملت عينة الدراصة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (٠١٧٠) مديراً، و(٥٠٠) معلم.

**أهم نتائج الدراصة:** درجة ممارسة مديري المدراس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الابداعية جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٧٩,٩٧%)، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراصة لدرجة ممارسة مديري المدراس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الابداعية تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

٧. دراصة (الشهوان، ٢٠١٩)، بعنوان: القيادة الابداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية".

**هدفت الدراصة إلى:** استقصاء العلاقة بين القيادة الابداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات (الحكومية، والخاصة) في العاصمة عمان، وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية ولمعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وتخصص الكلية، وتكونت عينة الدراصة من (٢٤٨)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراصة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي لإجراء الدراصة، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسية للدراصة لجمع البيانات والمعلومات.

**أهم نتائج الدراصة:** أن درجة ممارسة القيادة الابداعية لدى عمداء الكليات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,٠٥)، وأن مستوى إدارة الصراع التنظيمي كان مرتفع بمتوسط حسابي (٣,٧٠)، وكشفت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الابداعية تعزى لمتغير الجنس للذكور، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير تخصص الكلية العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذو الخدمة ٥ سنوات فأقل.

٨. دراسة (حمدي، ٢٠١٨)، بعنوان: "أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى: تحديد أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية بالاعتماد على متغيرات الدراسة (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادأة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية في إقليم الشمال بالبالغ (٤٢٣) فرداً.

أهم نتائج الدراسة: وجود أثر للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات للعاملين في قطاع الاتصالات الأردنية.

٩. دراسة (المعاني، والخرابشة، ٢٠١٧)، بعنوان: "أثر تطبيق الإدارة الإبداعية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية".

هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر القيادة الإبداعية لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، وشملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (١٦٢) موظفاً من العاملين في الكليات الجامعية التابعة للجامعة في إقليم الوسط.

أهم نتائج الدراسة: تبني القيادات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية لنمط القيادة الإبداعية بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على مستوى الإبداع الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة الإبداعية تعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء النوع الاجتماعي.

جدول رقم (١،٢): ملخص الدراسات السابقة التي ركزت على القيادة الإبداعية.

الباحث	أهم هدف للدراسة	أهم نتيجة للدراسة
(البربري، ٢٠٢٢).	التعرف على دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد وآليات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية.	وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة، فكلما ارتفع معدل ممارسات نمط القيادة الإبداعية بالمدرسة الثانوية الصناعية ارتفعت درجة الرقابة التنظيمية.

أن مهارات القيادة الإبداعية لدى أفراد عينة الدراسة هي العامل الأكثر تأثيراً.	دراسة العلاقة بين مهارات القيادة الإبداعية لدى المرأة الكويتية.	(راغب، وآخرين، ٢٠٢٢).
وجود تبني واضح للقيادة لأسلوب القيادة الإبداعية لأداء العاملين.	التعرف على القيادة الإبداعية على أداء العاملين في شركة النيل للبتروك.	(نافع، ٢٠٢١).
تصورات أفراد الدراسة لمستويات الأبعاد لكل من القيادة الإبداعية واستراتيجيات إدارة الأزمات والذكاء الاستراتيجي قد جاءت بدرجة متوسطة.	بيان أثر ممارسات القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الذكاء الاستراتيجي.	(المري، ٢٠٢٠).
وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في تطوير الأداء.	التعرف إلى القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء لدى فئة المسؤولين والإداريين في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن.	(الترك، ٢٠٢٠).
درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٧٩,٩٧%).	التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية.	(الشرفا، ٢٠١٩).
أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,٠٥).	استقصاء العلاقة بين القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات (الحكومية، والخاصة) في العاصمة عمان.	(الشهوان، ٢٠١٩).
وجود أثر للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات للعاملين في قطاع الاتصالات الأردنية.	تحديد أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات.	(حمدي، ٢٠١٨).
تبني القيادات الإدارية في جامعة البقاء التطبيقية لنموذج القيادة الإبداعية بدرجة متوسطة.	معرفة أثر القيادة الإبداعية لدى العاملين في جامعة البقاء التطبيقية.	(المعاني، والخرابشة، ٢٠١٧).

٢-٥-٢ الدراسات السابقة الأجنبية التي ركزت على القيادة الإبداعية:

١. دراسة (Jarvis, 2015)، بعنوان: "A mixed methods analysis on creative leadership and Missouri school administrators"

هدفت الدراسة إلى: التحقق فيما إذا كان مديرو المدارس بولاية ميسوري على استعداد لتلبية مطالب القيادة الإبداعية في القرن الحادي وعشرين أم لا، وهذا عن طريق قياس قدراتهم الإبداعية وأساليبهم المتطورة وممارستهم القيادية الإبداعية الحالية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس المرحلة الابتدائية وحتى الثانوية في ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية، واشتملت عينة الدراسة على (٥) من مديري المدارس، و(٢٤) معلماً واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على اختبار تورانس المختصر للتفكير الإبداعي، واستبيان أساليب الإبداعية، واستبيان المناخ الإبداعي، ومجموعة التركيز.

أهم نتائج الدراسة: كان المديرون ذوي مستوى ضعيف في الإبداع، كما كان المديرون يميلون إلى العزوف عن المخاطرة، وكانوا يتجهون نحو مطابقة التعليمات الإدارية حرفياً مع عجز كامل عن القيادة الإبداعية، كما أن متغيرات مثل العوامل الديموغرافية والسمات المهنية مثل العمر والجنس ومستوى التعليم والخبرة العلمية لا ترتبط إلى حد كبير بالقدرة الإبداعية.

٢. دراسة (Othman and Abd Rahman, 2013)، بعنوان: "Innovative leadership school principals "Learning from change management among Malaysian secondary"

هدفت الدراسة إلى: للتعرف على مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهجية النوعية حيث تكونت عينة الدراسة من (٥) من مديري المدارس الثانوية تم اختيارهم بالطريقة القصدية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلة الشخصية في عملية جمع البيانات.

أهم نتائج الدراسة: أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا كان متوسطاً، وأيضاً وجود فروق تعزى إلى الجنس في مستوى القيادة الإبداعية لدى المدراء، ووجود فروق تعزى إلى العمر ولصالح الأقل عمراً.

جدول رقم (٢،٢): ملخص الدراسات السابقة الأجنبية التي ركزت على القيادة الإبداعية.

الباحث	أهم هدف للدراسة	أهم نتيجة للدراسة
--------	-----------------	-------------------

كانوا يتجهون نحو مطابقة التعليمات الإدارية حرفياً مع عجز كامل عن القيادة الإبداعية.	التحقق فيما إذا كان مديرو المدارس بولاية ميسوري على استعداد لتلبية مطالب القيادة الإبداعية في القرن الحادي وعشرين أم لا.	(Jarvis, 2015).
أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا كان متوسط.	التعرف على مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا.	(Othman and Abd Rahman, 2013)

المصدر: من إعداد الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة.

### ٢-٥-٣ الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي مع متغيرات أخرى:

١. دراسة (حسين، والجنيبي، ٢٠٢٢)، بعنوان: "دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسية للدراسة، وشملت عينة الدراسة (٢١٠) مفردة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال الأمن الوظيفي كمتغير وسيط، ووجود تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال الأمن الوظيفي، وتوسط الأمن الوظيفي العلاقة بصورة جزئية عند مستوى (٠,٠١) في الشركات الصناعية محل الدراسة.

٢. دراسة (عيسى، ٢٠٢١)، بعنوان: دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف".

هدفت الدراسة إلى: معرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في المدارس الابتدائية، المتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف، والفروق الخاصة بمتغيرات القيادة المرتكزة على المبادئ طبقاً للمتغيرات الديموغرافية، وتحديد درجة الارتباط بين متغيرات القيادة المرتكزة على المبادئ، ومتغيرات التميز المؤسسي تجاه المجتمع، وتحديد درجة تأثير متغيرات القيادة المرتكزة على المبادئ في متغيرات التميز المؤسسي تجاه المجتمع، وتم الاعتماد على

المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة حجمها (٣٨٤) من المعلمين والمعلمات.

أهم نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد المرتكزة على المبادئ بين المدراس الابتدائية، المتوسطة، والثانوية الحكومية طبقاً للعمر، والمستوى الوظيفي باستثناء بعد المستوى الشخصي، والالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع بحسب المؤهل والخبرة، وأيضاً وجود علاقة ارتباط متوسط، وضعيفة بين أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ من جانب وأبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع من جانب آخر بالمدراس الابتدائية، المتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف، ووجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في أبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع.

٣. دراسة (حواطي، ودروم، ٢٠٢٠). بعنوان: السلوك الابداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي: دراسة ميدانية من شركات التامين الجزائرية بلايتي الجلفة والأغواط.

هدفت الدراسة إلى: أثر السلوك الابداعي على متطلبات التميز المؤسسي لدى عينة من شركات التامين الجزائرية بولاية الجلفة والأغواط، حيث تم جمع وتحليل آراء (٧٤) مبحوثاً من خلال تصميم وتوزيع استمارة استبيان.

أهم نتائج الدراسة: وجود أثر معنوي لأبعاد السلوك الابداعي على التميز المؤسسي، وتبين أيضاً وجود أثر للسلوك الابداعي كمجموعة على التميز المؤسسي، وأظهرت النتائج أيضاً فروق لمتغيرات الدراسة.

٤. دراسة (عبد الحميد، ٢٠١٩)، بعنوان: "ممارسة إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى أثر ممارسات إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية بقطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وإجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين، وتم استخدام العينة العشوائية، وتمثل مجتمع الدراسة من المدراء في المنظمة في المنظمات الأهلية بقطاع غزة، وقد بلغت عينة الدراسة نحو (١٨٤) موظفاً.

**أهم نتائج الدراسة:** وجود موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة في مجال إدارة التنوع ككل داخل المنظمات الأهلية بوزن نسبي (٦٥,٢٢%)، وأيضاً وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال التميز المؤسسي في تلك المنظمات بوزن نسبي (٦٧,٨٧%)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسة إدارة التنوع والتميز المؤسسي، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لواقع إدارة التنوع على التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

٥. دراسة (الجوجو، ٢٠١٩)، بعنوان: "الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة".

**هدفت الدراسة إلى:** التعرف على أثر الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي، وتمثل مجتمع الدراسة العاملين في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددهم (١١٠) موظف، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة.

**أهم نتائج الدراسة:** أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول أبعاد الجينات التنظيمية كان مرتفعاً، بينما كان مستوى تصورات عينة الدراسة حول التميز مرتفعاً، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجينات التنظيمية بجميع محاورها، والتميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، وأشارت أيضاً الدراسة إلى أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية لمجالات أبعاد الجينات التنظيمية على التميز المؤسسي.

٦. دراسة (عمام، ٢٠١٨)، بعنوان: أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط.

**هدفت الدراسة إلى:** التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في بعض البنوك بولاية الأغواط، وتم تصميم استبانة شملت على (٣٤) فقرة، وتكونت العينة من (٤٥) من موظفي البنوك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**أهم نتائج الدراسة:** أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطاً، وأن تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسطاً، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

٧. دراسة (الغمس، وآخرين، ٢٠١٩)، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى: التعرف الى دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض، وبلغت عينة الدراسة (١٤٩) من عضوات هيئة التدريس من حملة الدكتوراه، واعتمدت على المنهج الوصفي.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وأبعادها في التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي، ووجود فروق إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية للتميز (بعد التميز البشري، التميز الخدماتي) باختلاف طبيعة العمل.

٨. دراسة (سالم، ٢٠١٨)، بعنوان: شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين شفافية القائد وتحقيق التميز المؤسسي بالمصارف المصرية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأيضاً استخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة: يوجد تأثير معنوي لشفافية القائد على التميز المؤسسي، وأن القادة في المؤسسات قيد الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الشفافية في التعامل مع العاملين.

٩. دراسة (أحمد، ٢٠١٨)، بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة MTN للاتصالات.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مفهوم النظام المتكامل للمعلومات الإدارية وأهميته في عملية تحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق النظام المتكامل للمعلومات الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

أهم نتائج الدراسة: تمتلك الشركة مبرمجين مهرة في اعمال الشبكات مما ميزها عن غيرها، وتستعين الشركة بخبراء أجانب ذوي مهارات عالية في مجال الشبكات وتميزها تقنياً.

جدول رقم (٣، ٢): ملخص الدراسات العربية التي تناولت التميز المؤسسي.

الباحث	أهم هدف للدراسة	أهم نتيجة للدراسة
(حسين، والجنيبي، ٢٠٢٢).	التعرف على دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان.	وجود أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال الأمن الوظيفي كمتغير وسيط.
(عيسى، ٢٠٢١).	معرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في المدارس الابتدائية، المتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف.	وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في أبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع.
(حواطي، ودروم، ٢٠٢٠).	أثر السلوك الابداعي على متطلبات التميز المؤسسي لدى عينة من شركات التأمين الجزائرية.	وجود أثر معنوي لأبعاد السلوك الابداعي على التميز المؤسسي.
(عبد الحميد، ٢٠١٩).	التعرف إلى أثر ممارسات إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية بقطاع غزة.	وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال التميز المؤسسي في تلك المنظمات بوزن نسبي (٦٧,٨٧%).
(الجوجو، ٢٠١٩).	التعرف على أثر الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي.	مستوى تصورات عينة الدراسة حول التميز مرتفعاً.
(عمام، ٢٠١٨).	التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.	تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسط.
(الغمس، وآخرين، ٢٠١٩).	دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض.	وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وأبعادها في التميز القيادي.
(سالم، ٢٠١٨).	التعرف على العلاقة بين شفافية القائد وتحقيق التميز المؤسسي بالمصارف المصرية.	يوجد تأثير معنوي لشفافية القائد على التميز المؤسسي.
(أحمد، ٢٠١٨).	التعرف على مفهوم النظام المتكامل للمعلومات الإدارية وأهميته في عملية تحقيق التميز المؤسسي.	تمتلك الشركة مبرمجين مهرة في اعمال الشبكات مما ميزها عن غيرها من الشركات.

المصدر: إعداد الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة.

٢-٥-٤ الدراسات السابقة الأجنبية التي ركزت على التميز المؤسسي:

١. دراسة (Mitashree, 2018)، بعنوان: **Buinding Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business**

هدفت الدراسة إلى: التعرف على بناء فرق العمل لتحقيق التميز في منظمات الأعمال في الهند، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات محل الدراسة في ولاية أوديشا الهندية، وتم اختيار خمس شركات صناعية، وبلغ عدد العاملين في تلك الشركات (١٥٦٠٠) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣٧٠) مفردة.

أهم نتائج الدراسة: وجود دور لفرق العمل بجميع أبعادها (نمط القيادة، سلوكيات أعضاء فريق العمل، البنية الاجتماعية لفرق العمل)، في تحقيق التميز في الشركات.

٢. دراسة (Al hilaa et al., 2017)، بعنوان: **Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip**

هدفت الدراسة إلى: التعرف على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارات العليا الإشرافية في الجامعات، وشملت الدراسة متغيرات التميز المؤسسي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة (١٨٢) من موظفي الجامعات.

أهم نتائج الدراسة: إن إدارات الجامعات تجمع على وجود تميز قيادي، وتميز في القطاعات الخدمية، بالإضافة إلى وجود نقطة ضعف تتمثل بعدم متابعة إدارات الجامعات لخريجها من حيث مستقبلهم الوظيفي.

٣. دراسة (Abu naser, alhobaki, 2017)، بعنوان: **Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence "Comparative study**

هدفت الدراسة إلى: معرفة التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، حيث بلغ إجمالي العاملين (١١١٤)، وتم توزيع عينة مكونة (٢٣٥) استبانة.

أهم نتائج الدراسة: وجود إجماع بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حول أهمية التميز القيادي، والتميز في تقديم الخدمة باعتبارهم عناصر التميز المؤسسي، وأكد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أهمية التفوق التنظيمي.

٤. دراسة (TzvetanaStoyanova & IvayloIliev, 2017)، بعنوان: **Employee Engagement Factor for Organizational Excellence**

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الطرق التي من خلالها يمكن رفع مستوى مشاركة العاملين في منظمات الأعمال، والتعرف على مدى تأثير مشاركة العاملين على أداء العاملين والمنظمة، واستكشاف دور مشاركة العاملين كأحد العوامل الجوهرية لتحقيق التميز المؤسسي.

أهم نتائج الدراسة: إن الإدارة بواسطة القائد الناجح هي المفتاح الرئيسي لزيادة مشاركة العاملين في المؤسسات بما يساعد على تحقيق التميز المؤسسي، والإدارة تلعب دوراً محورياً في رفع مستوى مشاركة العاملين بما يعمل على رفع مستوى أداء المؤسسة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.

٥. دراسة (Adel Babelan et al, 2017)، بعنوان: **The role of managers with the professional ethics in organizational excellence mediation of job engagement**

هدفت الدراسة إلى: توضيح الدور الذي تلعبه الأخلاقيات المهنية للمدراء في تحقيق التميز المؤسسي، ومعرفة العلاقة بين الأخلاقيات المهنية للمدراء والتميز المؤسسي، واختبار الدور الوسيط للمشاركة الوظيفية.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة قوية وذات دلالة معنوية بين الأخلاقيات المهنية للمدراء والتميز المؤسسي، وأن الأخلاقيات المهنية للمدراء تلعب دوراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي، والمشاركة الوظيفية للأستاذة تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الأخلاقيات المهنية للمدراء والتميز المؤسسي، وأن الأخلاقيات المهنية للمدراء لها أهمية ودور كبير في تحقيق التميز المؤسسي.

٦. دراسة (Chibba, 2013)، بعنوان: "Expanding the Perspective on Global Business"

هدفت الدراسة إلى: توضيح كيفية تحقيق التميز المؤسسي في ظل عالم مليء بالتجديد وسريع التغير خاصة على مدى العقدين السابقين، وتم استخدام المنهج التحليلي منهجاً للدراسة، وذلك من خلال جمع الأدبيات التي تتعلق بالدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم العمل على تحليلها.

أهم نتائج الدراسة: أن مستوى التميز المؤسسي لدى الشركات محل الدراسة كان متوسطاً، وأنه يجب الاهتمام باستراتيجيات المنظمة وبيئتها وأعمالها ورعايتها وتصويبها وتعميم دور الثقافة في المنظمة، والتعامل مع العاملين كما أنه العمود الفقري للمنظمة وتنمية إبداعات العاملين للوصول نحو التميز، وأن يكون قادة المنظمة أصحاب بصيرة وبعد فكري.

٧. دراسة (Antony & Bhattacharyya, 2010)، بعنوان: "Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs".

هدفت الدراسة إلى: إنشاء نموذج تم تطويره محلياً لقياس الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي، ودراسة العلاقة بين الأداء والتميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الدراسة، وكذلك المقابلة الشخصية كأداة أخرى لجمع البيانات، حيث طبقت الاستبانة على (٨٠) من العاملين في (٤٦) شركة هندية، أما المقابلة فقد تم تطبيقها على (١٦) مهندس من شركة هندية، و(١٢) معلم من مؤسسة تعليمية.

أهم نتائج الدراسة: أن التميز المؤسسي يمكن قياسه بالاعتماد على العلاقة بين مجموعة من مؤشرات متنوعة للأداء التنظيمي، كالإبداع، والتنافسية، والتجديد، والإنتاجية والفاعلية.

جدول رقم (٤،٢): ملخص الدراسات الأجنبية التي ركزت التميز المؤسسي.

الباحث	أهم هدف للدراسة	أهم نتيجة للدراسة
(Mitashree, 2018)	التعرف على بناء فرق العمل لتحقيق التميز في منظمات الأعمال في الهند.	وجود دور لفرق العمل بجميع أبعادها في تحقيق التميز.
(Al hilaa et al., 2017)	التعرف على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	إن إدارات الجامعات تجمع على وجود تميز قيادي.

وجود إجماع بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حول أهمية التميز القيادي.	معرفة التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية.	(Abu naser, alhobaki, 2017).
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.	استكشاف دور مشاركة العاملين كأحد العوامل الجوهرية لتحقيق التميز المؤسسي.	(TzvetanaStoyanova & IvayloIliev, 2017)
وجود علاقة قوية وذات دلالة معنوية بين الأخلاقيات المهنية للمدراء والتميز المؤسسي.	توضيح الدور الذي تلعبه الأخلاقيات المهنية للمدراء في تحقيق التميز المؤسسي.	(Adel Babelan et al, 2017).
أن مستوى التميز المؤسسي لدى الشركات محل الدراسة كان متوسط.	توضيح كيفية تحقيق التميز المؤسسي في ظل عالم مليء بالتجديد وسريع التغير خاصة على مدى العقدين السابقين.	(Chibba, 2013).
أن التميز المؤسسي يمكن قياسه بالاعتماد على العلاقة بين مجموعة من مؤشرات متنوعة للأداء التنظيمي.	ودراسة العلاقة بين الأداء والتميز المؤسسي.	(Antony, & Bhattacharyya, 2010)

المصدر: من إعداد الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة.

## ٢-٥-٥ مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الابداعية مع متغيرات أخرى:

من خلال استعراض العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمتغير القيادة الإبداعية و متغير التميز المؤسسي، تم التوصل إلى العديد من المساهمات التي ساعدت في إثراء هذه الدراسة، كما أننا نجد من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تنوعت وتعددت باختلاف القطاع الذي تناولته الدراسة واختلاف المتغيرات التي تناولتها، وكذلك الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهنا يتك استعراض أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### ٢-٥-٥-١ بالنسبة إلى الدراسات التي اهتمت بالقيادة الإبداعية:

أجريت هذه الدراسات في العديد من الأماكن، فمنها ما أجريت في الدول العربية كدراسة، (راغب، وآخرين، ٢٠٢٢) التي ركزت على العلاقة بين مهارات القيادة الابداعية لدى المرأة الكويتية، بينما تناولت (نافع، ٢٠٢١) التعرف على القيادة الابداعية على أداء العاملين في شركة النيل للبتترول، أما دراسة (المري، ٢٠٢٠)، هدفت على بيان أثر القيادة الابداعية على

استراتيجيات إدارة الأزمات، أما دراسة (احمد، ٢٠١٩)، أجريت في مصر، ودراسة (الشهوان، ٢٠١٩)، ودراسة (حمدي، ٢٠١٨)، ودراسة (المعاني، والخرابشة، ٢٠١٧)، ودراسة (البربري، ٢٠٢٢) والتي تم تطبيقها في محافظة الشرقية في مصر، ودراسة (Jarvis, 2015)، في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Othman and Abd Rahman, 2013)، ماليزيا، وأجرى (حمدي، ٢٠١٨) دراسته في قطاع الاتصالات الأردنية للتعرف على أثر القيادة في إدارة الأزمات، وتناولت دراسة (الشهوان، ٢٠١٩) التعرف على العلاقة بين القيادة الابداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات (الحكومية، والخاصة) في العاصمة عمان، في حين ركزت دراسة (الترك، ٢٠٢٠)، التعرف إلى القيادة الابداعية وأثرها على تطوير الأداء لدى فئة المسؤولين والإداريين في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن، أما دراسة (الشرفا، ٢٠١٩) هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدراس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الابداعية.

#### ٢-٥-٥-٢ مناقشة الدراسات السابقة التي ركزت على التميز المؤسسي مع متغيرات أخرى:

أجريت هذه الدراسات في العديد من الأماكن منها ما أجري في فلسطين كدراسة (عبد الحميد، ٢٠١٩)، ودراسة (الجوجو، ٢٠١٩)، ودراسة (Abu naser, alhobaki, 2017)، ومنها ما أجريت في الدول العربية مثل دراسة (حواطي، ودروم، ٢٠٢٠)، ودراسة (عمام، ٢٠١٨)، ودراسة (سالم، ٢٠١٨)، ودراسة (أحمد، ٢٠١٨)، ومن هذه الدراسات ما أجريت في الدول الأجنبية كدراسة (Chibba, 2013)، في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Antony, & Bhattacharyya, 2010)، في الهند، حيث هدفت دراسة (حسين، والجنبيي، ٢٠٢٢) التعرف على دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان، وركزت دراسة (عيسى، ٢٠٢١) على القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع، أما دراسة (الغمس، ٢٠١٩)، تم تطبيقها في جامعة الملك سعود بالرياض للتعرف على دور القيادة التحولية نحو تحقيق التميز المؤسسي، وتناولت دراسة (سالم، ٢٠١٨) شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في المصارف المصرية.

## ٢-٥-٥-٣ أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

١. تتوعت الأدوات التي استخدمت في الدراسات والبحوث السابقة، وذلك تبعاً للهدف من هذه الدراسات، فمنها ما استخدم الاستبانات أو المقابلات أو الأثنين معاً، وسوف يستخدم الباحث الاستبانة لمناسبتها لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها.
٢. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار القيادة الإبداعية كتغير مستقل، كما اتفقت معها في الاعتماد على أبعادها، حيث تم الاعتماد على هذه الأبعاد في الدراسات السابقة في جدول رقم (١) في فصل الإطار العام للدراسة، والذي يظهر الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغير، المبادأة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، وتحفيز الإبداع).
٣. اتفقت الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وسوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة ما عدا القليل منها كدراسة (Adel Babelan et al, 2017)، ودراسة (أحمد، ٢٠١٨) التي اعتمدت على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة.
٤. اتفقت الدراسات السابقة التي اهتمت بالتميز المؤسسي مع الدراسة الحالية في اتخاذ موضوع التميز المؤسسي كمتغير تابع مع متغيرات أخرى.
٥. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع إذ أنها متخصصة في القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة رام الله، وجاء الاهتمام بهذا المجتمع نظراً لبعض القصور في الوصول إلى التميز المؤسسي المطلوب من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث قبل البدء بإعداد دراسته.

## ٢-٥-٥-٤ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية تتميز عما سبقها في الجمع بين متغيرين لم يتم التطرق لهما معاً، ومن خلال الدراسات السابقة، والدراسة الحالية فإن الباحث يرى أن الفجوة البحثية بينها وبين الدراسات السابقة تتمثل فيما يلي:

١. عدم وجود أي دراسة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تناولت القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة رام الله،

وحسب علم الباحث لم تتطرق الدراسات السابقة من حيث التفاصيل لتلك المتغيرات والعلاقة والأثر بينهما مجتمعة.

٢. اختلاف مجال التطبيق لهذه الدراسة عن معظم الدراسات السابقة، فعظمها ركزت على قطاعات مختلفة مع عدم وجود دراسة ركزت على وزارة التربية والتعليم في رام الله.
٣. اختلاف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة محددات الدراسة، الحد الموضوعي، والحد الزمني، والحد المكاني، والحد البشري، فأجريت كل من الدراسات السابقة في بلاد مختلفة وفي زمن مختلف وعلى عينة مختلفة.
٤. اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أداة الدراسة.
٥. عدم وجود دراسة قامت بتأصيل عملي للجانب المفاهيمي والفلسفي للدراسات السابقة.
٦. تتميز الدراسة بأنها تبحث أبعاد القيادة الإبداعية الرئيسية وبعض أبعاد القيادة الإبداعية الفرعية التي تناسب طبيعة الدراسة.
٧. التميز في دراسة متغير القيادة الإبداعية على متغير مهم كالتميز المؤسسي في مجتمع يمتاز بالتطور والازدهار وهو مديرات التربية والتعليم العاملة في محافظة رام الله.

## ٢-٥-٥-٥ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. التعرف على المراجع الأصلية لمجال الدراسة من خلال الدراسات السابقة.
٢. تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيره من الباحثين.
٣. تحديد المتغيرات المناسبة لهذه الدراسة.
٤. استفاد منها الباحث في تكوين الإطار النظري للدراسة.
٥. استفاد منها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتحديد منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد.

١-٣ منهج الدراسة.

٢-٣ مجتمع الدراسة.

٣-٣ عينة الدراسة.

٤-٣ أداة الدراسة.

٥-٣ إجراءات تطبيق الدراسة.

٦-٣ متغيرات الدراسة.

٧-٣ أساليب المعالجة الإحصائية.

## تمهيد:

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة المتمثلة بالجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة واقع دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، وفيما يلي تم توضيح كل الخطوات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى هدفه، ابتداءً من منهج هذه الدراسة بلورة ونسوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

### ٣-١ منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة البحث، وأهدافه التي يسعى إليها، تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders, et-all, 2012) و(المشهداني، ٢٠١٧).

### مصادر جمع البيانات في الدراسة:

تحقيقاً للهدف الأساسي من البحث، والمتمثل في التعرف على " دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي"، استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهي:

#### ١. المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية قام الباحث بجمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

#### ٢. المصادر الثانوية:

لمعالجة الإطار للنظري للدراسة قام الباحث بالرجوع إلى المصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات

والتقارير، والدراسات والمجلات العلمية، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة التي تناولت موضوع الدراسة.

### ٢-٣ مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرُسها الباحث، بناءً على مشكلة الدراسة، وأهدافها؛ فإنه يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، حيث بلغ عددهم (٧٠٠) موظف، وفقاً لإحصائيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله للعام ٢٠٢٢م.

### ٣-٣ عينة الدراسة:

تم تحدد حجم عينة الدراسة بناء على معادلة ستيفن تامبسون Steven Thompson كما يأتي: (Thompson, 2012)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \frac{N-1}{d^2} + z^2 \right] + p(1-p)}$$

N: حجم المجتمع.

P: نسبة توفر الخاصية المحايدة = ٠,٥٠.

D: نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦.

وبناء على المعادلة السابقة تكونت عينة الدراسة من (٢٤٩) موظف كحدّ أدنى إحصائياً، ويمثلون ما نسبة (٣٥,٧٥%) تقريباً من المجتمع المبحوث.

وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار، استخدم الباحث طريقة العينة الميسرة، والتي تعبر عن تمثيل المجتمع بشكل دقيق، وبحسب الحد الأدنى للعينة المطلوبة للدراسة وفقاً لقانون حجم العينة السابق فإن حجم العينة المناسبة (٢٤٩) مفردته على الأقل، لذلك تم توزيع الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة عددها (٢٧٠) استبانة، وطلب منهم الإجابة عليها، وبعد إتمام عملية جمع البيانات لم يتمكن الباحث إلا من استرداد (٢٥٣) استبانة تم الإجابة عليها، ما يمثل نسبة استرداد (٩٣,٧٠٣%)، وقد تم استبعاد (٣) منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٥٠) استبانة اعتبرت عينة ممثلة

للمجتمع، ويعتبر هذا العدد مقبولاً ومناسباً لإجراء التحليل الإحصائي، والتحقق من الفرضيات، وكافية لمثل هذه الدراسات، وقد استند الباحث بأن هذه النسبة تعتبر كافية إلى ما توصل إليه (Fraenkel & Wallen, Hyun, 2011).

جدول رقم (١,٣): توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
69.2	173	ذكر
30.8	77	أنثى
100.0	250	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١,٣) أن ما نسبته 69.2% من أفراد العينة كانوا ذكور، في حين أن 30.8% من افراد العينة إناث.

جدول رقم (٢,٣): توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر.

النسبة المئوية	التكرار	العمر
10.4	26	أقل من ٣٠ عام
40.8	102	من ٣٠ إلى ٤٠ عام
48.8	122	٤٠ عام فأكثر
100.0	250	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢,٣) أن ما نسبته ١٠,٤% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أقل من ٣٠ عام)، في حين أن ما نسبته ٤٠,٨% منهم عمرهم ما بين (من ٣٠ إلى ٤٠ عام) ونسبة ٤٨,٨% أعمارهم أكثر من ٤٠ عام.

جدول رقم (٣,٣): توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
10.8	27	دبلوم فأقل
72.8	182	بكالوريوس
16.4	41	دراسات عليا
100.0	250	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣.3) ان ما نسبته 51.5 %، من أفراد العينة من مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، وأن 38.2%، منهم دبلوم فما دون، في حين أن 10.3% منهم من حملة الدراسات العليا.

جدول رقم (٤,٣): توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
7.2	18	أقل من ٥ سنوات
31.2	78	من ٥ - ١٠ سنة
61.6	154	١٠ سنوات فأكثر
100.0	250	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤,٣) أن ما نسبته 7.2% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، بينما نسبة ٣١,٢% سنوات خبرتهم ما بين (٥ - ١٠ سنة)، في حين أن ما نسبته ٦١,٦% منهم سنوات خبراتهم أكثر من ١٠ سنوات.

### ٣-٤ أداة الدراسة:

تكونت هذه الدراسة من مصدر رئيسي تتمثل بالاستبانة الميدانية لغرض تنفيذ الدراسة، حيث تم إعداد (استبانة) وتطويرها بالاستعانة بالأدبيات السابقة وفق الخطوات التالية:

- صمم الباحث نموذج الاستبانة بطريقة علمية محكمة حيث تضمنت متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية.

- قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة.
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة، وكذلك من تقارير ومنشورات المؤسسات المهمة بقياس دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي.
- تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم محكمين من ذوي الاختصاص لمعرفة ما قد يواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها.
- تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٥٢) فقرة فعيلة موزعة على خمسة مستقلة مجالات أساسية ومجال تابع.

جدول (٥,٣): عدد فقرات الاستبانة حسب أقسام أداة الدراسة الرئيسية.

عدد الفقرات	الأبعاد	القسم
٥	(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)	الأول المعلومات الشخصية
٧	البعد الأول: حل المشكلات واتخاذ القرارات	الثاني: القيادة الإبداعية
٧	البعد الثاني: القابلية للتغيير	
٧	البعد الثالث: المبادرة والمجازفة	
٦	البعد الرابع: القدرة على الاتصال والتواصل	
٧	البعد الخامس: تحفيز الإبداع	
١٨	_____	الثالث: التميز المؤسسي

يتضح من الجدول السابق أقسام أداة الدراسة، وعدد فقرات كل قسم منها.

### ٣-٤-١ تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

أستخدم الباحث تدرج خماسي وفق مقياس (ليكرت Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، بحيث يعرض فقرات الاستبانة على مجتمع الدراسة، ومقابل كل فقرة خمسة إجابات تحدد مستوي موافقتهم عليها وتعطي الإجابات أوزاناً رقمية، تمثل درجة الإجابة عن الفقرة،

ويستفاد منها في التعبير عن مستوي انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات الاستبانة وينودها وفق جدول رقم (٦,٣).

جدول رقم(٦,٣): تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا رأي محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

يتضح من الجدول السابق أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة، كلما زادت درجة الرفض أو عدم الموافقة عليها، حيث إن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة (٥)، والفقرة التي يتم الموافقة عليها بدرجة موافق تأخذ الدرجة (٤)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها محايدة تأخذ الدرجة (٣)، وفي حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها بدرجة غير موافق تأخذ الدرجة (٢)، وأخيراً الفقرة التي تتم الإجابة عليها بدرجة غير موافق بشدة تأخذ (١).

٣-٤-٢ صدق أداة الدراسة:

يقال للأداة أنها صادقة إذا ما قامت بقياس ما وضعت لقياسه أصلاً (المشهداني، ٢٠١٧)، وقد قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى المحكمين المختصين وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (٧,٦)، حيث طلب منهم وضع أي ملاحظات يرونها مناسبة وإبداء آرائهم على أداة الدراسة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية والمعنى لهذه الفقرات، وبناءً عليه تم ما يلي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها عدد من المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد إجراء التعديل المحكمين أصبحت الأداة مكونة من (٥٢) فقرة.

تم حساب معاملات صدق الاتساق الداخلي هو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة ويقصد به مدى ارتباط متوسط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المتوسط العام للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك وفق الآتي:

جدول رقم (٧،٣): مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلقة بواقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة رام الله.

المتغير المستقل: القيادة الإبداعية									
معامل الاستخراج	معامل الاستخراج	معامل الاستخراج	معامل الاستخراج	معامل الاستخراج	معامل الاستخراج	معامل الاستخراج	معامل الاستخراج	معامل الاستخراج	معامل الاستخراج
٠.٦٨٦**	١	٠.٨٦٥**	١	٠.٨٧١**	١	٠.٨٢٧**	١	٠.٧٠٤**	١
٠.٥٤٠**	٢	٠.٥٨١**	٢	٠.٧٧٤**	٢	٠.٧٤٧**	٢	٠.٦٥٧**	٢
٠.٦٦٤**	٣	٠.٨١٢**	٣	٠.٦٦٩**	٣	٠.٧٦٤**	٣	٠.٦٨٧**	٣
٠.٥٦٣**	٤	٠.٨٦٣**	٤	٠.٨١٥**	٤	٠.٨٥٢**	٤	٠.٨٤١**	٤
٠.٥٦٢**	٥	٠.٨٥٧**	٥	٠.٧٥١**	٥	٠.٨١٦**	٥	٠.٥٨٦**	٥
٠.٤٣٩	٦	٠.٧٩٢**	٦	٠.٨٠٧**	٦	٠.٧٩٩**	٦	٠.٦٣٤**	٦
٠.٥٣٧**	٧			٠.٦٩٨**	٧	٠.٦٤٩**	٧	٠.٧٧٤**	٧

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,01)$ .

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$ .

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة  $(0,05)$  ودرجة حرية "٢٨" تساوي  $(0,361)$

يوضح جدول (٧،٣) أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين  $(0,439-0,871)$ ، بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة الإبداعية " والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، ويوضح كذلك أن جميع معاملات الارتباط المبينة كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$  وبذلك يتضح أن مقياس القيادة الإبداعية يتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، ولذلك تعتبر أداة الدراسة "الاستبانة" صادقة لما وضع لقياسه القيادة الإبداعية.

جدول رقم (٨,٣): مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلق بالتميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة رام الله.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
١	.794**	٧	.789**	١٣	.689**
٢	.841**	٨	.763**	١٤	.774**
٣	.787**	٩	.661**	١٥	.769**
٤	.634**	١٠	.808**	١٦	.729**
٥	.685**	١١	.734**	١٧	.622**
٦	.852**	١٢	.656**	١٨	.749**

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,01)$ .

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$ .

قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة  $(0,05)$  ودرجة حرية "٢٨" تساوي  $(0,361)$

يوضح جدول (٨,٣) أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين  $(0,634-0,852)$ ، بين كل فقرة من فقرات مجال " التميز المؤسسي " والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، ويوضح كذلك أن جميع معاملات الارتباط المبينة كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$  وبذلك يتضح أن مقياس التميز المؤسسي يتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، ولذلك تعتبر أداة الدراسة "الاستبانة" صادقة لما وضع لقياسه التميز المؤسسي.

### ٣-٤-٣ ثبات أداة الدراسة:

يعرف ثبات الأداة بأنه "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (المشهداني، ٢٠١٧)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) مفردات باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (٥٢) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية  $(0,945)$  لمحور واقع القيادة الابداعية، و  $(0,950)$  لمحور التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة رام الله، وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة والمحاور الفرعية:

جدول رقم (٩,٣): معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول: حل المشكلات واتخاذ القرارات	7	0.822
البعد الثاني: القابلية للتغيير	7	0.889
البعد الثالث: المبادرة والمجازفة	7	0.883
البعد الرابع: القدرة على الاتصال والتواصل	6	0.888
البعد الخامس: تحفيز الابداع	7	0.743
المحور الكلي القيادة الابداعية	٣٤	٠,٩٤٥
المحور الكلي لمحور التميز المؤسسي	١٨	٠,٩٥٠

يتضح من الجدول السابق (٩,٣) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.889-0.743) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.889-0.743) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، ولأهداف التي وضعت محاورها وفقراتها من أجلها.

### ٣-٥ إجراءات تطبيق الدراسة:

قام الباحث بعدة اجراءات لإتمام هذه الدراسة تم تلخيصها كما يلي:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من أفراد العينة بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقام بإدارة استبيان هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقام بإجراء زيارات ميدانية لمن تم اختيارهم ضمن عينة الدراسة.
- قام الباحث بعد جمع البيانات بتفريغ الاستجابات، وعددها (٢٥٠) استبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة باسم ال (SPSS) للمعالجات الإحصائية

إصدار رقم (SPSS Statistics 25)، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلص النتائج والاستنتاجات والتوصيات منها.

### ٣-٦ متغيرات الدراسة:

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

#### ٣-٦-١ المتغير المستقل: يشمل القيادة الإبداعية كالآتي:

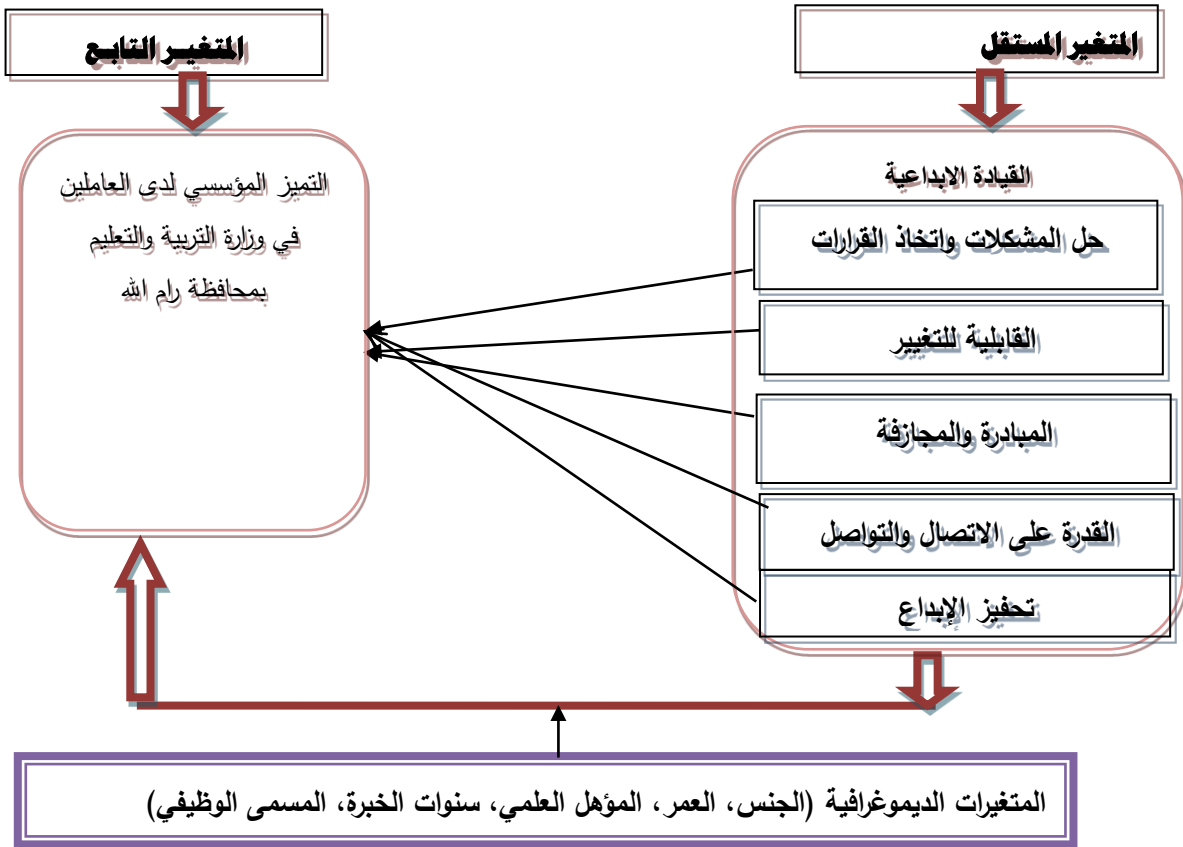
- البعد الأول: حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- البعد الثاني: القابلية للتغيير.
- البعد الثالث: المبادرة والمجازفة.
- البعد الرابع: القدرة على الاتصال والتواصل.
- البعد الخامس: تحفيز الأبداع.

#### ٣-٦-٢ المتغير التابع: ويتضمن:

- التميز المؤسسي.

#### ٣-٦-٣ المتغيرات الضابطة: تشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- الجنس.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- العمر.



شكل رقم (١,٣): يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة.

### ٣-٧ أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفريغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، وإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة كبيرة جداً ٥ درجات، الإجابة كبيرة ٤ درجات، الإجابة بدرجة متوسطة ثلاث درجات، الإجابة بدرجة منخفضة درجتين، والإجابة منخفضة جداً أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التقدير للإجابة الخاصة دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج:

جدول رقم (١٠,٣): اختبار المعالجة الإحصائية.

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
١	اختبار لقياس صدق متغيرات الدراسة	صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون)
٢	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	طريقة ألفاكرونباخ
٣	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (ابعاد ومحاور الدراسة)	الجداول التكرارية والنسب المئوية. الوسط الحسابي. الوزن النسبي. الانحراف المعياري.
٤	اختبار فرضيات الدراسة	معامل ارتباط بيرسون (Person correlations). اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test). اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA). اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين مستويات المتغيرات التابعة. وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ( $\alpha=0,05$ )

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد.

٤-١ النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.

٤-٢ النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى واقع دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

### ٤-١ النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (٤،١): مفتاح التصحيح الخماسي.

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له		طول الخلية (المتوسط الحسابي)	
	إلى	من	إلى	من
بدرجة منخفضة جداً	36%	من 20%	١,٨٠	1
بدرجة منخفضة	52%	أكبر من 36%	٢,٦٠	أكبر من ١,٨٠
بدرجة متوسطة	68%	أكبر من 52%	٣,٤٠	أكبر من ٢,٦٠
بدرجة كبيرة	84%	أكبر من 68%	٤,٢٠	أكبر من ٣,٤٠
بدرجة كبيرة جداً	100%	أكبر من 84%	٥	أكبر من ٤,٢٠

يوضح الجدول رقم (٤،١) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (١-٥)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي ١ من أعلى قيمة وهي ٥ وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو ٥ ليصبح الناتج  $\frac{٤}{٥} = ٠,٨$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

٤-١-١ واقع القيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله:

٤-١-١-١ أبعاد القيادة الإبداعية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على " ما واقع أبعاد القيادة الإبداعية (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادأة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع)؟

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ومستوى التقدير، وفيما يلي توضيح ذلك.

٤-١-١-٢ نتائج تحليل فقرات واقع مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات:

جدول (٤، ٢): إجابات الباحثين حول مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات كأحد مجالات القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً.

رقم	فقرات مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	مستوى التقدير
١.	يطلع القائد على كل جديد لزيادة قدرته لمواجهة المشكلات المستقبلية.	4.016	0.826	80.32%	كبيرة
٢.	يشجع القائد العاملين على التعبير عن آراءهم في حل المشكلات.	3.908	0.880	78.160%	كبيرة
٣.	يمتلك القائد القدرة والتركيز رغم ما يحيط به من معوقات وتحديات.	3.808	0.889	76.16%	كبيرة
٤.	يمتلك القائد القدرة على توقع حدوث مشكلات العمل.	3.748	1.016	74.96%	كبيرة
٥.	يهتم القائد في الوزارة بالدراسات المستقبلية تحسباً من الأزمات المتوقعة.	3.732	0.951	74.64%	كبيرة
٦.	يضع القائد آليات واضحة لضبط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	3.716	0.916	74.32%	كبيرة
٧.	يشارك القائد العاملين في الوزارة في اتخاذ القرار بشكل فعال.	3.648	0.938	72.96%	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.797	0.729	75.93%	

أظهرت نتائج الجدول (٤، ٢) أن قيمة الانحراف المعياري لمجال (حل المشكلات واتخاذ القرارات) كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تراوحت ما بين (٠,٨٢٦-١,٠١٦) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (٠.729)، ومن هنا يؤكد الباحث أن التباين قليل في وجهات نظر أفراد

عينة الدراسة وهذا واضح في استجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليله بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (٢,٤) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال (حل المشكلات واتخاذ القرارات) لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله كانت الفقرة التي تنص على (يطلع القائد على كل جديد لزيادة قدرته لمواجهة المشكلات المستقبلية) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (٤,٠١٦) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (٨٠,٣٢%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٨٢٦)، أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا البعد.

ونجد من نتائج الجدول (٢,٤) أن الفقرة التي تنص (يشارك القائد العاملين في الوزارة في اتخاذ القرار بشكل فعال) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال (حل المشكلات واتخاذ القرارات) لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦٤٨) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (٧٢,٩٦%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٩٣٨٠)، أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويلاحظ الباحث حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، في هذا البعد وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا البعد.

يتضح من إجابات الباحثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (٢,٤) الخاص بمجال " حل المشكلات واتخاذ القرارات " كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين عليه قد بلغت حوالي (3.797) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (75.93%)، وبدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.729)، وهنا يؤكد الباحث على أن العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه (حل المشكلات واتخاذ القرارات).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله يؤدون أعمالهم المنوطة بهم، ويتابعون العمل على أكمل وجه ضمن خطط محددة وواضحة، وأيضا تتم مشاركة العاملين في وضع حلول للمشكلات التي تواجههم، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ضمن جوهر العملية الإدارية، وهذا دليل على عملية التكامل في العمل

ضمن مسؤولياتهم في الوزارة، وأيضا يدل على قدرة التشخيص التي تحتاج إلى مهارات معينة حول تقدير المواقف اليومية، ومرونة التصرف التي تعتمد طريقة التدريب على حساسية المشكلات، وإطلاق الحرية للعاملين للتعبير عن آرائهم وتصرفاتهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البربري، ٢٠٢٢)، التي أظهرت وجود درجة عالية للقيادة الابداعية وأبعادها في المدرسة الثانوية الصناعية، ودراسة (راغب، وآخرين، ٢٠٢٢)، التي كشفت أن مهارات القيادة الابداعية لدى أفراد عينة الدراسة هي العامل الأكثر تأثيراً في تفسير التباين في التمكين للمرأة الكويتية بنسبة ٧٥%، ودراسة (الشرفا، ٢٠١٩)، التي كان من أهم نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الابداعية جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٧٩,٩٧%)، ودراسة دراسة (الشهوان، ٢٠١٩)، التي بينت أن درجة ممارسة القيادة الابداعية لدى عمداء الكليات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,٠٥)، واختلفت مع دراسة (المري، ٢٠٢٠)، التي بينت أن مستويات أبعاد القيادة الابداعية قد جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة (الترك، ٢٠٢٠)، التي ركزت على بعدين من أبعاد القيادة الابداعية تمثلت في قوة وتأثير القائد ومهاراته، ودراسة (المعاني، والخرابشة، ٢٠١٧)، التي أسفرت أن تبني القيادات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية لنمط القيادة الإبداعية بدرجة متوسطة.

#### ٤-١-١-٣ نتائج تحليل فقرات واقع مجال القابلية للتغيير:

جدول (٣,٤): إجابات الباحثين حول مجال القابلية للتغيير كأحد مجالات القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً.

الرقم	فقرات مجال القابلية للتغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	مستوى التقدير
١.	يطلع القائد العاملين في الوزارة على كل ما هو جديد في طرق وأساليب العمل.	3.876	0.571	77.52%	كبيرة
٢.	يؤمن القائد أن التغيير ظاهرة طبيعية يفترض التعامل معها بمرونة.	3.804	0.638	76.080%	كبيرة
٣.	يشجع القائد العاملين في الوزارة على وضع الخطط المستقبلية.	3.784	0.635	75.68%	كبيرة
٤.	يحرص القائد على إدخال طرق وأساليب جديدة لتنفيذ الأعمال.	3.716	0.719	74.32%	كبيرة
٥.	يحرص القادة على تقليل الجهد وتوفير الوقت باستخدام التكنولوجيا	3.624	0.690	72.48%	كبيرة

المتوفرة				
كبيرة	71.20%	0.710	3.560	يوفر القائد المعلومات الكافية لإزالة أي غموض قد يسبب مقامة لعملية التغيير .
كبيرة	70.80%	0.728	3.540	يقوم القائد مع العاملين في الوزارة إلى تجريب الأفكار الجديدة.
كبيرة	<b>74.01%</b>	<b>0.487</b>	<b>3.701</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

أظهرت نتائج الجدول (٣,٤) أن قيمة الانحراف المعياري لمجال (القابلية للتغيير) كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تراوحت ما بين (٠,٥٧١ الى ٠,٧٢٨) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (٠,٤٨٧)، ومن هنا يؤكد الباحث أن التباين قليل في وجهات نظر الباحثين بالدراسة وهذا واضح في استجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (٣,٤) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال (القابلية للتغيير) لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله كانت الفقرة التي تنص على (يطلع القائد العاملين في الوزارة على كل ما هو جديد في طرق وأساليب العمل) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (3.876) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (77.52%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.571)، أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا البعد. ونجد من نتائج الجدول (٣,٤) أن الفقرة التي تنص (يقوم القائد مع العاملين في الوزارة إلى تجريب الأفكار الجديدة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال (القابلية للتغيير) لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.540) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (70.80%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.728)، أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويلاحظ الباحث حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، في هذا البعد وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا البعد.

يتضح من إجابات الباحثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (٣,٤) الخاص بمجال "القابلية للتغير" كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين عليه قد بلغت حوالي (3.701) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (74.01%)، وبدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.487)، وهنا يؤكد الباحث على أن العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه (القابلية للتغير).

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (راغب، وآخرين، ٢٠٢٢)، التي كشفت أن مهارات القيادة الإبداعية لدى أفراد عينة الدراسة هي العامل الأكثر تأثيراً في تفسير التباين في التمكين للمرأة الكويتية بنسبة ٧٥%، ودراسة (الشرفا، ٢٠١٩)، التي كان من أهم نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٧٩,٩٧%).

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Othman and Abd Rahman, 2013)، التي أشارت أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا كان متوسطاً، ودراسة دراسة (Jarvis, 2015)، التي كشفت أن مستوى المدراء ضعيف في الإبداع، كما أنهم يميلون إلى العزوف عن المخاطرة، وكانوا يتجهون نحو مطابقة التعليمات الإدارية حرفياً مع عجز كامل عن القيادة الإبداعية.

#### ٤-١-١-٤ نتائج تحليل فقرات واقع مجال المبادأة والمجازفة:

جدول (٤,٤): إجابات الباحثين حول مجال المبادأة والمجازفة كأحد مجالات القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً.

م	فقرات مجال المبادأة والمجازفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	مستوى التقدير
٠١	يستطيع القائد تحمل المسؤولية حتى ولو كانت من أخطاء العاملين.	3.784	0.970	75.68%	كبيرة
٠٢	يشجع القائد على استخدام التقنيات الحديثة داخل العمل في الوزارة.	3.744	1.005	74.88%	كبيرة
٠٣	يشجع القائد العاملين على المبادرات والأفكار الجديدة.	3.716	0.959	74.32%	كبيرة

كبيرة	73.68%	0.969	3.684	٤. يطرح القائد العديد من الآراء لتحسين إجراءات العمل في الوزارة.
كبيرة	72.48%	1.062	3.624	٥. يتحمل القائد مسؤولية الأعمال التي يقوم بها.
كبيرة	70.72%	0.986	3.536	٦. يقوم القائد بتقديم أفكار غير عادية لمواجهة ضغوط العمل.
متوسطة	64.72%	1.114	3.236	٧. يتصرف القائد بوعي وحرص على أداء الأعمال.
كبيرة	72.35%	0.797	3.618	الدرجة الكلية

أظهرت نتائج الجدول (٤,٤) أن قيمة الانحراف المعياري لمجال (المبادأة والمجازفة) كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تراوحت ما بين (٠,٩٥٩ الى ١,١١٤) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (٠,٧٩٧)، ومن هنا يؤكد الباحث أن التباين قليل في وجهات نظر الباحثين بالدراسة وهذا واضح في استجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (٤,٤) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال (المبادأة والمجازفة) لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله كانت الفقرة التي تنص على (يستطيع القائد تحمل المسؤولية حتى ولو كانت من أخطاء العاملين) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (٣,٧٨٤) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (٧٥,٦٨%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٩٧٠)، أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا البعد.

ونجد من نتائج الجدول (٤,٤) أن الفقرة التي تنص (يتصرف القائد بوعي وحرص على أداء الأعمال). قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال (المبادأة والمجازفة) لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٣٦) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (٦٤,٧٢%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (١,١١٤)، أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا البعد.

يتضح من إجابات أفراد العينة على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (٤,٤) الخاص بمجال "المبادأة والمجازفة" كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين عليه قد بلغت حوالي (٣,٦١٨) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (٧٢,٣٥%)، وبدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠,٧٩٧)، وهنا يؤكد الباحث على أن العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه (المبادأة والمجازفة).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة كدراسة (الغول، ٢٠١٨) التي أشارت بأن تقدير الدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (٨٠,٤)، ودراسة (راغب، وآخرين، ٢٠٢٢)، التي كشفت أن مهارات القيادة الإبداعية لدى أفراد عينة الدراسة هي العامل الأكثر تأثيراً. واختلفت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة كدراسة (المري، ٢٠٢٠)، التي بينت أن تصورات أفراد الدراسة لمستويات أبعاد القيادة الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله أن التصرف الواعي في مختلف المواقف هي سمة من السمات الإبداعية، ومبدأ إداري يظهر في المناخ التنظيمي الصحي الذي من شأنه يحفز العاملين، ويشجعهم على المبادرات، وبالتالي يعد من سمات القائد المبدع الذي يحفز ويشجع على روح المبادأة، وتحمل المسؤولية.

#### ٤-١-١-٥ نتائج تحليل فقرات واقع مجال القدرة على الاتصال والتواصل:

جدول (٤,٥): إجابات الباحثين حول مجال القدرة على الاتصال والتواصل كأحد مجالات القيادة الإبداعية

مرتبة تنازلياً:

م	فقرات مجال القدرة على الاتصال والتواصل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	مستوى التقدير
٠١	يوجد العديد من وسائل الاتصال المباشرة بين القائد والعاملين في الوزارة.	3.916	0.824	78.32%	كبيرة
٠٢	يبحث القائد بشكل مستمر عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية الاتصال والتواصل.	3.908	0.719	78.16%	كبيرة
٠٣	تتسم لغة التواصل بين القائد والعاملين في الوزارة بالسهولة.	3.908	0.845	78.15%	كبيرة
٠٤	يشجع القائد العاملين على التدريب حول الاتصال الفعال في الوزارة.	3.856	0.697	77.12%	كبيرة

كبيرة	76.72%	0.932	3.836	يستخدم القائد وسائل التكنولوجيا الحديثة للاتصال مع العاملين في الوزارة.	٥.
كبيرة	74.64%	0.934	3.732	يعتمد القائد أحيانا على الاتصال الشفهي في عملية التواصل مع العاملين في الوزارة.	٦.
كبيرة	77.19%	0.603	3.859	الدرجة الكلية	

أظهرت نتائج الجدول (٥,٤) أن قيمة الانحراف المعياري لمجال (القدرة على الاتصال والتواصل) كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تراوحت ما بين (٠,٦٩٧ الى ٠,٩٣٤) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (٠,٦٠٣)، ومن هنا يؤكد الباحث أن التباين قليل في وجهات نظر الباحثين بالدراسة وهذا واضح في استجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (٥,٤) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال (القدرة على الاتصال والتواصل) لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله كانت الفقرة التي تنص على (يوجد العديد من وسائل الاتصال المباشرة بين القائد والعاملين في الوزارة) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (٣,٩١٦) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (٧٨,٣٢%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٨٢٤)، أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا البعد. ونجد من نتائج الجدول (٥,٤) أن الفقرة التي تنص (يعتمد القائد أحيانا على الاتصال الشفهي في عملية التواصل مع العاملين في الوزارة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال (القدرة على الاتصال والتواصل) لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٧٣٢) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (٧٤,٦٤٠%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠,٩٣٤)، أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويلاحظ الباحث حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، في هذا البعد وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا البعد.

يتضح من إجابات أفراد العينة على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (٥,٤) الخاص بمجال " القدرة على الاتصال والتواصل " كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله ، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين عليه قد بلغت حوالي (٣,٨٥٩)(من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (٧٧,١٩%)، وبدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠,٦٠٣)، وهنا يؤكد الباحث على أن العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه (القدرة على الاتصال والتواصل).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله لها القدرة على الاتصال والتواصل مع جميع العاملين داخل الوزارة، وكذلك قدرتهم على الإشراف من خلال عملية التواصل مع المدراء في المديريات التابعة لمحافظة رام الله، وهذا من شأنه يؤدي إلى تجديد الأفكار والمعلومات ضمن إطار ونظام اجتماعي من خلاله تتكون الآراء والاتجاهات الايجابية، ويحسن الأداء لدى المنظومة ككل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البريري، ٢٠٢٢)، التي أشارت إلى ارتفاع القيادة الإبداعية وأبعادها، ودراسة (راغب، وآخرين، ٢٠٢٢)، التي كشفت أن مهارات القيادة الإبداعية لدى أفراد عينة الدراسة هي العامل الأكثر تأثيراً بنسبة ٧٥%، ودراسة دراسة (الشهوان، ٢٠١٩)، التي بينت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,٠٥)، واختلفت مع دراسة (المري، ٢٠٢٠)، التي بينت أن مستويات أبعاد القيادة الإبداعية قد جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة (المعاني، والخرابشة، ٢٠١٧)، التي أسفرت أن تبني القيادات الإدارية في جامعة البقاء التطبيقية لنمط القيادة الإبداعية بدرجة متوسطة، ودراسة (Jarvis, 2015)، التي كشفت أن المديرين ذوي مستوى ضعيف في الإبداع، كما كان المديرين يميلون إلى العزوف عن المخاطرة، وكانوا يتجهون نحو مطابقة التعليمات الإدارية حرفياً مع عجز كامل عن القيادة الإبداعية.

#### ٤-١-٦ نتائج تحليل فقرات واقع مجال تحفيز الإبداع:

جدول (٦،٤): إجابات الباحثين حول مجال تحفيز الإبداع كأحد مجالات القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً.

م	فقرات مجال تحفيز الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	مستوى التقدير
١.	يشجع القائد العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم داخل الوزارة.	4.312	0.651	86.24%	كبيرة جداً
٢.	يستخدم القائد أساليب ابداعية معاصرة في أداء العمل في الوزارة.	4.264	0.724	85.28%	كبيرة جداً
٣.	يحرص القائد على خلق جو من التنافس بين العاملين في الوزارة.	4.204	0.690	84.08%	كبيرة جداً
٤.	يعمل القائد على استقطاب الأفراد المبدعين للعمل في الوزارة.	4.140	0.683	82.80%	كبيرة
٥.	يمنح القائد حوافز مادية ومعنوية لرفع كفاءة العاملين عند الانتهاء من العمل المطلوب.	4.132	0.661	82.64%	كبيرة
٦.	يحث القائد العاملين في الوزارة على حل المشكلات بأساليب ابداعية.	4.096	0.664	81.92%	كبيرة
٧.	يهتم القائد بطرح الأفكار الجديدة في الوزارة.	3.996	0.605	79.92%	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.163</b>	<b>0.399</b>	<b>83.27%</b>	<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج الجدول (٦،٤) أن قيمة الانحراف المعياري لمجال (تحفيز الإبداع) كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تراوحت ما بين (٠,٦٠٦ الى ٠,٧٢٤) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (٠,٣٩٩)، ومن هنا يؤكد الباحث أن التباين قليل في وجهات نظر الباحثين بالدراسة وهذا واضح في استجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (٦،٤) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال (تحفيز الإبداع) لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله كانت الفقرة التي تنص على (يشجع القائد العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم داخل الوزارة) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (4.312) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (86.240%)، وبلغت

قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.651)، أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا البعد.

ونجد من نتائج الجدول (٦،٤) أن الفقرة التي تنص (يهتم القائد بطرح الأفكار الجديدة في الوزارة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال (تحفيز الإبداع) لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.996) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (79.92%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.605)، أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويلاحظ الباحث حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، في هذا البعد وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

يتضح من إجابات الباحثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (٦،٤) الخاص بمجال "تحفيز الإبداع" كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين عليه قد بلغت حوالي (4.163) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (83.27%)، وبدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.399)، وهنا يؤكد الباحث على أن العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه (تحفيز الإبداع).

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (راغب، وآخرين، ٢٠٢٢)، التي كشفت أن مهارات القيادة الإبداعية لدى أفراد عينة الدراسة هي العامل الأكثر تأثيراً بنسبة ٧٥%، ودراسة (نافع، ٢٠٢٠)، التي أشارت إلى وجود تبني واضح للقيادة لأسلوب القيادة الإبداعية لأداء العاملين، ودراسة دراسة (الشهوان، ٢٠١٩)، التي بينت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤،٠٥)، واختلفت مع دراسة (المعاني، والخرابشة، ٢٠١٧)، التي أسفرت أن تبني القيادات الإدارية في جامعة البقاء التطبيقية لنمط القيادة الإبداعية بدرجة متوسطة، ودراسة (Jarvis, 2015)، التي كشفت أن ان مستوى المدراء ضعيف في الإبداع، كما أنهم يميلون إلى العزوف عن المخاطرة، وكانوا يتجهون نحو مطابقة التعليمات الإدارية حرفياً مع عجز كامل عن القيادة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله لها تتسم بتحفيز الإبداع لتمكين العاملين بالبعد عن التفكير التقليدي، حيث يجب أن يكون التفكير خارج

الصندوق مما يسهم بشكل أو بآخر إلى التفكير الإبداعي، واستخدام أساليب مغايرة غير اعتيادية أثناء التعامل مع القضايا او المهام.

٤-١-١-٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

جدول (٧،٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير الكلية لواقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
١.	تحفيز الابداع	4.163	0.399	83.27%	كبيرة
٢.	القدرة على الاتصال والتواصل	3.859	0.603	77.19%	كبيرة
٣.	حل المشكلات واتخاذ القرارات	3.797	0.729	75.93%	كبيرة
٤.	القابلية للتغير	3.701	0.487	74.01%	كبيرة
٥.	المبادرة والمجازفة	3.618	0.797	72.354%	كبيرة
	المحور الكلي	3.827	0.486	76.53%	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (٧،٤) أن قيم الانحرافات المعيارية لمجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تراوحت ما بين (٠,٣٩٩ إلى ٠,٧٩٧)، وهذه الفروقات قليلة من حيث التباين والميل عن المتوسط الحسابي وكانت قيمة الانحراف المعياري الكلية (٠,٤٨٦)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك عدم تباين في استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

كما يتضح من إجابات أفراد العينة في الجدول رقم (٧،٤) أن مجال (تحفيز الابداع) بلغ المتوسط الحسابي له (4.163)، وانحرافه المعياري (0.399)، بوزن نسبي (83.27%) وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك مجال (القدرة على الاتصال والتواصل) بلغ المتوسط الحسابي له (3.859) بوزن نسبي (77.19%)، وانحرافه المعياري (3.859)، وبدرجة تقدير كبيرة، ايضاً مجال (حل المشكلات واتخاذ القرارات) بلغ المتوسط الحسابي له (3.797)، بوزن نسبي (75.93%) وانحرافه المعياري (0.729)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك مجال (القابلية للتغير) بلغ المتوسط

الحسابي له (3.701)، بوزن نسبي (74.01%) وانحرافه المعياري (0.487)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك مجال (المبادرة والمجازفة غير) بلغ المتوسط الحسابي له (3.618)، بوزن نسبي (72.354%) وانحرافه المعياري (0.797)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لواقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله كانت كبيرة بمتوسط حسابي كلي (3.827) بوزن نسبي (76.53%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.486)، وعليه يؤكد الباحث هنا على أهمية مجالات القيادة الإبداعية المستخدمة في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

٤-١-٢ التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله:  
النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على: ما مستوى التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله؟

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير والوزن النسبي في محور التميز المؤسسي، والجدول رقم (٤، ٨) يوضح ذلك.

جدول (٤، ٨): إجابات الباحثين حول محور التميز المؤسسي ومرتبة تنازلياً.

الرقم	محور التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
١.	تشجع الوزارة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.	4.048	0.769	80.96%	كبيرة
٢.	تحرص الوزارة على التحسين المستمر في أداء خدماتها.	3.956	0.757	79.12%	كبيرة
٣.	تتشر الوزارة ثقافة الجودة في التميز المؤسسي لديها.	3.948	0.832	78.96%	كبيرة
٤.	تسعى الوزارة باستمرار إلى تحقيق مركز متقدم ضمن استراتيجية واضحة.	3.904	0.775	78.08%	كبيرة
٥.	تؤام الوزارة بين استراتيجيتها والإمكانيات المتوفرة لديها.	3.852	0.849	77.04%	كبيرة
٦.	تخضع الوزارة عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين باستمرار.	3.848	0.822	76.96%	كبيرة
٧.	تعتمد الوزارة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	3.824	0.865	76.48%	كبيرة
٨.	تعمل الوزارة على ترسيخ ثقافة التميز بين العاملين.	3.812	0.892	76.24%	كبيرة

كبيـرة	75.60%	0.912	3.780	تقوم الوزارة بوضع الخطط التطويرية بما يتناسب مع الاحتياجات المستقبلية.	.٩
كبيـرة	75.20%	0.917	3.760	توجه الوزارة العاملين نحو التفكير الابداعي.	.١٠
كبيـرة	75.20%	0.969	3.760	تتصف إجراءات تقديم الخدمات بالدقة والسرعة في الوزارة.	.١١
كبيـرة	75.20%	0.904	3.760	تمتلك الوزارة المرونة من أجل تحقيق التغييرات التنظيمية.	.١٢
كبيـرة	74.96%	0.934	3.748	تقوم الوزارة بإجراء استطلاعات للآراء بشكل مستمر للتعرف على رضا متلقي الخدمات.	.١٣
كبيـرة	74.48%	0.901	3.724	تقوم الوزارة على الالتزام بمضامين كل ما يحمله التميز القيادي.	.١٤
كبيـرة	74.48%	0.944	3.724	توفر الوزارة كل ما يلزم لتعزيز الابداع والتميز.	.١٥
كبيـرة	74.08%	1.049	3.704	تتبنى الوزارة الرقابة بشكل مستمر على جميع مرافقها لتحسين تقديم خدماتها.	.١٦
كبيـرة	72.80%	0.926	3.640	تمكن الوزارة العاملين من أداء مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	.١٧
كبيـرة	72.40%	0.933	3.620	تمنح الوزارة العاملين صلاحيات تمكنهم من خدمة المستفيدين بالشكل الأفضل.	.١٨
<b>كبيـرة</b>	<b>76.01%</b>	<b>0.616</b>	<b>3.801</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

أظهرت نتائج الجدول (٨,٤) أن قيمة الانحراف المعياري لمحور التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تراوحت ما بين (٠,٦١٦ الى ١,٠٤٩) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (0.616)، ومن هنا يؤكد الباحث أن التباين قليل في وجهات نظر الباحثين بالدراسة وهذا واضح في استجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (٨,٤) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله كانت الفقرة التي تنص على (تشجع الوزارة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما

قدره (4.048) (من الدرجة الكلية ٥)، ويوزن نسبي يساوي (80.96%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.769)، أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المحور.

ونجد من نتائج الجدول (٨،٤) أن الفقرة التي تنص (تمنح الوزارة العاملين صلاحيات تمكنهم من خدمة المستفيدين بالشكل الأفضل) قد حظيت بأقل متوسط حسابي ي محور التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.620) (من الدرجة الكلية ٥)، ويوزن نسبي يساوي (72.40%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.933)، أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويلاحظ الباحث حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، في هذا البعد وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المحور.

يتضح من إجابات الباحثين على هذا المحور الوارد في الجدول رقم (٨،٤) الخاص حول محور التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين عليه قد بلغت حوالي (3.801) (من الدرجة الكلية ٥)، ويوزن نسبي يساوي (76.01%)، وبدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.616)، وهنا يؤكد الباحث على أن العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه محور التميز المؤسسي.

ويفسر الباحث ذلك من تمكن وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله من تحقيق رسالتها، وتطبيق مفاهيم الجودة في الأداء، وتعزيز الإدارة التزام الموظفين بالتعلم والتطور المستمر بها يحقق التحسين المستمر للخدمات التي يقدمها للموظفين في الوظيفة العمومية في القطاع العام الفلسطيني، وتلبية مخرجات الوزارة من حاجات المستفيدين ضمن مستويات الجودة المطلوبة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تتفق مع دراسة (عبد الحميد، ٢٠١٩) التي أشارت وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال التميز المؤسسي في تلك المنظمات بوزن نسبي (٦٧,٨٧%)، ومع دراسة (الجوجو، ٢٠١٩)، التي كشفت مستوى تصورات عينة الدراسة حول التميز مرتفعاً، ودراسة (Al hila et al., 2017) إن إدارات الجامعات تجمع على وجود تميز قيادي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (عمام، ٢٠١٨)، التي أشارت تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسط، ودراسة (Mitashree, 2018)، والتي أظهرت وجود دور لفرق العمل بجميع أبعادها في تحقيق التميز، ودراسة (Chibba, 2013)، التي كشفت أن مستوى التميز المؤسسي لدى الشركات محل الدراسة كان متوسط.

#### ٤-٢ النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

١. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على " ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي؟ من أجل الإجابة على السؤال السابق تم فحص الفرضيات التالية:

#### ٤-٢-١ الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي تنص على أنه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع القيادة الإبداعية وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون القيادة الإبداعية وتعزيز التميز المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٩,٤): معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الإبداعية وتعزيز التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي	Pearson Correlation	
0.801**	معامل ارتباط بيرسون	القيادة الإبداعية
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيادة الإبداعية وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، ويظهر الجدول رقم (٩,٤) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠,٨٠١) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والخذ

بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع القيادة الإبداعية وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

ويرى الباحث من خلال هذه الاختبارات للفرضية الفرعية بوجود علاقة بين متغيرات الدراسة التي تتمثل في القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، ويرجع السبب إلى سرعة استجابة القادة الإبداعيين في الوزارة، وبالتالي تتفق هذه النتيجة مع دراسة (البريري، ٢٠٢٢)، التي من أهم نتائجها وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة، فكلما ارتفع معدل ممارسات نمط القيادة الإبداعية بالمدرسة الثانوية الصناعية ارتفعت درجة الرشاقة التنظيمية، وكلما انخفضت ممارسات القيادة الإبداعية كلما كانت درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بعناصرها وآلياتها وأبعادها منخفضة، وأيضاً اتفقت مع دراسة (راغب، وآخرين، ٢٠٢٢)، ومع دراسة (المري، ٢٠٢٠).

واختلفت مع دراسة (الترك، ٢٠٢٠)، التي كشفت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية من خلال البعدين (قوة وتأثير القائد، ومهارة القائد).

#### ٤-٢-١-١ الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع حل المشكلات واتخاذ القرارات وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين واقع حل المشكلات واتخاذ القرارات وتعزيز التميز المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤، ١٠): معامل ارتباط بيرسون بين واقع حل المشكلات واتخاذ القرارات وتعزيز التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي	Pearson Correlation	
.694**	معامل ارتباط بيرسون	حل المشكلات واتخاذ القرارات
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين حل المشكلات واتخاذ القرارات وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، ويظهر الجدول رقم (١٠،٤) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠,٦٩٤) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختبار بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ ) بين واقع حل المشكلات واتخاذ القرارات وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

ويستنتج الباحث من خلال هذه النتيجة أن القيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم تقوم بتشخيص المشكلات، ومعرفة أسبابها، وبالتالي تتأخذ القرارات التي تناسب تلك المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

#### ٤-٢-١-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ ) بين واقع القابلية للتغيير وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله. من أجل فحص الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين القابلية للتغيير وتعزيز التميز المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١١،٤): معامل ارتباط بيرسون بين القابلية للتغيير وتعزيز التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي	Pearson Correlation	
.607**	معامل ارتباط بيرسون	القابلية للتغيير
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين القابلية للتغيير وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، ويظهر الجدول رقم (١١،٤) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠,٦٠٧) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، مما يؤكد رفض الفرضية

الصفريه والاخذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع القابلية للتغيير وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

يتضح للباحث من خلال هذه النتيجة بوجود علاقة بين القابلية للتغيير والتميز المؤسسي، وهذا يعود لاستجابة القيادة للأمر التي تحتاج إلى تغيير، وذلك من أجل الوصول إلى التميز المؤسسي.

#### ٤-٢-١-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع المبادأة والمجازفة وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين واقع المبادأة والمجازفة وتعزيز التميز المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤، ١٢): معامل ارتباط بيرسون بين واقع المبادأة والمجازفة وتعزيز التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي	Pearson Correlation	
.694**	معامل ارتباط بيرسون	المبادأة والمجازفة
.0000	مستوى المعنوية	
	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المبادأة والمجازفة وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، ويظهر الجدول رقم (٤، ١٢) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠,٦٩٤) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفريه والاخذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين المبادأة والمجازفة وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

يرى الباحث من خلال هذه النتيجة بوجود علاقة بين المبادأة والمجازفة والتميز المؤسسي، أن القيادة في وزارة التربية والتعليم تبادر في طرق وأساليب العمل داخل العمل، وتقوم باتخاذ بعض الإجراءات التي تصح من أداء العاملين من تحقيق التميز المؤسسي.

#### ٤-٢-١-٤ الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع القدرة على الاتصال والتواصل وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

من أجل فحص الفرضية الفرعية الرابعة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين واقع القدرة على الاتصال والتواصل وتعزيز التميز المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٣،٤): معامل ارتباط بيرسون بين واقع القدرة على الاتصال والتواصل وتعزيز التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي	Pearson Correlation	
.796**	معامل ارتباط بيرسون	القدرة على الاتصال والتواصل
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين القدرة على الاتصال والتواصل وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، ويظهر الجدول رقم (١٣،٤) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠,٧٩٦) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاعتماد بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع القدرة على الاتصال والتواصل وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

يستنتج الباحث من خلال هذه النتيجة بوجود علاقة بين القدرة على التواصل والاتصال والتميز المؤسسي، وأن القيادة في وزارة التربية والتعليم تتواصل باستمرار مع المرؤوسين من خلال العديد من الوسائل المتاحة من أجل تحقيق التميز المؤسسي.

#### ٤-٢-١-٥ الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على أنه "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع تحفيز الإبداع وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله. من أجل فحص الفرضية الفرعية الرابعة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين واقع تحفيز الإبداع وتعزيز التميز المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٤,٤): معامل ارتباط بيرسون بين واقع تحفيز الإبداع وتعزيز التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي	Pearson Correlation	
.317**	معامل ارتباط بيرسون	تحفيز الإبداع
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تحفيز الإبداع وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، ويظهر الجدول رقم (١٤,٤) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠,٣١٧) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين تحفيز الإبداع وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

مما سبق يتضح للباحث من خلال اختبار الفرضيات السابقة أنه تم رفض الفرضية الرئيسية بفروعها الخمسة، والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص:

بوجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، بين واقع القيادة الابداعية وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

ويعزو الباحث هذه النتيجة قيام الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله بتطبيق أبعاد القيادة الابداعية التي تتمثل في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وواقع القابلية للتغير، والمبادأة والمجازفة، والقدرة على الاتصال والتواصل، وواقع تحفيز الابداع.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة (البريري، ٢٠٢٢)، والتي أشارت وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة، فكلما ارتفع معدل ممارسات نمط القيادة الابداعية بالمدرسة الثانوية الصناعية ارتفعت درجة الرشاقة التنظيمية، ودراسة (الشهوان، ٢٠١٩)، التي كشفت إلى وجود علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان.

واختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (نافع، ٢٠٢١)، ودراسة (المري، ٢٠٢٠)، التي بينت أن أبعاد كل من القيادة الابداعية واستراتيجيات إدارة الأزمات والذكاء الاستراتيجي قد جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة (الترك، ٢٠٢٠)، التي كشفت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الابداعية من خلال البعدين (قوة وتأثير القائد، ومهارة القائد)، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير (خبرة القائد) في تطوير الأداء في مجموعة طلال غزالة العالمية في الأردن.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "هل هناك فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق تم فحص الفرضيات التالية: -

٤-٢-٢ الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0,05$ )

في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)".

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:

#### ٤-٢-١ الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزي لمتغير الجنس".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء اختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (٤،١٥): نتائج اختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله حسب متغير الجنس.

المحاور الرئيسية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
القيادة الإبداعية	ذكر	173	3.8215	.48151	٠,٢٤٨-	٢٤٨	٠,٨٠٥
	أنثى	٧٧	3.8380	.50024			
التميز المؤسسي	ذكر	173	3.7974	.62225	٠,١٢٧-	٢٤٨	٠,٨٩٩
	أنثى	77	3.8081	.60574			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (٤،١٥) المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزي لمتغير الجنس" حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً في محور الدراسة الأول وعدم وجود فروق في محور الدراسة الثاني.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله قد بلغت (٠,٨٠٥)، عند متغير الجنس وهذه القيمة أكبر من قيمة

الدلالة الاحصائية المفترضة عند  $(\alpha=0,05)$ ، مما يؤكد قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله قد بلغت (0,899)، عند متغير الجنس وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند  $(\alpha=0,05)$ ، مما يؤكد الأخذ الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله على اختلاف أجناسهم لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الدور في القيادة الابداعية في تحقيق التميز المؤسسي، وتقديم الخدمات بطريقة سهلة الاستخدام، يمكن للمستفيدين من الحصول على الخدمات بطريقة سريعة دون أي تأخير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نافع، 2021)، التي أشارت أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الابداعية وأداء العاملين تعزى (العمر، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

واختلفت مع دراسة (الشرفا، 2019)، التي كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الابداعية تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث، ومع دراسة (المعاني، والخرابشة، 2017)، التي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة الإبداعية تعزى لخصائصهم الديموغرافية باستثناء النوع الاجتماعي، ومع دراسة (Jarvis, 2015)، أن متغيرات مثل العوامل الديموغرافية والسمات المهنية مثل العمر والجنس ومستوى التعليم والخبرة العلمية لا ترتبط إلى حد كبير بالقدرة الإبداعية، ومع دراسة (Othman and Abd Rahman, 2013)، التي بينت وجود فروق تعزى إلى الجنس في مستوى القيادة الإبداعية لدى المدراء.

#### ٤-٢-٢-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $(\alpha=0,05)$  في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (١٦,٤): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزي بحسب متغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية			المحاور الكلية
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
4.08	3.76	3.88	القيادة الإبداعية
4.11	3.73	3.84	التميز المؤسسي

أظهرت بيانات جدول (١٦,٤) المتوسطات الحسابية الخاصة واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (١٧,٤): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
القيادة الإبداعية	بين المجموعات	3.54	2	1.770	7.896	.000
	داخل المجموعات	55.37	247	.224		
	المجموع	58.91	249			
التميز المؤسسي	بين المجموعات	4.88	2	2.439	6.722	.001
	داخل المجموعات	89.61	247	.363		
	المجموع	94.49	249			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (١٧,٤) المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في

واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى لمتغير المؤهل العلمي" حيث تبين وجود فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الأول والثاني.

وتشير نتائج التحليل أن الدلالة الإحصائية لمحور واقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة قد بلغت (0.000)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha=0,05$ )، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور لتمييز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله قد بلغت (0.001)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha=0,05$ )، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة.

ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الدور الخاص بوزارة التربية والتعليم تجاه سعيها الدائم للوصول لرضا المستفيدين من خلال ممارسة للعديد من الأنشطة المتنوعة، من خلال اهتمامها بشكل يشعر المستفيدين بالاطمئنان، ويزيد من إقبالهم للحصول على خدماتها التي تتميز بالدقة والجودة العالية، كما وتسعى الوزارة وبشكل دائم لتطوير وتقديم خدمات من خلال دراسة احتياجات المستفيدين والقيام بتلبيتها.

ويتفق ذلك مع دراسة (نافع، ٢٠٢١)، حول أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين تعزى (العمر، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)، ومع دراسة (الشرفا، ٢٠١٩)، التي أشارت بعدم وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ودراسة (حواطي، ودروم، ٢٠٢٠)، التي كشفت بوجود فروق لمتغيرات الدراسة، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (Jarvis, 2015) حول وجود فروق احصائية بشكل عام طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### ٤-٢-٣-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزي لتمتغير سنوات الخبرة".  
لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (١٨,٤): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزي بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية			المحاور الكلية
أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	
3.97	3.75	3.85	القيادة الإبداعية
4.00	3.79	3.78	التميز المؤسسي

أظهرت بيانات جدول (١٨,٤) المتوسطات الحسابية الخاصة واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (١٩,٤): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
القيادة الإبداعية	بين المجموعات	.96	2	.481	2.052	.131
	داخل المجموعات	57.95	247	.235		
	المجموع	58.91	249			
التميز المؤسسي	بين المجموعات	.75	2	.374	.985	.375
	داخل المجموعات	93.74	247	.380		
	المجموع	94.49	249			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (١٩,٤) المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0,05$ ) واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى لمتغير المؤهل العلمي" حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في محوري الدراسة الأول والثاني.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور واقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة قد بلغت (131)، عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha=0,05$ )، مما يؤكد الأخذ الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور لتمييز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله قد بلغت (375)، عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha=0,05$ )، مما يؤكد الأخذ الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف سنوات خبرتهم لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الدور الهام الذي تقوم به الوزارة في سبيل تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية من أجل تحقيق التميز المؤسسي من خلال الخدمات التي تقدمها، وذلك من خلال استجابتها الدائمة لاقتراحات وآراء المستفيدين عن خدماتها، والاهتمام بالشكاوي المقدمة من طرفهم، وممارستها للعديد من الأنشطة التي تمكنها من معرفة آراء المستفيدين عن نوعية خدماتها وجودتها، وتقليل معدل الأخطاء في تقديم الخدمات من أجل الوصول لرضا المستفيدين.

وبالتالي تتفق هذه النتائج مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة (نافع، ٢٠٢١)، التي أشارت لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين تعزى (العمر، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)، ودراسة (الشرفا، ٢٠١٩)، التي بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ومع دراسة (المعاني، والخرابشة، ٢٠١٧)، حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة الإبداعية تعزى لخصائصهم الديموغرافية باستثناء النوع الاجتماعي.

وتعارضت مع دراسة (الشهوان، ٢٠١٩)، التي أظهرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذو الخدمة ٥ سنوات فأقل، ومع دراسة (Jarvis, 2015)، حول أن متغيرات مثل العوامل الديموغرافية والسمات المهنية مثل العمر والجنس ومستوى التعليم والخبرة العلمية لا ترتبط إلى حد كبير بالقدرة الإبداعية، ودراسة (حواطي، ودروم، ٢٠٢٠)، حول وجود فروق لمتغيرات الدراسة.

#### ٤-٢-٢-٤ الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى لمتغير العمر".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد العمر، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (٢٠,٤): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق واقع في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزي بحسب متغير العمر.

المتوسطات الحسابية			المحاور الكلية
٤٠ عام فأكثر	من ٣٠ إلى ٤٠ عام	أقل من ٣٠ عام	
3.85	3.79	3.86	القيادة الإبداعية
3.79	3.82	3.79	التميز المؤسسي

أظهرت بيانات جدول (٢٠,٤) المتوسطات الحسابية الخاصة واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله حسب متغير العمر، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (٢١,٤): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
القيادة الإبداعية	بين المجموعات	.22	2	.109	.460	.632
	داخل المجموعات	58.69	247	.238		
	المجموع	58.91	249			
التميز المؤسسي	بين المجموعات	.04	2	.019	.049	.952
	داخل المجموعات	94.45	247	.382		
	المجموع	94.49	249			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (٢١,٤) المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0,05$ ) واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى لمتغير العمر" حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الأول والثاني.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور واقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة قد بلغت (0.632)، عند متغير العمر وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha=0,05$ )، مما يؤكد الأخذ الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور لتمييز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله قد بلغت (0.952)، عند متغير العمر وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha=0,05$ )، مما يؤكد الأخذ الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف أعمارهم لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الدور الهام الذي تقوم به الوزارة في سبيل تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية من أجل تحقيق التميز المؤسسي من خلال الخدمات التي تقدمها، وذلك من خلال استجابتها الدائمة لاقتراحات وآراء المستفيدين عن خدماتها، والاهتمام بالشكاوى المقدمة من طرفهم، وممارستها للعديد من الأنشطة التي تمكنها من معرفة آراء المستفيدين عن نوعية خدماتها وجودتها.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة (نافع، ٢٠٢١)، التي أشارت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين تعزى (العمر، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)، ودراسة (Jarvis, 2015)، حول أن متغيرات مثل العوامل الديموغرافية والسمات المهنية مثل العمر والجنس ومستوى التعليم والخبرة العلمية لا ترتبط إلى حد كبير بالقدرة الإبداعية.

وتعارضت مع دراسة (الشرفا، ٢٠١٩)، حول عدم وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ودراسة (المعاني، والخرابشة، ٢٠١٧)، حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة الإبداعية تعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء النوع الاجتماعي.

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

١-٥ نتائج الدراسة.

٢-٥ الاستنتاجات.

٣-٥ توصيات الدراسة.

٤-٥ المقترحات البحثية.

## تمهيد:

تناول هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبناءً على ذلك تم العديد من الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالدراسة، وذلك على النحو التالي:

### ١-٥ نتائج الدراسة:

١. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله كانت كبيرة بمتوسط حسابي كلي (3.827)، وبوزن نسبي (76.53%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.486)، وأظهرت النتائج الخاصة بمجالات بواقع أبعاد القيادة الإبداعية حيث تبين أن مجال (تحفيز الابداع) بمتوسط حسابي (4.163)، وانحراف معياري (0.399)، وبوزن نسبي (83.27%) وبدرجة تقدير كبيرة، أما مجال (القدرة على الاتصال والتواصل) بلغ المتوسط الحسابي (3.859)، وبوزن نسبي (77.19%)، وانحراف المعياري (3.859)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك أظهرت الدراسة أن مجال (حل المشكلات واتخاذ القرارات) بلغ المتوسط الحسابي (3.797)، وبوزن نسبي (75.93%) وانحراف المعياري (0.729)، وبدرجة تقدير كبيرة، وأيضاً مجال (القابلية للتغير) بلغ المتوسط الحسابي (3.701)، وبوزن نسبي (74.01%) وانحراف المعياري (0.487)، وبدرجة تقدير كبيرة، وكشفت أيضاً أخيراً أن مجال (المبادرة والمجازفة غير) بلغ المتوسط الحسابي (3.618)، وبوزن نسبي (72.354%)، وانحراف المعياري (0.797)، وبدرجة تقدير كبيرة.

٢. كشفت نتائج الدراسة أن مجال "حل المشكلات واتخاذ القرارات" كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة قد بلغ حوالي (3.797) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (75.93%)، وبدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.729).

٣. أسفرت نتائج الدراسة أن مجال "القابلية للتغير" كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، وأن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة بلغ حوالي (3.701) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (74.01%)،

وبدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.487).

٤. بينت نتائج الدراسة أن مجال "المبادأة والمجازفة" كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة قد بلغ حوالي (٣,٦١٨) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (٧٢,٣٥%)، وبدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠,٧٩٧).

٥. أظهرت نتائج الدراسة أن مجال "القدرة على الاتصال والتواصل" كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة قد بلغ (٣,٨٥٩) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (٧٧,١٩%)، وبدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبلغ قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠,٦٠٣).

٦. أظهرت نتائج الدراسة أن مجال "تحفيز الإبداع" كأحد مجالات القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة بلغ حوالي (4.163) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (83.27%)، وبدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.399).

٧. اتضح من نتائج الدراسة أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، أن قيمة المتوسط الحسابي العام قد بلغ حوالي (3.801) (من الدرجة الكلية ٥)، وبوزن نسبي يساوي (76.01%)، وبدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.616).

#### ٥-١-١ نتائج فرضيات الدراسات:

١. وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ ) بين واقع حل المشكلات واتخاذ القرارات وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

٢. وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع القابلية للتغيير وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.
٣. وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين المبادأة والمجازفة وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.
٤. وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين واقع القدرة على الاتصال والتواصل وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.
٥. وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين تحفيز الإبداع وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

#### ٥-١-٢ نتائج فرضيات فروق الدراسة:

١. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى لمتغير الجنس.
٢. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٣. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0,05$ ) واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
٤. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha=0,05$ ) واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزى لمتغير العمر.

١. وجود أهمية ودور فاعل لأبعاد القيادة الابداعية المطبقة في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله في تحقيق التميز المؤسسي، نتيجة التي تتمتع بها الخدمات التي تقدمها الوزارة، من خلال الاهتمام بالمستفيدين، وتلبية رغبات المستفيدين من خلال تقديم الخدمات المتنوعة، وذات قيمة جديدة للمستفيدين.
٢. يتمتع محور التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله بأهمية عالية، من خلال حرص الوزارة على القيام بالعديد من الاجراءات التي تسهم في زيادة رضا المستفيدين من خلال إشراكهم في مناقشة خطط الجودة وطرق تطوير الخدمات، من خلال الحصول على مقترحات مقدمة من المستفيدين، واطلاعهم على نوعية الخدمات وكيفية الاستفادة منها، حيث تسعى الوزارة لتحسين مستوى أدائها.
٣. هنالك دور هام لمجال (حل المشكلات واتخاذ القرارات) كأحد مجالات القيادة الابداعية في دراسة وتحليل احتياجات واهتمامات المستفيدين والعاملين، في سبيل دعم الانشطة المرتبطة بالخدمات، والعمل على توليد الافكار الخاصة بإيجاد الخدمات وتطويرها لتوفير خدمات نوعية وملائمة لحاجات ورغبات المستفيدين، الأمر الذي ينعكس على قدرة الوزارة في تحقيق أهدافها وغاياتها.
٤. هنالك دور كبير لمجال "القابلية للتغير" كأحد مجالات القيادة الابداعية في دعم قدرة المستفيدين بالحصول على الخدمات المقدمة من الوزارة بكل بكفاءة وفاعلية، وبالتالي فإنها تسعى بشكل دائم للتواصل مع أكبر شريحة من المستفيدين بطرق متنوعة تتميز بالكفاءة والفاعلية، ويدعم رغبتها وقدرتها في تحقيق أهدافها.
٥. هالك دور هام لمجال "المبادأة والمجازفة" كأحد مجالات القيادة الابداعية في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، حيث تسعى الوزارة للبحث الدائم والمستمر لتشجيع جميع العاملين على الابداع والابتكار، وتحفيزهم على التغلب على الصعوبات والتحديات، واحترام الفروق الفردية بين جميع العاملين.
٦. هنالك دور وأهمية كبيرة لمجال "القدرة على الاتصال والتواصل" كأحد مجالات القيادة الابداعية، حيث تسعى الوزارة بشكل مستمر على تدريب المرؤوسين على أحدث الآليات والاستراتيجيات للتغير نحو الابداع، وتمكنهم من تطوير أساليب العمل، وحل المشكلات بطرق جديدة وابتكارية.

## ٥-٣ توصيات الدراسة:

١. العمل على تشجيع القيادة في الوزارة في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشكل فعال.
٢. يجب على القيادة في وزارة التربية والتعليم في رام الله مشاركة المرؤوسين حول تجريب الأفكار الجديدة.
٣. على القيادة التصرف بوعي وحرص لتطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله للوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي.
٤. الاهتمام من القيادة في الوزارة بالاعتماد في عملية الاتصال الشفهي في عملية التواصل مع العاملين في الوزارة.
٥. تشجيع العاملين في الوزارة بطرح الأفكار الجديدة لتطوير الأساليب والإجراءات الإدارية بشكل فعال.
٦. يمكن للقيادة في الوزارة منح العاملين صلاحيات تمكنهم من خدمة المستفيدين بالشكل الأفضل.
٧. تهيئة بيئة عمل مناسبة لتمكن العاملين من أداء مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
٨. يمكن للقيادة في الوزارة تتبنى الرقابة بشكل مستمر على جميع مرافقها لتحسين تقديم خدماتها.
٩. التركيز من قبل القيادة في الوزارة كل ما يلزم لتعزيز عملية الابداع والتميز.
١٠. تحديث إجراء استطلاعات للآراء بشكل مستمر للتعرف على رضا متلقي الخدمات على الخدمات التي تقدمها.
١١. تشجيع جميع الإدارات داخل الوزارة على الاستمرار في اتباع القيادة الابداعية مع تقديم الحوافز المتنوعة بشكل مستمر لتساعدهم في ذلك.
١٢. تعزيز الاهتمام بتوفير بيئة مشجعة ومحفزة للإبداع والابتكار لدى العاملين في الوزارة من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها ورسالتها.
١٣. تنظيم وتسهيل الإجراءات الإدارية لإنجاز الأعمال بسرعة ودقة من أجل تخفيف ضغط العمل داخل الوزارة.

١٤. ضرورة الاهتمام بعقد ندوات وجلسات مع عينة من القيادة والعاملين على مستوى الإدارات في الوزارة، والتعرف على أسباب اختلاف وجهات النظر في الإدارات والأقسام حول واقع تطبيق القيادة الابداعية، ووضع خطط لمعالجة أي انحراف.

١٥. زيادة الاهتمام بالموارد البشري، وتثمين معارفهم الكامنة باعتبارهم سبيل لتحقيق التميز والتفوق والتكيف مع متطلبات العصر بالاعتماد على الأنماط القيادية المختلفة لتحقيق التميز.

#### ٥-٤ المقترحات البحثية:

١. إجراء دراسة حول موضوع القيادة الابداعية وتطوير الأداء، وذلك باستخدام أبعاد مختلفة على نفس مجتمع الدراسة أو في بيئات دراسية مختلفة.
٢. يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال باستخدام نفس النموذج مع عينة أكبر لمحاظرات الضفة الغربية.
٣. إجراء دراسة حول العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو جامع، إبراهيم بن احمد عواد، (٢٠١٧)، درجة القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد (٤٤)، ص ٢٣١-٢٤٨.
- أبو زيد، خالد حسين، (٢٠١٠)، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو شاويش، فدوى محمد، (٢٠١٨)، "تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- أبو عقل، إبراهيم، (٢٠١٣)، "مستوى التفكير التحليلي في حل المشكلات لدى طلبة جامعة الخليل وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الخليل للبحوث، العدد (١)، جامعة الخليل.
- أبو عودة، محمود، (٢٠١٨)، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- أحمد، بخيت جلال، (٢٠١٨)، دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة MTN للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- أحمد، شرين جمال محمد، (٢٠١٩)، "أثر تكنولوجيا المعلومات على القيادة الإبداعية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٣)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- الأخضر، خراز، (٢٠١١)، "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

- الأغا، و فيق حلمي، (٢٠٠٣)، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، ١٣-١٦ أكتوبر، دمشق، سوريا، ص ٦.
- الباز، عفاف، (٢٠٢٠)، دور القيادة الابداعية في إدارة الأزمات، مجلة النهضة، مجلد (١١)، العدد (٣)، ص ٨٢-٥٤.
- البحيري، السيد، (٢٠١٨)، واقع ممارسات قادة المدراس الثانوية في منطقة عسير للقيادة الابداعية واستراتيجيته تطويره، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مجلد (٢٩)، العدد (١)، ص ٢١-٦١.
- بخيت، احمد (٢٠١٩) دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- البربري، محمد أحمد، (٢٠٢٢)، القيادة الابداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، مجلد (٩٤)، ص ٩٧٢-٨٢٩.
- بسكرأ، حده، (٢٠١٩)، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك-مدينة المسيلة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- بلاسمة، فيصل (٢٠١٩) ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الاردنية في منطقة الشمال، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الاردن.
- الترك، حنان حسين محم، (٢٠٢٠)، القيادة الابداعية وأثرها على تطوير الأداء: دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٢)، "القيادة الاستراتيجية"، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، الإسماعيلية، جمهورية مصر العربية.

- الجرايدة، محمد، والجهوري، بدرية، (٢٠١٤)، درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مجلد (١٢)، العدد (١)، ص ٨١-١٠٦.
- الجعافرة، صفاء، (٢٠١٣٩)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات، مجلد (٤٠)، العدد (٢)، ص ١٦٦٣-١٦٨٧.
- جلاب، إحسان، (٢٠١١)، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء، عمان، الأردن.
- الجوجو، كمال منير عوض، (٢٠١٩)، "الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الحريري، رافده، (٢٠٠٨)، مهارات القيادة التربوية واتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان.
- حسين، معاوية أحمد، والجنبي، مطر بن سلوم، (٢٠٢٢)، دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد (١٢)، العدد (١)، ص ١-٢٠.
- حمدي، خالد وليد، (٢٠١٨). "أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- حواطي، وردة، ودروم، أحمد، (٢٠٢٠)، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي: دراسة ميدانية من شركات التأمين الجزائرية بلايتي الجلفة والأغواط، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد (٣)، مجلد (٦). جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- الدحيات، دينا (٢٠١٩) دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في شركة تطوير العقبة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

- الدغمي، هيفاء (٢٠١٩) التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الاردن.
- راغب، رشا، وأحمد، رعدة، والضويحي، دلال، (٢٠٢٢)، مهارات القيادة الابداعية وعلاقتها بتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصاديا واجتماعيا ومهنيا، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، العدد (٣٨)، ص ٦٤٣-٧٢٢.
- الزبيدي، لماء سليمان، والعموري، كوكب عزيز حمودي، (٢٠١٥)، أثر التركيز على محركات الابداع في معالجة الأزمات، ورقة بحثية منشورة، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد (٣٨)، العدد (١٠٣).
- الزهراني، مريم بنت أحمد، (٢٠١٣)، القيادة الابداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور الرياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة دكتوراه، كلية التربية، المؤسسات العامة في أم القرى، السعودية.
- ساعد، نهى عواد رشيد، (٢٠١٦)، دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- سالم، أمل صلاح، (٢٠١٨)، شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد (١)، مجلد (٩)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
- السقاف، صفوان أمين، وأبو سن، أحمد إبراهيم، (٢٠١٦)، خصائص القيادة الإدارية الناجحة: دراسة حالة منظمات الأعمال اليمينية-مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه النموذجية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد (١)، العدد (١٧).
- السلمي، فهد نجيم راجح، (٢٠١٢)، "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- السيد، محمد أحمد، وعبد الخير، فرح يس، وعبد الرحمن، منال عبد الباسط، (٢٠١٨)، علاقة القيادة الإدارية الفاعلة للإبداع الإداري في الجامعات السودانية: دراسة حالة جامعة الغضارف، مجلة جامعة الغضارف للعلوم الإنسانية، العدد (١)، ص ٧٥-١٠٦.
- الشرفاء، أمل صلاح، (٢٠١٩)، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الشهراني، نوره فالح عايش، (٢٠١٨)، درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (٣)، العدد (٣)، مركز رقاد للدراسات والأبحاث.
- الشهبان، ديانا محمد إبراهيم، (٢٠١٩)، القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- صالح، قيس عبد الهادي، وباني، باسمه محمد، (٢٠١٣) "القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (٤)، مجلد، (١٥)، جامعة الكوفة.
- الصغير، غريبي، (٢٠١٧)، القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية، رسالة دكتوراه، المؤسسات العامة في الخرطوم، السودان.
- الصومالي، صباح بنت عبد الله، وذكي، خديجة محمود، وباجنيد، أريج عبد الله، (٢٠٢٠)، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (٢٨٩)، العدد (٣)، ص ٢٣٤-٢٦١.
- الطعاني، محمد محمود، (٢٠١٩)، دور برنامج تأهيل القيادات في دعم سياسة الإحلال والتعاقب في دائرة الجمارك الأردنية: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد (٣)، العدد (٧)، ص ١٤٥-١٧٠.

- عبابنة، رامي محمود، والشقران، رامي إبراهيم، (٢٠١٣)، "درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (٢)، مجلد (١٤)، جامعة البحرين.
- عباس، سهيلة، (٢٠٠٤)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ١٢.
- عبد الباقي، حياة، وكويد، سفيان، (٢٠٢١)، تأثير القيادة الابداعية على بناء وتعزيز رأس المال الفكري: دراسة حالة مجمع شي علي، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد (١٠)، العدد (١)، ص ٤٨٧-٥٠٥.
- عبد الحميد، رنا محمد، (٢٠١٩)، "ممارسة إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- عداوي، خليفة، (٢٠١٥)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى معلمهم في عمان، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- العضال، رائد محمد، وأبو سمهدانة، مروه خضر، (٢٠١٤)، "جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (٣)، مجلد (١٠)، الجامعة الأردنية.
- علي، شادية (٢٠١٩) دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة: بنك الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة افريقيا العالمية، السودان.
- عمام، ريم، (٢٠١٨)، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد (٢)، مجلد (٤)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد.

- العنزي، سعد علي، (٢٠١٤)، ابداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- عوض الله، فوزية علي سلطان، (٢٠١٨)، أثر القيادة الإبداعية في تحسين التعليم الجامعي: دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة، مجلة البحوث التجارية، مجلد (٤٠)، العدد (١)، ص ١٢٢-١٩٤.
- العوض، ذو الفقار يوسف، (٢٠١٨)، دور القيادة الإبداعية في التطوير التنظيمي: بالتطبيق على مجموعة دله البركة بالسعودية ٢٠١٢-٢٠١٧م، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- عيد، هالة بنت فوزي محمد، (٢٠١٥)، "تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٦١)، المملكة العربية السعودية.
- عيسى، أحمد السيد أحمد، (٢٠٢١)، دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف، مجلة البحوث التجارية، مجلد (٤٣)، العدد (٣)، ص ١٣٤-١٨٨.
- غريبي، محمد، (٢٠١٦)، القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية في ليبيا، رسالة ماجستير، جامعة الأمير نايف للدراسات الأمنية، السعودية.
- الغمس، وسام، والنوح، عبد العزيز، (٢٠١٩)، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي"، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (٢٠٧)، جامعة عين شمس.
- فتاش، نورة، (٢٠١٥)، "مواقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية وادي حميميم الخروب قسطينة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٢٠)، مجلد (٩١)، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- فرج، شعبان، (٢٠٠٩)، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.

- فرحات، فاروق، (٢٠٠٣)، أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة: القيادات الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا ١٣-١٦ أكتوبر، ص ٣٢٩.
- القحطاني، كفى جعفر. (٢٠١٢)، واقع ممارسة القيادة الابداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات، رسالة دكتوراه، المؤسسات العامة في جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- القرشي، ليلي حسن، (٢٠١٥)، القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، المؤسسات العام في أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- قرمش، فداء (٢٠١٨) تشاركية المعرفة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الاسلامية، الاردن.
- قنديل، علاء، (٢٠١٠)، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.
- كركود، أحلام، (٢٠٢١)، القيادة الابداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي: حالة مؤسسة الوطنية للدهن ENAP، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، مجلد (٩)، العدد (١)، ص ١٤٢-١٦٥.
- كعواش، رؤوف، (٢٠١٦)، القيادة الابداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية، مجلة الحقيقة، مجلد (٣٥٩)، العدد (٣٩٣٢)، ص ١-٢٤.
- لعريب، وسام، وحديد، مختار، (٢٠٢٠)، واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الابداعية: دراسة ميدانية بجامعة جيجل، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد (١٠)، العدد (٦)، ص ٢٣٧-٣٥٧.
- المري، سنيد صالح الدعية، (٢٠٢٠)، أثر القيادة الابداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- مصطفى، عزة، (٢٠١٤)، إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.

- المعاني، أيمن عودة، والخرايشة، عمر محمد عبد الله، (٢٠١٧)، "أثر تطبيق الإدارة الإبداعية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة التربية، العدد (١٢١)، مجلد (٣١)، الكويت.
- المغربي، كامل المغربي، (١٩٩٥)، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نافع، عبد الله أحمد، (٢٠٢١)، "دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبتروك"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abu naser, alhobaki, (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff.
- Abu naser, alhobaki, (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff.
- Abu Naser, Samy S.; Al-Shobaki, Mazen J. & Abu Amuna, Youssef M. (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence "Comparative study", **Journal of Scientific and Engineering Research**, 3(4): 4- 14.
- Adel Zahed Babelan, Ramin Gharibzadeh, Ali Akbar Mortezaadeh, and Azadeh Dadjou, (2017), The role of managers professional ethics in organizational excellence, with the mediation of job engagement, **Iran Journal Bioethics, January**, 6(22): 59-70.
- Al hilaa., Amal, & Al Shobakib, Mazen, & Abu Amuna, Youssef, & Abu Naser, Samy, (2017). Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip. **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering**, Vol. 6, Iss. 4, P 20-30.
- Antony, J. P., & Bhattacharyya S. (2010) "Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs. **Journal of Measuring Business Excellence**, 14(2). 3-11.
- Antony, J. P., & Bhattacharyya S. (2010) "Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs. **Journal of Measuring Business Excellence**, 14(2). 3-11.

- Beatriz Pont, Deborah Nusche, (2008). Hunter Moorman: Improving School Leadership, VOL (1): POLICY AND PRACTICE, OECD, and P.2-3.
- Cantarello, Silvia & Antonella Martini & Anna Nosella, (2012), "A Multi Level for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process" **Journal of Creativity and Innovation Management**, Vol. 21, No,1, P28-48.
- Chibba, M, (2013). Expanding the Perspective on Global Business, *Global Business and Organization Excellence*, 32(2), 61-70.
- Chibba, M, (2013). Expanding the Perspective on Global Business, *Global Business and Organization Excellence*, 32(2), 61-70.
- David V. Day, John Antonakis. (2018). **The Nature of Leadership**, p.32-33.
- Dogan, M. (2019). *Creative marginality: Innovation at the intersections of social sciences*. Routledge.
- Jaroslav Henadal & David Vykydal & David Waloszek, (2018) *Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations*, *Quality Innovation Prosperity Kvalita Inovacia Prosperita*.
- Jarvis, Tiffany Lynn, (2015). "A mixed methods analysis on creative leadership and Missouri school administrators" EED Lindenwold university.
- Jarvis, Tiffany Lynn, (2015). "A mixed methods analysis on creative leadership and Missouri school administrators" EED Lindenwold university.
- Khalili, A. (2017). Creative and innovative Leadership: measurement development and validation, **Management Research Review**.
- Kuan Chen Tsai (2012). **Creative Leadership for Directing Changes**, Deepen School of Education, University of the Incarnate Word 4301 Broadway, San Antonio, TX 78209, USA, *Business Management and Strategy*, Vol. 3, No.2, p.79-80.
- Laura Quinn, Alessia D'Amato (2008). Globally Responsible Leadership A Leading Edge Conversation, CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP, P.8-9.
- Mabry, Sibylla (2016), Towards a creative Leadership Model: A state university Leadership Labors, **Journal of case Research**, 7(1), P: 1-22
- Maire Kerrin, Fiona Patterson (2014). Characteristics & Behaviors of Innovative People in Organizations NESTA Policy and Research Unit (NPRU), p.6-7.

- Mendes, M., Gomes, C., Marques-Quinteiro, P., Lind, P., & Curren, L. (2016) Promoting learning and innovation in organizations through complexity leadership theory, **Team Performance Management**.
- Miller, Lysa, (2018). "The Importance of Creative Leadership", Business services, February 01. <mailto:https://clutch.co/hr/resources/importance-of-creativeleadership>.
- Mitashree, Tripathy (2018). Building Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business, **International Research Journal of Management, IT & Social Sciences**, Vol: 5, No: 3, pp: 1-7.
- Othman, Azam, and Rahman Hamidon, (2013). "Innovative leadership school principals "Learning from change management among Malaysian secondary" school principals. **World Applied Sciences Journal**, 23(2), 167-177.
- Othman, Azam, and Rahman Hamidon, (2013). "Innovative leadership school principals "Learning from change management among Malaysian secondary" school principals. **World Applied Sciences Journal**, 23(2), 167-177.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsnid, A. L., & Brannback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style **Journal Small Business Management**, 53(1), P54-74.
- Revi, Jiajun Guo, Richard Gonzales, Anna E. Dilley (2016). **Creativity and Leadership in Organizations**, Vol. 3, Issue 1, P.130-131.
- Rose Ngozi, (2015). Amanchukwu1, Gloria Jones Stanley2: Nwachukwu Prince Ololube A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to: **Educational Management, Management**, 5(1):p. 6-14.
- Tzvetana Stoyanova and Ivaylo Iliev, (2017). Employee Engagement Factor for Organizational Excellence, **International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research**, Vol. 10, No.1, 23-29.
- Victor Sohmen, (2015). Reflections on Creative Leadership **International Journal of Global Business**, 8 (1) 1-14, p.8-9.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- <https://www.mohe.pna.ps/Higher-Education-/Higher-Education-System>.
- <https://ar.wikipedia.org/wiki>.

Al-Quds University

Ramallah branch

Deanship of Graduate Studies

Institute for Sustainable Development



جامعة القدس

فرع رام الله

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

السيدة /.....

تحية طيبة وبعد؛

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على آراء واتجاهات سيادتكم بشأن معرفة "دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله" لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة أبو ديس- القدس، لذا نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذا البحث، والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط. ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم غير مطلوب على الإطلاق.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

إعداد الباحث:

منور صالح مصطفى أقرع

إشراف الدكتور:

د. أحمد حرز الله

د. إبراهيم عبد عابدين

## تعليمات

❖ يرجى قراءة العناوين والشرح.

❖ يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.

❖ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

### القسم الأول: المعلومات الشخصية.

برجاء وضع علامة (√) حسب ما تراه مناسباً أمام كل حالة التي ينتمي إليها سيادتكم.

#### ١- الجنس:

ذكر  أنثى

#### ٢- العمر:

أقل من ٣٠ عام  من ٣٠ إلى ٤٠ عام  ٤٠ عام فأكثر

#### ٣- المؤهل العلمي:

دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا

#### ٤- سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات  من ٥ - ١٠ سنوات  ١٠ سنوات فأكثر

## ثانياً: المتغير المستقل:

ويتمثل بالقيادة الابداعية، وسوف يتناول الأبعاد التالية (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغير، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، وتحفيز الابداع). دراسة كل من (أبو شاويش، ٢٠١٨)، (المري، ٢٠٢٠)، (الشهوان، ٢٠١٩).

وفيما يأتي مجموعة من الفقرات، تتمنى عليكم الباحثة بوضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق بشدة	موافق	لا رأي محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: حل المشكلات واتخاذ القرارات.</b>						
١.	يملك القائد القدرة على توقع حدوث مشكلات العمل.					
٢.	يطلع القائد على كل جديد لزيادة قدرته لمواجهة المشكلات المستقبلية.					
٣.	يشجع القائد العاملين على التعبير عن آراءهم في حل المشكلات.					
٤.	يملك القائد القدرة والتركيز رغم ما يحيط به من معوقات وتحديات.					
٥.	يهتم القائد في الوزارة بالدراسات المستقبلية تحسباً من الأزمات المتوقعة.					
٦.	يشارك القائد العاملين في الوزارة في اتخاذ القرار بشكل فعال.					
٧.	يضع القائد آليات واضحة لضبط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.					
<b>البعد الثاني: القابلية للتغير.</b>						
١.	يشجع القائد العاملين في الوزارة على وضع الخطط المستقبلية.					
٢.	يطلع القائد العاملين في الوزارة على كل ما هو جديد في طرق وأساليب العمل.					
٣.	يؤمن القائد أن التغيير ظاهرة طبيعية يفترض التعامل معها بمرونة.					

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق بشدة	موافق	لا رأي محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤.	يقوم القائد مع العاملين في الوزارة إلى تجريب الأفكار الجديدة.					
٥.	يحرص القائد على إدخال طرق وأساليب جديدة لتنفيذ الأعمال.					
٦.	يحرص القادة على تقليل الجهد وتوفير الوقت باستخدام التكنولوجيا المتوفرة					
٧.	يوفر القائد المعلومات الكافية لإزالة أي غموض قد يسبب مقامة لعملية التغيير.					
<b>البعد الثالث: المبادرة والمجازفة.</b>						
١.	يقوم القائد بتقديم أفكار غير عادية لمواجهة ضغوط العمل.					
٢.	يطرح القائد العديد من الآراء لتحسين إجراءات العمل في الوزارة.					
٣.	يشجع القائد على استخدام التقنيات الحديثة داخل العمل في الوزارة.					
٤.	يتصرف القائد بوعي وحرص على أداء الأعمال.					
٥.	يشجع القائد العاملين على المبادرات والأفكار الجديدة.					
٦.	يتحمل القائد مسؤولية الأعمال التي يقوم بها.					
٧.	يستطيع القائد تحمل المسؤولية حتى ولو كانت من أخطاء العاملين.					
<b>البعد الرابع: القدرة على الاتصال والتواصل.</b>						
١.	يوجد العديد من وسائل الاتصال المباشرة بين القائد والعاملين في الوزارة.					
٢.	تتسم لغة التواصل بين القائد والعاملين في الوزارة بالسهولة.					
٣.	يعتمد القائد أحيانا على الاتصال الشفهي في عملية التواصل مع العاملين في الوزارة.					
٤.	يستخدم القائد وسائل التكنولوجيا الحديثة للاتصال مع العاملين في الوزارة.					

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق بشدة	موافق	لا رأي محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥.	يشجع القائد العاملين على التدريب حول الاتصال الفعال في الوزارة.					
٦.	يبحث القائد بشكل مستمر عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية الاتصال والتواصل.					
<b>البعد الخامس: تحفيز الإبداع.</b>						
١.	يهتم القائد بطرح الأفكار الجديدة في الوزارة.					
٢.	يحث القائد العاملين في الوزارة على حل المشكلات بأساليب ابداعية.					
٣.	يشجع القائد العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم داخل الوزارة.					
٤.	يعمل القائد على استقطاب الأفراد المبدعين للعمل في الوزارة.					
٥.	يمنح القائد حوافز مادية ومعنوية لرفع كفاءة العاملين عند الانتهاء من العمل المطلوب.					
٦.	يستخدم القائد أساليب ابداعية معاصرة في أداء العمل في الوزارة.					
٧.	يحرص القائد على خلق جو من التنافس بين العاملين في الوزارة.					

### ثالثاً: التميز المؤسسي في الوزارة.

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق بشدة	موافق	لا رأي محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	تسعى الوزارة باستمرار إلى تحقيق مركز متقدم ضمن استراتيجية واضحة.					
٢.	تشجع الوزارة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.					
٣.	تحرص الوزارة على التحسين المستمر في أداء خدماتها.					
٤.	توفر الوزارة كل ما يلزم لتعزيز الإبداع والتميز.					

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق بشدة	موافق	لا رأي محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥.	تتشر الوزارة ثقافة الجودة في التميز المؤسسي لديها.					
٦.	تعمل الوزارة على ترسيخ ثقافة التميز بين العاملين.					
٧.	تقوم الوزارة على الالتزام بمضامين كل ما يحمله التميز القيادي.					
٨.	تخضع الوزارة عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين باستمرار.					
٩.	تعتمد الوزارة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.					
١٠.	تقوم الوزارة بإجراء استطلاعات للأراء بشكل مستمر للتعرف على رضا متلقي الخدمات.					
١١.	تتبنى الوزارة الرقابة بشكل مستمر على جميع مرافقها لتحسين تقديم خدماتها.					
١٢.	تتصف إجراءات تقديم الخدمات بالدقة والسرعة في الوزارة.					
١٣.	تقوم الوزارة بوضع الخطط التطويرية بما يتناسب مع الاحتياجات المستقبلية.					
١٤.	تمنح الوزارة العاملين صلاحيات تمكنهم من خدمة المستفيدين بالشكل الأفضل.					
١٥.	توجه الوزارة العاملين نحو التفكير الابداعي.					
١٦.	تمكن الوزارة العاملين من أداء مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
١٧.	تؤام الوزارة بين استراتيجيتها والإمكانيات المتوفرة لديها.					
١٨.	تمتلك الوزارة المرونة من أجل تحقيق التغييرات التنظيمية.					

شاكرين حسن تعاونكم

Al-Quds University

Ramallah branch

Deanship of Graduate Studies

Institute for Sustainable Development



جامعة القدس

فرع رام الله

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

ملحق ٢: رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة ..... المحترم /ة  
تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تحكيم استبانة لرسالة ماجستير

أقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

"دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم

في محافظة رام الله"

إشراف:

د. أحمد حرز الله

د. إبراهيم عبد عابدين

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

## محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير**

**الباحث/ منور صالح مصطفى اقرع.**

### فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
١٣٣	.....	الاستبانة بصورتها النهائية.....
١٤٠	.....	رسالة تحكيم الاستبانة.....
١٤١	.....	مداول التحكيم.....

### فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
٨	.....	١,١ نموذج الدراسة.....
٧٨	.....	١,٣ يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة.....

## فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١,١	مصفوفة مُتغيّرات أبعاد القيادة الابداعية التي تناولتها الدراسات السابقة.....	٩
١,٢	ملخص الدراسات السابقة التي ركزت على القيادة الإبداعية.....	٥٢
٢,٢	ملخص الدراسات السابقة الأجنبية التي ركزت على القيادة الإبداعية.....	٥٤
٣,٢	ملخص الدراسات العربية التي تناولت التميز المؤسسي.....	٥٩
٤,٢	ملخص الدراسات الأجنبية التي ركزت التميز المؤسسي.....	٦٣
١,٣	توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.....	٧٠
٢,٣	توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر.....	٧٠
٣,٣	جدول رقم: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.....	٧١
٤,٣	توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.....	٧١
٥,٣	عدد فقرات الاستبانة حسب أقسام أداة الدراسة الرئيسة.....	٧٢
٦,٣	تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.....	٧٣
٧,٣	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلق بواقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة رام الله.....	٧٤
٨,٣	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلق التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة رام الله.....	٧٥
٩,٣	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	٧٦
١٠,٣	اختبار المعالجة الإحصائية.....	٧٩
١,٤	مفتاح التصحيح الخماسي.....	٨١
٢,٤	إجابات الباحثين حول مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات كأحد مجالات القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً.....	٨٢
٣,٤	إجابات الباحثين حول مجال القابلية للتغير واتخاذ القرارات كأحد مجالات القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً.....	٨٥
٤,٤	إجابات الباحثين حول مجال المبادأة والمجازفة كأحد مجالات القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً.....	٨٧
٥,٤	إجابات الباحثين حول مجال القدرة على الاتصال والتواصل كأحد مجالات القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً.....	٨٩
٦,٤	إجابات الباحثين حول مجال تحفيز الإبداع كأحد مجالات القيادة الإبداعية مرتبة	٩١

	تتازلياً.....	
٩٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير الكلية لواقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم محافظة رام الله مرتبة تتازلياً.	٧,٤
٩٥	إجابات الباحثين حول محور التميز المؤسسي ومرتبة تتازلياً.....	٨,٤
٩٨	معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الإبداعية وتعزيز التميز المؤسسي.....	٩,٤
٩٩	معامل ارتباط بيرسون بين واقع حل المشكلات واتخاذ القرارات وتعزيز التميز المؤسسي.....	١٠,٤
١٠٠	معامل ارتباط بيرسون بين القابلية للتغيير وتعزيز التميز المؤسسي.....	١١,٤
١٠١	معامل ارتباط بيرسون بين واقع المبادأة والمجازفة وتعزيز التميز المؤسسي....	١٢,٤
١٠٢	معامل ارتباط بيرسون بين واقع القدرة على الاتصال والتواصل وتعزيز التميز المؤسسي.....	١٣,٤
١٠٣	معامل ارتباط بيرسون بين واقع تحفيز الإبداع وتعزيز التميز المؤسسي.....	١٤,٤
١٠٥	نتائج اختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله حسب متغير الجنس.....	١٥,٤
١٠٧	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزي بحسب متغير المؤهل العلمي.....	١٦,٤
١٠٧	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	١٧,٤
١٠٩	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزي بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.....	١٨,٤
١١٠	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.....	١٩,٤
١١٢	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين	٢٠,٤

متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق واقع في واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها  
التميز المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله تعزي  
بحسب متغير العمر.....

نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير  
العمر..... ٢١,٤

١١٢