

## القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الإعدادية وعلاقتها بالإبداع

الإداري وجودة العمل

جلال رسم يونس الزبيدي

وزارة التربية / الكلية التربوية المفتوحة / مركز الرصافة

[Zaidijalal102@gmail.com](mailto:Zaidijalal102@gmail.com)

النشر : 2024/3/1

القبول : 2024/3/10

التقديم : 2023/11/12

Doi: <https://doi.org/10.36473/v1hc1y97>This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة ( القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الإعدادية وعلاقتها بالإبداع الإداري وجودة العمل) ومعرفة: مستوى القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية، والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية، ومستوى جودة العمل لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية، ومعرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، والقيادة الاستراتيجية وجودة العمل، والإبداع الإداري وجودة العمل، ولتحقيق أهداف البحث أعد الباحث أداة القيادة الاستراتيجية، اذ بلغت (٢٠) فقرة، والإبداع الإداري بلغ (٢٥) فقرة، وأداة جودة العمل بلغت (٢٠) فقرة بصيغتهم النهائية، وبعد ذلك طبّق الباحث أدوات البحث على أفراد العينة البالغة (٣٠٠) فردٍ من أعضاء الهيئة التدريسية في الرصافة الثالثة، اختيروا من مجتمع البحث الأساسية البالغ (٩٢٥) فردٍ، حللت البيانات بواسطة برنامج الحاسوب (SPSS)، واستعملت الوسائل الاحصائية الملائمة لإجراءات البحث، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: إنّ مديري المدارس الإعدادية لديهم مستوى متوسط من القيادة الاستراتيجية، ولديهم ابداع إداري بدرجة متوسطة، ولديهم جودة عمل بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، وبين القيادة الاستراتيجية وجودة العمل، وبين الإبداع الإداري وجودة العمل، وأهم التوصيات هي: اعتماد أدوات البحث في مديريات التربية في محافظة بغداد.

الكلمات المفتاحية ( القيادة الاستراتيجية، الإبداع الإداري، جودة العمل )

## **The Strategic leadership among middle school principals and its relationship to administrative creativity and quality of work.**

Dr, Jalal Rasim Youns Alzaidi

Ministry of Education / Open Educational College/ Rusafa Center

Zaidijalal103@gmail.com

### **Abstract**

This research aims to identify (strategic leadership among middle school principals and its relationship to administrative creativity and quality of work) and aims to know: the level of strategic leadership among middle school principals from the point of view of the teaching staff, administrative creativity among middle school principals from the point of view of the teaching staff, and the level of quality of work For preparatory school principals from the point of view of the teaching staff, and knowledge of the relationship between strategic leadership and administrative creativity, strategic leadership and quality of work, and administrative creativity and quality of work, and to achieve the objectives of the research, the researcher prepared the strategic leadership tool, which reached (20) items, and administrative creativity reached (25) items. The work quality tool reached (20) items in its final form After that, the researcher applied the research tools to the sample of (300) members of the teaching staff in Rusafa III, who were chosen from the basic research population of (925) individuals. The data was analyzed using the computer program (SPSS) and the appropriate statistical methods were used for the research procedures. The research reached the following conclusions: The following results are that middle school principals have an average level of strategic leadership, and have moderate administrative creativity They have a moderate quality of work, and there is a relationship between strategic leadership and administrative creativity, between strategic leadership and work quality, and between administrative creativity and work quality. The most important recommendations are: adopting research tools in the education directorates in Baghdad Governorate.

**Keywords (strategic leadership, administrative creativity, quality of work)**

**مشكلة البحث : Research Problem :**

يمر العالم اليوم في مشكلات جمة، ولاسيما في المجال التربوي؛ وذلك بسبب ضعف جاهزية غالبية القائمين على المجال التربوي، وفي ظل ما تشهده المنظمات التربوية من تطور وتقدم في العملية التربوية والتدريسية، وما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية غطت جوانب الحياة جميعها، ولاسيما المنظمات التربوية، لذا أصبحت هذه المنظمات مُجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية، والبحث عن أساليب إدارية حديثة؛ لمواكبة هذا التطور التكنولوجي، فأصبحت الحاجة ماسة إلى قيادة تربوية تتصف بالتفكير الاستراتيجي في توجيه إدارات المدارس الإعدادية وكيفية الإعداد للمستقبل والاستعداد له، وبما إنَّ القيادة الاستراتيجية تُعد من العمليات السلوكية المؤثرة في سير العملية التربوية والإدارية نحو العمل وجودته، ورسم خارطة الطريق نحو تحقيق الاهداف والحصول على افضل المخرجات، لذا لا بُدَّ من إدارات المدارس الإعدادية أن تتصف بالقيادة الاستراتيجية.

وبما إنَّ الباحث على تماس متواصل مع إدارات المدارس الإعدادية وبحكم عمله في المجال التربوي لَمَسَ أنَّ غالبيتهم يفتقرون إلى القيادة الاستراتيجية، وهذا ما شجَّع الباحث على البحث في هذا الموضوع لما له من دور بارز في الإبداع الإداري وجودته للعمل للحصول على أفضل المخرجات .

وتكمن مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية :

- ١- ما مستوى القيادة الاستراتيجية لدى مُديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟
- ٢- ما مستوى الإبداع الإداري لدى مُديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟
- ٣- ما مستوى جودة العمل لدى مُديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟
- ٤- ما العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري؟
- ٥- ما العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة العمل؟
- ٦- ما العلاقة بين الإبداع الإداري وجودة العمل؟

**أهمية البحث : Research Important :**

تمثل القيادة الاستراتيجية الرؤية الجديدة التي يمكن أن تغير المنظمة من حالة الانحدار والتدهور إلى حالة الصمود والنمو، ويُمكن أن تكون مصدر لدفع الإدارة المدرسية ( الإعدادية ) نحو الابتكار ومواجهة التطورات التربوية والإدارية بمفاهيم وطرائق جديدة، بما يجعلها الأكثر ابداعاً في الحصول على أفضل المُخرجات التي تتميز بالجودة، والقيادة الاستراتيجية هي التي تميز المنظمة من غيرها، سواء أكان على مستوى الرؤية أم على مستوى الثقافة، أم المناخ التنظيمي، أم على مستوى العلاقات بالأفراد، فضلاً عن القدرة على إلهام مديري المدارس الإعدادية وتحفيزهم في التفكير بالمستقبل والتركيز عليه لتحقيق الأهداف المنشودة (Thompson,2001,p34).

**أهداف البحث : Research Objectives :**

يهدف البحث الحالي إلى معرفة:

- ١- مستوى القيادة الاستراتيجية لدى مُديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- ٢- مستوى الإبداع الإداري لدى مُديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- ٣- مستوى جودة العمل لدى مُديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- ٤- العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري.
- ٥- العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة العمل.
- ٦- العلاقة بين الإبداع الإداري وجودة العمل.

**حدود البحث: Research Limits:**

يحدد البحث الحالي بالهيئة التدريسية في المدارس الإعدادية في مديرية التربية الرصافة الثالثة / بغداد للعام الدراسي (٢٠٢٣).

**تحديد المصطلحات: Definition of Terms:**

ولاً / القيادة الاستراتيجية: The Strategic leadership عرفها كل من:

- Rachanee راشاني (1989)

هي القدرة على إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية في تحقيق الأهداف بعيدة المدى (Rachanee, 1989, 2)

- نجم (٢٠١١)

بأنها القدرة على تحقيق التنافسية الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية (جميل , ٢٠١١ : ١٣٠). (Jamil, ٢٠١١ : ١٣٠)

- التعريف النظريّ : هي القدرة على التأثير في إدارات المدارس الإعدادية، وحثهم على التفكير بالمستقبل والاستعداد له، ورسم الصورة المستقبلية لما ستكون عليه الإدارة المدرسية.

- التعريف الاجرائيّ: الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الباحث من طريق استجابات أفراد العينة على أداة القيادة الاستراتيجية.

**ثانياً : الابداع الإداري : Administration Creativity عرفه كل من :**

الحقباتي (١٩٩٩)

نشاط عقلي مركب وهاذف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول او التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً ( الحقباتي, ١٩٩٩ : ٣٠٩). (Al-Haqbani, ١٩٩٩ : ٣٠٩)

- عبد القادر (٢٠١٠):

عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى الحالة الأكثر حداثة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجاته ( عبد القادر , ٢٠١٠ : ٦٨) (Abdel Qader, 2010: ٦٨)

- التعريف النظريّ: هو قدرة مديري المدارس الإعدادية على التفكير بنحو مختلف عن أقرانه، من طريق ابتكار طرائق وأساليب حديثة تسهم في نقل المدرسة نقلة نوعية تميزها من المدارس الأخرى .

- التعريف الاجرائيّ: الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الباحث من طريق استجابات افراد العينة على أداة الابداع الإداري.

**ثالثاً/ جودة العمل: Workmanship عرفها كل من :**

-دين , وبراون ( Dean & Bowen ، 1994 )

مجموعة من المواصفات والخصائص التي تجعل من العمل أكثر كفاءة وفاعلية (Dean & Bowen, 1994: 393).

-شريف (٢٠٠٧)

ونعني به التخطيط والتوجيه والتنسيق والمتابعة لمكونات منظومة العمل للحصول على مخرجات فاعلة (شريف, ٢٠٠٧ : ٢١٥). (Sherif, 2007: 21).

- التعريف النظريّ: هو قدرة مديري المدارس الإعدادية على أداء العمل الإداري بكفاءة وفاعلية والحصول على أفضل المخرجات.

- التعريف الاجرائيّ: الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الباحث من طريق استجابات افراد العينة على اداة جودة العمل.

**أولاً مفهوم القيادة الاستراتيجية: (Strategic Leadership)**

تُعَدُّ القيادة الاستراتيجية من الاسس الأساسية في المنظمة والقوة لما ستكون عليه مستقبلاً، والمسؤولة عن تحديد الغرض من وجودها، وتجديد ذلك مع التطور الحاصل في مجال التربية والتعليم، التي تجعل منها متميزة في عملية وضع الأهداف التنظيمية بعيدة المدى، وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهدافها، ويتسم القائد الاستراتيجي بصفات وخصائص تختلف عن المدير؛ لأن المدير يتسم بالأدوار المُحددة بقدر عالي، ويعمل في سياق محدد بدرجة كبيرة من المهام والواجبات، في حين القائد الاستراتيجي يكون أكثر انفتاحاً في العمل فهو يفكر بالمستقبل أكثر من الحاضر ويسعى دائماً إلى رسم الصورة الحقيقية التي ستكون عليها المدرسة مستقبلاً، وتعد من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الإدارة المدرسيّة، والمُحفزة لهم نحو التفكير في المستقبل، والبحث عن كل ما هو جديد

ومتطور في المجال الإداري والتربوي، وترى القيادة الاستراتيجية هناك مراحل عدة يجب على مديري المدارس الإعدادية أن يتبعوها في الاستعداد للمستقبل من أجل تحقيق أهدافهم، ومن هذه المراحل ما يأتي:

١- وضع الرؤية: القدرة على تحديد أهداف المدرسة (الإعدادية) مستقبلاً وكيفية طرائق تحقيقها.  
٢- القيام بالنشاط: وهذه تتعلق بمدى قدرة مديري المدارس الإعدادية على اتمام النشاط بأكمل وجه وفي الوقت المناسب.

٣- الدعم: وهذا يتعلق بمدى قدرة مديري المدارس الإعدادية على تقديم الدعم لتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية وإلهامهم لإنجاز ما هو أكثر مما اعتادوا عليه.

٤- التمييز: وهذا يتعلق بمدى قدرة مديري المدارس الإعدادية على مواجهة العقبات المستقبلية بعيدة المدى، والتخلص منها بنحو ايجابي ( نجم ، ٢٠١١ : ١٣٢ ). (Najm, 2011: 132).

### خصائص القيادة الاستراتيجية

إنَّ القائد الاستراتيجي هو الذي يمتلك عقلاً استراتيجياً يتميز بالتفكير بعيد المدى، ومن خصائصه هو ما قدمه (بيترف) في أربعة مكونات، وهي على النحو الآتي:

أولاً: الرؤية : أن يكون صاحب رؤية , ويرى دائماً الصورة والمُنظور الأكبر والمدى الزمني الأبعد والأكثر حدة.

ثانياً: الحقيقة - الواقعية: أن يكون واقعياً ويستجيب للوقائع وتجنب الأوهام التي تبني على الأماني وليس الوقائع.

ثالثاً: الأخلاقيات: أن يكون أخلاقياً ويتسم بالحساسية العالية للأفراد، ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.

رابعاً: الشجاعة: أن يكون شجاعاً مبادراً في تحمل المسؤولية ويغرس في رؤوسه روح المبادرة في العمل (بيترف، ١٩٩٥ : ١٢١).

### العوامل الأساسية التي يرتكز عليها القائد الاستراتيجي :

هناك عوامل عدة يرتكز عليها القائد الاستراتيجي لتحقيق الأهداف بعيدة المدى، ومن هذه العوامل ما يأتي :

١- الرؤية المتميزة: أن المنظمات تولد لتبقى في المدى البعيد، وهذا لن يكون ممكناً بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف وليس الاستجابة لها. ومن الضروري ان تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم، بمعنى أن تأتي بقدر من الجدة والتميز.

٢- القدرة على تحقيق التوافق: ويقصد بها قدرة مديري المدارس الإعدادية على تحقيق توافق بين أسلوب وخطط المدرسة مع الرؤية الاستراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه في عملها.

٣- القدرة على الابتكار الإداري: قدرة مديري المدارس الإعدادية على الإتيان بكل ما هو جديد يخص العمل الإداري، أي أنه يشير إلى التوصل إلى المفاهيم الجديدة، وطرائق جديدة تُسهم في تميز الإدارة المدرسية على منافسيها.

٤- التركيز الاستراتيجي على الأفراد: وهذه تركز على الأفراد الفاعلين والذين يتميزون بالكفاءة والأداء الجيد.

٥- القيادة الأخلاقية: وهي القيادة التي تتصف بحسن التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية واحترامهم وتقديم كل ما يحتاجون إليه من مساعدة (٤٧ ; Bellingham, 2003).

### المميزات الشخصية للقائد الاستراتيجي الناجح

يتميز المدير القائد الاستراتيجي الناجح بالمميزات الشخصية الآتية:

١. الولاء - يُظهر القائد الفاعل والمؤثر ولاءه للمدرسة من طريق أفعاله وأقواله.

٢. الإبقاء على اطلاع دائم: يبقى القائد الكفو والفعال على اطلاع دائم بما يحدث داخل المدرسة.

٣. الاستخدام الحكيم للقوة: يستخدم القائد الاستراتيجي قوته بحكمة ومهارة ومحاولة تطوير الموافقة على أفكاره بدلاً من فرض أفكاره على أعضاء الهيئة التدريسية من طريق دفع أفكارهم تدريجياً عليهم.

٤. الدفاع : يجب أن يكون لدى القائد الاستراتيجي حماس للعمل الذي يتجاوز الملل، كما يجب أن يكون لديه ميل لتحقيق الأهداف بطاقة وتصميم.

٥. التعاطف : يجب على القائد الاستراتيجي فهم آراء ومشاعر أعضاء الهيئة التدريسية، واتخاذ القرارات بعد النظر فيها.

٦. ضبط النفس: يجب أن يتمتع القائد الاستراتيجي بالقدرة على التحكم في المزاجيات والرغبات المشتتة المزعجة ، أي يجب أن يفكر قبل التصرف.

٧. المهارات الاجتماعية : يجب أن يكون ودود واجتماعي في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية .

٨. الوعي الذاتي : يجب أن يتمتع القائد الاستراتيجي بالقدرة على فهم جميع الاعمال التي يقوم بها ، فضلاً عن التأثير في أعضاء الهيئة التدريسية.

٩. التفويض : ان القائد الاستراتيجي يدرك جيداً ان تفويض بعض المهام والاعمال من جهة سيخفف العبء الزائد عليه, ومن جهة أخرى سيؤدي إلى تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية في أداء الأعمال ((

الفريجات، الشهابي، ٢٠٠٩: ٢٤٠). (Al-Farijat, Al-Shehabi, 2009: 240).

#### ثانياً مفهوم الابداع الإداري: Administration Creativity

يُعدُّ مفهوم الإبداع من المفاهيم المهمة والحديثة في المجال التربوي, ونوع من أنواع النشاط الإنساني الذي يميز الإدارة من الإدارات الأخرى, ممَّا يؤدي إلى تحسين الأداء ويطوره , وهو عبارة عن مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد بما يتوافر لديه من قدرات وإمكانيات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة لينتج نتائجاً ناجحاً له وللمنظمة التي يعمل بها وللمجتمع الذي يعيش فيه ( عطاء، ٢٠٠٨: ٢٧). (Ataa, 2008: 27).

#### عناصر الإبداع الإداري:

هنالك الكثير من العناصر التي يجب على مديري المدارس الإعدادية أن يتصفوا بها والتي تجعل من العمل الإداري أكثر ابداعاً وتميزاً ومن هذه العناصر ما يأتي :

١. الاصاله: ويقصد بها أفكار جديدة لم تطرح مسبقاً تكون ذات قيمة للمدرسة, وتعد الاصاله أعلى قمة هرم الابداع.

٢. الطلاقة الفكرية: ويقصد بها طرح الكثير من الأفكار تجاه عمل معين أو مشكلة ما من أجل الوصول إلى أفضل فكرة في تحقيق الأهداف:

٣. حساسية المشكلات: قدرة الإدارة على تحديد المشكلات ومعرفة سبب حدوثها، وجانب القصور فيها، وما سوف تسببه هذه المشكلة من عوامل قد تعيق الابداع الإداري, لذا يجب على المدير المُبدع أن يحدد بدقة الاجراءات الصحيحة والأفكار التي تحد من ظهور المشكلات والقضاء عليها.

٤. دقة الانتباه: أن المدير المُبدع هو الذي يكون دائماً منتبهاً ويقظاً نحو تحقيق الأهداف، فدقة الانتباه تساعد الإدارة على تلافي الوقوع بالأخطاء.

٥. قبول المخاطرة: إنّ المدير المُبدع هو الذي يتحمل المخاطرة عند وضع الأفكار الجديدة ويتحمل جميع التبعات الناتجة عنها (السكارنة، ٢٠١١: ٩١). (Al-Sakarna, 2011: 91)

#### مراحل عملية الإبداع الإداري

تمر العملية الابداعية بمراحل متعددة تتمثل في احساس المُبدع بوجود مشكلة معينة ما, وسنتطرق إلى أبرزها وهي على النحو الآتي :

١. ايجاد الحقائق : وتشمل تحديد المشكلة، وتعريفها، وجمع المعلومات عنها.

٢. توليد الأفكار وتنميتها: ويقصد بها قدرة المدير المُبدع على تنويع الأفكار، ووضعها في حالة الجاهزية عند حدوث مشكلة ما.

٣. ايجاد الحل : وتتمثل بالتحقق من الحلول واختبارها, واختيار الحل الملائم لها( عبد الرحمن , ٢٠١٤: ٦٥). (Abdul Rahman, ٢٠١٤: ٦٥).

### أنواع الإبداع الإداري

صنف الإبداع الإداري إلى أنواع عدة، ومنها ما يأتي:

١- الإبداع الفني : ويقصد بها قدرة المدير في ابتكار طريقة لاستخدام التقنيات والأدوات في تحقيق الأهداف.

٢- الإبداع التعبيري: قدرة الإدارة على استخدام الالفاظ الملائمة والمؤثرة في دفع أعضاء الهيئة التدريسية نحو العمل .

٣- الإبداع الإنتاجي: ويقصد به ابتكار حلول إدارية غير تقليدية، ويشير هذا النوع إلى تكوين ناتج به فائدة وقيمة للمدرسة.

٤- الإبداع المفاجئ: ويشير إلى ايجاد الحلول للمشكلات الطارئة والمفاجئة.

٥- الإبداع المتجدد: ويقصد به ايجاد حلول مثالية وجذرية للمشكلات المختلفة .

٦- الإبداع التخيلي: ويتمثل في قدرة المدير في الوصول إلى نظرية أو قانون أو افتراض جديد نحو مشكلة ما( نصر، ٢٠٠٨: ٨٣). (Nasr, ٢٠٠٨: ٨٣).

### مستويات الإبداع الإداري

١- الإبداع على مستوى الفرد: ويقصد بها القدرة الابداعية التي تتوافر لدى الإدارة من طريق خصائص فطرية، كالذكاء والموهبة، أو حب الاستطلاع والمواظبة على العمل .

٢- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم عبر الجماعة، إذ إبداعهم أكثر من الإبداع على مستوى الفرد، إذ أثبتت النتائج أن الجماعات المتباينة من حيث الجنس أكثر إبداعاً في الحلول من الجماعات أحادية الجنس، وأن الجماعات المتماسكة أكثر نشاطاً وحماساً للعمل، وأن الجماعات حديثة التكوين مبدعة أكثر من الجماعات القديمة.

٣- الإبداع على مستوى المنظمات: يتم الوصول إلى هذا الإبداع عبر جهد تعاوني مبذول من قبل المنظمات ( العميان، ٢٠٠٥: ٣٩٤). (Al-Amyan, ٢٠٠٥: ٣٩٤)

### ركائز الإبداع الإداري

حدد بيتر ووترمان ( peter & Waterman ) عدة ركائز تؤدي إلى التفوق والابداع، والتي يجب على الإدارة المدرسية أن تتصف بها، وهي كالآتي:

١- التعريف بالقيم التنظيمية للمدرسة.

٢- التركيز على أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

٣- تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة .

٤- مُعاملة أعضاء الهيئة التدريسية بحب واحترام.

٥- تبسيط الاجراءات الإدارية.

٦- التعامل وفق المرونة.

٧- غرس روح التنافس بين أعضاء الهيئة التدريسية.

٨- توفير المناخ التنظيمي المناسب.

٩- الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.

١٠- البصيرة الخلاقة ويقصد بها القدرة على تصور بدائل متعددة للتعامل مع المشكلات.

١١- الثقة بالنفس وبالآخرين، فالمُبدع لا يستسلم بسهولة عند حدوث مشكلة معينة فهو لا يفقد صبره بسرعة ولا يميل من تجريب الحلول.

١٢- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.

١٣- الشجاعة عند إبداء الرأي والمقترحات، وتبني مداخل ومفاهيم حديثة تسهم في تطور المدرسة( نصر , ٢٠٠٨: ٦٧). (Nasr, ٢٠٠٨: ٦٧).

ثالثاً مفهوم جودة العمل: Workmanship

تعددت مفاهيم الجودة؛ وذلك باختلاف المفهوم من ثقافة إلى ثقافة أخرى، ومن مفكر إلى مفكر آخر، ومفهوم الجودة له معنيان أساسيين هما (المعرفة والالتزام) ، فمن دون المعرفة لا يمكن اختيار الأفضل ، ومن دون الالتزام لا نستطيع تحويل المعرفة إلى واقع عمليّ او فعل تطبيقيّ يمكن متابعة نتائجه من طريق الأداء الملاحظ ، وتعني جودة العمل على أنها التخطيط والتوجيه والتنسيق والمتابعة لمكونات منظومة العمل بما تتضمنها من عناصر (مادية، ومالية، وبشرية)، وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية لهذه المنظمة، مما يجعلها على قمة المنظمات الأخرى ، وذكر دين وبراون ( dean & Bowen ) جودة العمل بأنها فلسفة أو مدخل يمكن أن يميز بوساطتها المبادئ والممارسات التقنية، ويتكون من ثلاث مبادئ، وهي على النحو الآتي:

- ١- التركيز على الزبون (الطلبة).
- ٢- التحسين المستمر.
- ٣- فرق العمل ( الهيئة التدريسيّة ) ( Dean & Bowen ، 1994 :393 ).

**مبادئ جودة العمل :**

- ١- التركيز على احتياجات وتوقعات المستفيدين ( الطلبة ) والسعي إلى تحقيقها من طريق إعداد استراتيجيات تحسين الجودة.
- ٢- التأكيد على التحسين والتطوير المستمر، وتحديد معايير مستويات الجودة .
- ٣- التركيز على الوقاية بدلا من التفتيش.
- ٤- اتخاذ القرارات بصورة موضوعية بناءً عن الحقائق.
- ٥- تمكين أعضاء الهيئة التدريسيّة وحفزهم على تحمل المسؤولية، ومنحهم الثقة وإعطائهم الحرية الكاملة لأداء العمل.
- ٦- استعمال النمط الديمقراطي اثناء التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسيّة ((شريف, ٢٠٠٧ : ٢٣٢).

**أهداف جودة العمل**

من الأهداف التي ينبغي على الإدارة المُبدعة والاستراتيجية ان تركز عليها وتحققها هي ما يأتي:

- ١- على الإدارة المدرسية أن تعمل باستمرار على إحداث تغيير في جودة الاداء .
- ٢- السعي دائماً إلى تطوير أساليب العمل الإداري والتربوي .
- ٣- الحرص على بناء العلاقات الإنسانية وتعزيزها .
- ٤- تقوية الولاء والانتماء للمنظمة ( المدرسة ) .
- ٥- تحسين بيئة المناخ التنظيمي وجعله مناسب للعمل .
- ٦- تقليل اجراءات العمل الروتيني واختصاره من حيث الوقت والتكلفة ( العميان، ٢٠٠٥ : ٣٠٤ ). Al- (Amyan, ٢٠٠٥ : ٣٠٤)

**فوائد تطبيق جودة العمل في المجال التربوي:**

- ١- ضبط النظام الإداري والتربوي وتطويره في أي منظمة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- ٢- الارتقاء بمستوى جميع أفراد المنظمة من ( إدارة , مدرسين , طلبة ) في جميع الجوانب الجسمانية والعقلية والاجتماعية والنفسية .
- ٣- زيادة الثقة والتعاون بين المنظمات التعليمية والمجتمع.
- ٤- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمنظمة التربوية والتدريسيّة.



٥- الترابط والتكامل بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية، والعمل بروح الفريق الواحد ( نشوان , ٢٠٠٤ : ٢٣). (Nashwan, 2004: 23).

#### معايير جودة العمل:

تشهد الأنظمة التربوية اهتماماً متزايداً بمعايير الجودة في العمل؛ لما لها من دور في انجاز الاعمال بطريقة صحيحة وتحقيق الاهداف, وسنتطرق إلى أهم رواد الجودة، وهم على النحو الآتي:

#### - الجودة الشاملة عند ديمينج Deming :

ينسب الاهتمام اليوم بالجودة فلسفةً وفكراً وتطبيقاً إلى الأمريكي ( وليام إدوارد ديمينج ) الذي قاد حركة إدارة الجودة الشاملة في اليابان بدءاً من العام ١٩٥٠، فبعد نهاية الحرب العالمية الثانية وضع (ديمنج) مجموعة من الأفكار تدور حول فكرة التكامل في المنظمات كلها، وذلك من أجل إيجاد كفاية في منتجها النهائي , فقد أدرك إن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج، وأبتكر ما يسمى بدائرة ديمينج للجودة (خطط، نفذ، أفحص، تصرف), وحملت مبادئه وأفكاره الملامح الرئيسة لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة التي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة يتم رفع كفايتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً ناتجاً عن جودة العمل والأساليب المستخدمة في العمل ونظمه(الترتوري وجويحان , ٢٠٠٩: ٤٤).

ويُعد أنموذج ( ديمينج) من النماذج التي تؤدي إلى تحسين مستوى أداء المنظمة وجودة العمل , اذا اشتمل على أربعة عشر معياراً، وهي على النحو الآتي:

١- وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين أداء كل من ( الإدارة , الهيئة التدريسية , الطلبة)، وتزويدهم بخبرات تربوية وتعليمية ممتعة.

٢- تبني الإدارة فلسفة جديدة تثير التحدي بين الإدارات وأعضاء الهيئة التدريسية.

٣- حث الادارة المدرسية على عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط بوصفه أساساً لتحديد مستوى أداء اعضاء الهيئة التدريسية.

٤- توثيق الارتباط والتناسق بين مراحل العمل المختلفة بهدف تحسين الأداء الإداري والتربوي.

٥- التحسين الدائم للخدمات المقدمة من أجل تحسين الأداء لكل الأفراد في المنظمة.

٦- الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء الإداري والتربوي لكل من الإدارة المدرسية وأعضاء الهيئة التدريسية.

٧- الاهتمام بإيجاد القيادة الاستراتيجية المُبدعة من أجل مساعدة جميع العاملين من ملاك المدرسة على حسن استخدام التقنيات والإمكانيات لتحقيق أداء أفضل يساعدهم على الابتكار والإبداع .

٨- تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية مناسبة.

٩- كسر الحواجز بين الادارة العليا الوسطى والدنيا.

١٠- التخلي عن ترديد الشعارات واستبدالها بالتحضير والحث بمختلف أساليبه.

١١- تشجيع السلوك القيادي الفعال لدى الادارة المدرسية في قيادة مدارسهم, وأعضاء الهيئة التدريسية في قيادة صفوفهم.

١٢- تحسين وتفعيل العلاقات بين الإدارة المدرسية وأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة بما يساعدهم على الاستمتاع بعملهم جنباً إلى جنب.

١٣- التأكيد على مواكبة التطورات بنحو مستمر لكل من الادارة المدرسية, وأعضاء الهيئة التدريسية.

١٤- تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير نحو الجودة مسؤولية كل فرد في المجتمع (الورثان, ٢٠٠٧: ١٨). (Al-

Warthan, ٢٠٠٧: ١٨)

**الجودة الشاملة عند بالدريج Malcolm Baldrige:**

وهو أحد البارزين في الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية , وطور بالدريج نظامًا لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره ضمن المعايير القومية المعترف بها لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمنظمات التربوية, ومن المعايير التي وضعها بالدريج ما يأتي:

- ١- القيادة الإدارية.
- ٢- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- ٣- جودة المعلومات.
- ٤- جودة الموارد البشرية.
- ٥- جودة العمليات التربوية.
- ٦- ضمان الجودة.
- ٧- التركيز على المستفيد (عبد الجواد، ٢٠٠٠ : ٢٨). (Abdel-Gawad, 2000: 28).

**- الجودة الشاملة - عند كروسي:**

يُعد (كروسي) واحداً من رواد إدارة الجودة في أميركا، إذ حدد فليب كروسي أربعة معايير لضمان الجودة، وهي على النحو الآتي:

- ١- التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.
- ٢- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من طريق وضع معايير للأداء الجيد.
- ٣- تحديد مستويات أداء الأفراد، ومنع حدوث الأخطاء من طريق ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.
- ٤- تقويم الجودة من طريق قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية يؤخذ بالحسبان حساب تكلفة كل شيء لم يتم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى، وحساب الفاقد وغيرها من المعايير الكمية والكيفية (الخطيب، 2008 : ٦٩). (Al-Khatib، ٦٩: ٢٠٠٨).

الدراسات السابقة : سيتطرق الباحث إلى الدراسات السابقة على ثلاثة محاور، وهي على النحو الآتي:

**أولاً دراستا القيادة الاستراتيجية :****١- دراسة راشاني (Rachanee,1989)**

(أساليب القيادة ومرونة وفعالية أسلوب مدرء المدارس الثانوية العامة في تايلند)  
رمت الدراسة إلى معرفة أساليب القيادة، ومرونة الأسلوب وفعاليتها الذي يمتاز به مديرو المدارس الثانوية العامة في تايلند، وهو مدير من مديري المدارس أنفسهم، مع التركيز في العلاقة الإحصائية بين مرونة الأسلوب وفعالية الأسلوب، استعمل أداة تحليل السلوك القيادي (L.B.A.II)، والخاصة بالمدرجات الذاتية لأسلوب القيادة، فضلاً عن استبيان أعده الباحث لغرض جمع البيانات الديموغرافية، وقد كانت عينة الدراسة مؤلفة من (١٧٨) مديراً ومديرة منهم (٨٩) ذكوراً و(٨٩) إناثاً، ومنها حصل الباحث على (١٦٤) استجابة منهم (٨٤) ذكوراً و(٨٠) إناثاً، أي بنسبة (٩٢%). وبعد تحليل البيانات والمعطيات باستخدام الإحصاء الوصفي واختبارات مربع كاي ( $X^2$ ) أسفرت نتائج هذه الدراسة عن الآتي:

إنَّ أسلوب القيادة الأول للمديرين هو أسلوب الدعم والإعانة (Supporting)، إذ برز أنَّ عامل الإسناد في هذا الأسلوب، أكبر بكثير من عامل التوجيه، لم يكن هناك الدليل الكافي للإشارة إلى العلاقة الإحصائية لأساليب القيادة (مرونة الأسلوب وفعالية الأسلوب) بأية من المتغيرات الديموغرافية، باستثناء اثنين منها هما: التطوير المهني : فالمديرون الذين وصلوا تطويرهم المهني كانوا الأكثر فعالية من الذين لم يواصلوا تطويرهم المهني (ملخص البحث : Rachanee,1989).

**٢- دراسة (الرقاد , ٢٠٢٠)**

(القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم)

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير أداة القيادة الاستراتيجية، إذ تكونت من ( ٣٠ ) فقرة، وأداة القدرة التنافسية تكونت من ( ٢٩ ) فقرة، بصيغتهم النهائية، وتكون مجتمع البحث من (٣٨٠) من مساعدا، وعينة البحث (١٦٩) مساعدا ومساعدة، واستعملت الوسائل الاحصائية ( الاختبار التائي لعينة واحدة , معامل ارتباط بيرسون , وتوصل البحث إلى ان مديري المدارس الثانوية لديهم قيادة استراتيجية مرتفعة( الرقاد , ٢٠٢٠ : ملخص البحث )

### ثانياً : دراستا الابداع الإداري

#### ١- دراسة ( الجعافرة , ٢٠١٣ )

(العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك الاردن) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك(الاردن)، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير أداة الصراع التنظيمي، إذ بلغ (٤٤) فقرة، وتطوير أداة الابداع الإداري، إذ بلغ (١٩) فقرة بصيغتهم النهائية، وتكون مجتمع وهو عينته البحث من ( ٢٧١ ) مديرا ومديرة، منهم ( ٩٥ ) مديرا و(١٧٦) مديرة، واستعمل الباحث الوسائل الاحصائية الاتية: ( المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، والاختبار التائي لعينة واحدة، وتوصل نتائج البحث يتمتع مديري المدارس الحكومية بمستوى مرتفع من الإبداع الإداري( الجعافرة , ٢٠١٣ : ملخص البحث) .

#### ٢-دراسة ( عبد اللطيف , ٢٠٢١ )

(فاعلية ادارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع الإداري) هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الضفة الغربية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف البحث أعدت الباحثة أداة التميز الإداري، إذ تكون من ٤٠ فقرة وأداة الإبداع الإداري تكون من ٣٠ فقرة بصيغتهم النهائية، وتكون مجتمع البحث من ( ٤١٢٢ ) من المعلمين، وعينة البحث (٤٤٣)، واستعملت الوسائل الاحصائية ( الاختبار التائي لعينة واحدة , معامل ارتباط بيرسون , وتوصل البحث إلى ان معلمي المدارس الثانوية لديهم إبداع إداري بدرجة مرتفعة: ( عبد اللطيف , ٢٠٢١ : ملخص البحث)

### ثالثاً : دراستا جودة العمل :

#### ١- دراسة (فارس ٢٠٠٩)

(درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليتي الطب جامعتي بغداد والمستنصرية . دراسة مقارنة) وهدفت الدراسة إلى ما يأتي: معرفة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليتي الطب جامعتي بغداد والمستنصرية، مقارنة استجابات أفراد عينة البحث في درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة، معرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيرات (الجنس . الشهادة . اللقب العلمي)، وتألف مجتمع البحث من (٤٢٠) تدريسيًا وتدرسية من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه، وبلغت عينة البحث (١٢٦) تدريسيًا وتدرسية جرى اختبارهم نسبة (٣٠%) من أفراد مجتمع البحث بطريقة العينة التطبيقية العشوائية، واستعمل الباحث الاستبانة أداة للبحث، وقام ببناء الأداة معتمداً معايير جائزة (مالكوم بالدرج)، وتألفت أداة البحث من (٧٣) فقرة موزعة على سبعة معايير هي: القيادة الإدارة . التخطيط الاستراتيجية للعودة . إدارة المعلومات الإدارية . إدارة الموارد البشرية . إدارة العمليات التعليمية . ضمان الجودة . التركيز على المستفيد، واستعمل الباحث الوسائل الاحصائية الاتية: ( متوسطات حسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي، والوسط والوزن المثوي)، وكانت نتائج البحث على الشكل الآتي: إن درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في الكلتين جاءت بدرجة متوسطة. لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيرات (الجنس والشهادة واللقب العلمي) في كليتي الطب وجامعتي بغداد والمستنصرية (فارس، ٢٠٠٩ : ملخص البحث).

## ٢- دراسة (درويش , ٢٠١١)

(واقع جودة العمل الإداري في جامعة تشرين)

هدفت الدراسة إلى معرفة وقع جودة العمل الإداري في جامعة تشرين , ولتحقيق هدف البحث اعد الباحث استبانة تكونت من خمسة محاور وضمت ٢٧ فقرة , وتكون مجتمع البحث من جميع الإداريين في جامعة تشرين اذ بلغ عددهم (٢٩٥٠) فرد وعينة البحث من (٥٩٠) فرد بنسبة ٢٠% واستعملت الوسائل الاحصائية ( المتوسطات الحسابية , اختبار تحليل التباين , اختبار التائي لعينة واحدة , معامل ارتباط بيرسون اختبار شفيه )

وتوصلت نتائج البحث إلى وجود جودة العمل بدرجة متوسطة ( درويش , ٢٠١١ : ملخص البحث)

## الإفادة من الدراسات السابقة

١- إعداد أدوات البحث.

٢- اختيار المنهج المناسب.

٣- إعداد الوسائل الاحصائية.

٤- تحديد المشكلة ومعالجتها.

٥- تفسير النتائج.

## الفصل الثالث منهجية البحث واجراءاته

### منهج البحث :

اعتمد الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي الارتباطي؛ لأنه المنهج الملائم لتحقيق أهداف بحثه.

### مجتمع البحث: Population of The research

تكون مجتمع البحث الحالي من ( ٩٢٥ ) فرد من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الإعدادية التابعة لمديرية تربية بغداد (الرصافة /الثالثة) للعام الدراسة(٢٠٢٣) , والجدول الاتي يوضح جدول (١)

النسبة المئوية	مجتمع البحث الهيئات التدريسية	مديرية التربية
٣٢%	٩٢٥	الرصافة الثالثة

### عينة البحث: Sample of The Research

تمثل العينة جزءاً من مجتمع الدراسة ، ولذلك ينبغي أن تكون العينة قادرة على تمثيل المجتمع تمثيلاً حقيقياً صادقاً ، يستطيع من طريقها الباحث تعميم النتائج التي توصل إليها على مجتمع الدراسة (الخرابشة ، ٢٠٠٧ : ١١٣) . (Al-Kharabsha, ٢٠٠٧ : ١١٣).

وتكونت عينة البحث من ( ٣٠٠ ) فرد من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الإعدادية، اختيروا بنسبة (٣٢%) من مجتمع البحث الاصلي والبالغ (٩٢٥) .

### أدوات البحث: Tools of The Research

استعمل الباحث أدوات ثلاث لتحقيق أهداف البحث والمُتمثلين ب(القيادة الاستراتيجية , الإبداع الإداري, جودة العمل) للحصول على البيانات والمعلومات.

### خطوات بناء أدوات البحث:

بعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة, وخبرة الباحث في مجال الادارة التربوية أعدّ الباحث فقرات أداة القيادة الاستراتيجية, وفقرات أداة الإبداع الإداري, وفقرات أداة جودة العمل بصيغتهم الأولية, وفيما يأتي تفصيل ذلك:

### اولاً : أداة القيادة الاستراتيجية :

تكونت بصيغتها الأولية من ( ٢١ ) فقرة

ثانياً: أداة الإبداع الإداري : تكون بصيغته الأولية من (٢٥) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

- ١- مجال الاصاله تكون من ( ٨ ) فقرات
- ٢- مجال الطلاقة الفكرية من ( ٩ ) فقرات
- ٣- مجال قبول المخاطرة من ( ٨ ) فقرات

ثالثاً : أداة جودة العمل :

تكونت بصيغتها الأولية من (٢١) فقرة  
وتحقق الباحث من صدق أدوات البحث من طريق المؤشر الآتي:

#### الصدق الظاهري: Face validity

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية لتأكد من صدق الأداة والقدرة على قياس ما اعد لأجله , ويمكن التوصل إليه من طريق حكم المختصين على درجة قياس الاختبار، وبما أن هذا الحكم يتصف بدرجة من الذاتية لذلك يعطى الاختبار لأكثر من محكم ويمكن تقييم درجة الصدق الظاهري للاختبار من طريق التوافق بين تقديرات المحكمين (عودة، ١٩٩٨ : ٣٧٠). (Odeh, ١٩٩٨ : ٣٧٠).

وقد اعتمد الباحث في إيجاد صدق الأداة على الصدق الظاهري من طريق عرض الأدوات على عينة من المحكمين والمختصين في مجال الادارة التربوية والقياس والتقويم البالغ عددهم (١١) محكماً للتأكد من صلاحية فقرات الأدوات لقياس ما وضع لقياسه من حيث كون الفقرات (صالحة، أو غير صالحة، أو بحاجة إلى تعديل، ومدى ملائمة الفقرة للمجال الذي وضعت فيه) وتم اعتماد نسبة (٨٠%) من اتفاق الآراء بين المحكمين على صلاحية الفقرة كحد أدنى لقبول الفقرة ضمن الاداة , والفقرة التي تحضّل على نسبة الاتفاق من (٨٠) فما فوق، تُعد الفقرة مقبولة (الجابري , ٢٠١١ : ٢١٨). (Jabri, ٢٠١١ : ٢١٨).

وبعد الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم في تعديل بعض الفقرات ( القيادة الاستراتيجية , الابداع الإداري, جودة العمل ) فتكوّنت اداة القيادة الاستراتيجية من ( ٢٠ ) فقرة , والابداع الإداري من (٢٥) فقرة, واداة جودة العمل من (٢٠) فقرة بصيغتهم النهائية.

#### التطبيق الاستطلاعي للأداة:

طبقت أدوات البحث على عينة مكونة (١٢٥) فرد من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الإعدادية اختيروا عشوائياً لتحليل فقراتها وعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية للأدوات:

#### علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لأدوات ( القيادة الاستراتيجية , الابداع الإداري, جودة العمل )

يلجأ الباحثون إلى هذا الأسلوب لمعرفة إذا ما كانت كل فقرة من فقرات الأداة تسير في المسار نفسه الذي يسير فيه الاداة, لذلك يُعد هذا الأسلوب من أدق الوسائل المعتمدة في حساب الاتساق الداخلي للفقرات , فهو يقدم أداة متجانسة في فقراتها ، وعلى هذا الأساس يتم الإبقاء على الفقرة التي يكون معامل ارتباط درجتها مع الدرجة الكلية للاختبار عالياً، في حين تحذف الفقرة التي يكون معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية واطناً (الزوبعي واخرون، ١٩٨١ : ٣٢). (Al-Zubaie et al. ١٩٨١ : ٣٢)

وعند حساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الأداة , وبين الدرجة الكلية للأداة، استخرج معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات( اداة القيادة الاستراتيجية , والابداع الإداري , وجودة العمل ) وبين درجاتهم الكلية على الأدوات، وكانت جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ جاءت القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠,١٩٨) بدرجة حرية (١٢٣).

#### ثبات الأداة

تم التحقق من الثبات من طريق المؤشرين الآتين:

#### أطريقة إعادة الاختبار: Test –Re Test

يقصد بالثبات أن الاختبار قادر على إعطاء النتائج نفسها، أو نتائج قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقه على الأفراد أنفسهم تحت الظروف نفسها (الخرابشة، ٢٠٠٧ : ١٨٩). (Al-Kharabsha, ٢٠٠٧ : ١٨٩)

ووزعت أدوات البحث على (٤٠) فرد من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الإعدادية اختبروا عشوائياً , بعد ذلك أُعيد تطبيق الأدوات على العينة بعد مرور اسبوعين , بعد ذلك حسب درجات التطبيق لكل فرد من أفراد العينة، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين مجموعتي الدرجات ، فكان معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (٠.٨٨) لأداة القيادة الاستراتيجية، ومعامل الثبات لأداة الإبداع الإداري (٠.٨٥) ، ومعامل الثبات لأداة جودة العمل (٠.٨٣) ، وهي قيم تدل على استقرار إجابات الأفراد على أدوات البحث.

#### ب- طريقة: معادلة الفايكرونباخ: Alpha-Cronbach

تعد معادلة الفايكرونباخ من الطرائق الشائعة في حساب ثبات المقاييس التربوية والنفسية، إذ يشير معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة إلى الاتساق بين فقرات الأداة ، أو ما يسمى بالتجانس الداخلي للفقرات (عبد الرحمن، ١٩٩٨ : ٧٣) ( VAI-Kharabsha: ٢٠٠٧ : ١٨٩) ، وللتحقق من ثبات الأدوات طبق الباحث معادلة الفايكرونباخ على درجات افراد العينة واستخرجت معامل الاتساق الداخلي لثبات الادوات، وبلغ الثبات الكلي للقيادة الاستراتيجية (٠.٨٤)، وبلغ الثبات الكلي لأداة الإبداع الإداري (٠.٨٧)، وبلغ الثبات الكلي لأداة جودة العمل (٠.٨٥)، وهي قيم تدل على استقرار إجابات الأفراد على أدوات البحث.

#### التطبيق النهائي لأدوات البحث

وبعد التأكد من صدق أدوات البحث وثباتها طبق الباحث الأدوات بصيغتهم النهائية في المدة الزمنية الواقعة من يوم الأربعاء الموافق ٢٣ / ٣ / ٢٠٢٣ إلى يوم الاثنين ١١ / ٤ / ٢٠٢٣، على العينة الأساسية المشمولة بالبحث، وبعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتفريغ أدوات البحث بالطريقة الآتية .

#### الوسائل الإحصائية: Statistical Tools

بعد تفريغ البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحاسوب (SPSS) استعملت الوسائل الإحصائية الآتية

- ١- استعمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- ٢- اختبار مربع كأي لتعرف إلى الصدق الظاهري.
- ٣- الاختبار التائي لعينة واحدة .
- ٤- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.
- ٥- معامل ارتباط بيرسون .

#### الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها:

**الهدف الأول :** وتحقيقاً للهدف الاول الذي يشير إلى (تعرف مستوى القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية) ، إذ يشير المتوسط الحسابي للقيادة الاستراتيجية، إذ بلغ (٧٠,٠٣) ، وانحراف معياري (٣,٢٢) ، في حين بلغ المتوسط الفرضي (٦٠) درجة، وبعد استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٨,٣٣) اتضح إنها أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٢٩٩) ، من طريق ذلك يتضح إن درجة المتوسط الحسابي للقيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الإعدادية أعلى من الوسط الفرضي، وفي ضوء البيانات التي تم الحصول عليها من طريق عينة البحث يتضح من ذلك أن مديري المدارس الإعدادية لديهم قيادة استراتيجية، وبدرجة متوسطة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Rachaneem.1989/ الرقاد ، ٢٠٢٠) من حيث الهدف الأول، إذ توصلت هذه الدراسة إلى إن أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط من القيادة الاستراتيجية والجدول الآتي يوضح ذلك .

(٢)

## الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى القيادة الاستراتيجية

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	القيادة الاستراتيجية
	الجدولية	المحسوبة						
دالة احصائياً	١,٩٦	١٨,٣٣	٣,٢٢	٦٠	٧٠,٠٣	٢٩٩	٣٠٠	

**الهدف الثاني :: معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية:**

ولتحقيق هذا الهدف حسب المتوسط الحسابي لعينة الإبداع الإداري اذ بلغ (٨١,٢٢) وبانحراف معياري مقدراه (٤,١٠) في حين بلغ المتوسط الفرضي (٧٥) درجة, وبعد استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٥,٣٣), ويتضح من ذلك إنها أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٢٩٩), من طريق ذلك يتضح إن درجة المتوسط الحسابي للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية أعلى من الوسط الفرضي, وهذا يعني ان مديري المدارس الإعدادية لديهم إبداع إداري, وبدرجة متوسطة, واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الجعافرة, ٢٠١٣ / عبد اللطيف, ٢٠٢١) من حيث الهدف الثاني, إذ توصلت هذه الدراسة إلى أن افراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط من الإبداع الإداري. والجدول الاتي يوضح ذلك. جدول (٣)

الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى الإبداع الإداري

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	الإبداع الإداري
	الجدولية	المحسوبة						
دالة احصائياً	١,٩٦	٢٥,٣٣	٤,١٠	٧٥	٨١,٢٢	٢٩٩	٣٠٠	

**الهدف الثالث: معرفة مستوى جودة العمل لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية:**

وتحقيقاً لهذا الهدف تم حساب المتوسط الحسابي لعينة أداة جودة العمل, فبلغت (٦٩,٠٥) وبانحراف معياري مقدراه (٤,١٢), في حين بلغ الوسط الفرضي (٦٠) درجة, وعند استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٠,٧) وأتضح من ذلك إنها أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٢٩٩), ويشير ذلك إلى ان المتوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي, وهذا يعني ان مديري المدارس الإعدادية لديهم جودة بالعمل, وبدرجة متوسطة, واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من ( فارس, ٢٠٠٩ / درويش, ٢٠١١) من حيث الهدف الثالث, إذ توصلت هذه الدراسة إلى أن أفراد العينة لديهم جودة بالعمل وبمستوى متوسط. والجدول الاتي يوضح ذلك.

## جدول (٤)

الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى جودة العمل

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	جودة العمل
	الجدولية	المحسوبة						
دالة احصائياً	١,٩٦	٢٠,٧	٤,١٢	٦٠	٦٩,٥	٢٩٩	٣٠٠	

## الهدف الرابع: معرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة أداة القيادة الاستراتيجية ودرجات عينة أداة الإبداع الإداري, إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة (٠,٤٥٧), وقيمة الاختبار التائي المحسوبة (١٨,٠٨) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) بدرجة حرية (٢٩٨) عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ويُشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية والابداع الإداري، ويتضح من ذلك وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين .

## جدول (٥)

مستوى الدلالة	القيمة التائية		مربع قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية	قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة	درجة الحرية	العينة	القيادة الاستراتيجية
	الجدولية	المحسوبة						
توجد علاقة	١,٩٦	١٨,٠٨	٠,٣٣٩	٠,٠٨٩	٠,٤٥٧	٢٩٨	٣٠٠	الإبداع الإداري

## الهدف الخامس: معرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة العمل :

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة أداة القيادة الاستراتيجية ودرجات عينة أداة جودة العمل , إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة (٠,٦٦٨) ، وقيمة الاختبار التائي المحسوبة (١٤,٣٨)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦)، بدرجة حرية (٢٩٨) عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ويُشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية وجودة العمل ، ويتضح من ذلك وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين.

## جدول (٦)

مستوى الدلالة	القيمة التائية		مربع قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية	قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة	درجة الحرية	العينة	القيادة الاستراتيجية
	الجدولية	المحسوبة						
توجد علاقة	١,٩٦	١٦,٣٨	٠,٣٣٩	٠,٠٨٩	٠,٦٦٨	٢٩٨	٣٠٠	جودة العمل



**الهدف السادس: معرفة العلاقة بين الإبداع الإداري وجودة العمل :**

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة أداة الابداع الإداري ودرجات عينة أداة جودة العمل , إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة (٠,٤٧٦)، وقيمة الاختبار التائي المحسوبة (١٧,١٢)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) بدرجة حرية ( ٢٩٨ ) عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ويُشير ذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الإبداع الإداري وجودة العمل ، ويتضح من ذلك وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين.

جدول(٧)

مستوى الدلالة	القيمة التائية		مربع قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية	قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة	درجة الحرية	العينة	الابداع الإداري
	الجدولية	المحسوبة						
توجد علاقة	١,٩٦	١٧,١٢	٠,٣٣٩	٠,٠٨٩	٠,٤٧٦	٢٩٨	٣٠٠	جودة العمل

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

**الاستنتاجات: Conclusions**

- ١- من يتصف بالقيادة الاستراتيجية سيؤثر تأثيراً ايجابياً في نقل المدرسة نقلة نوعية تتميز بالتطور الازدهار.
- ٢- من يتصف بالقيادة الاستراتيجية سيكون أكثر إبداعاً في العمل والحصول على أفضل المخرجات.
- ٣- من يواكب التطور ويطبقة سيكون عمله الإداري والتربوي عملاً مميّزاً خالٍ من الاخطاء يتميز بالجودة.
- ٤- إن الاهتمام بالطرائق والأساليب الجديدة في العمل يؤدي إلى مخرجات مميزة.

**التوصيات Recommendations**

- ١- إشراك مديري المدارس الإعدادية في دورات التقنيات التربوية.
- ٢- إدخال مديري المدارس في دورات الجودة الشاملة .
- ٣- حث جميع مديري المدارس الإعدادية المشاركة في دورات القيادة الإدارية.
- ٤- اعتماد أدوات البحث والافادة منها في تطوير أداء العمل الإداري والتربوي.
- ٥- إدخالهم بدورات التخطيط التربوي.

**المقترحات Suggestions**

في ضوء نتائج البحث يقترح الباحث ما يأتي :

- ١- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على مستوى إدارات المدارس الابتدائية والمتوسطة.
- ٢- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على باقي مديريات التربية الاخرى .

**المصادر العربية والاجنبية:**

- ١- يترف , دراكر( ١٩٩٥) الادارة , ترجمة اللواء محمد عبد الكريم , الدار الدولية للنشر والتوزيع , القاهرة.
- ٢- الترتوري ، محمد عوض وجويحان ، أغادير (٢٠٠٩) ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن . عمّان.

- ٣- الجابري, كاظم كريم رضا. (٢٠١١): مناهج البحث في التربية وعلم النفس, ط١, مكتب النعيمي للطباعة والاستنساخ, بغداد.
- ٤- الجعافرة , صفاء جميل ( ٢٠١٣ ) العلاقة بين اساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالابداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك, دراسات العلوم التربوية , المجلد (٤٠) العدد ٢, الاردن.
- ٥- الحقباني , تركي ( ١٩٩٩ ) اثر المناخ التنظيمي على ابداع الموظفين , رسالة ماجستير , دراسة تطبيقية , جامعة الملك سعود , جدة, السعودية.
- ٦- خرابشة، عمر محمد عبد الله (٢٠٠٧) أساليب البحث العلمي، دار الفكر للنشر، ط١، عمان.
- ٧- الخطيب, سمير كامل (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر, ط١, مطبعة جعفر العصامي بغداد, العراق.
- ٨- درويش , رمضان (٢٠١١) واقع جودة العمل الإداري في جامعة تشرين كلية التربية , دمشق سوريا ,
- ٩- الرقاد , سناء كاسب عواد ( ٢٠٢٠ ) القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم, رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط كلية العلوم التربوية , الاردن.
- ١٠- الزوبعي، عبد الجليل واخرون ( ١٩٨١ ) الاختبارات والمقاييس النفسية, مطابع دار الكتب للطباعة والنشر, الموصل .
- ١١- السكارنة , بلال ( ٢٠١١ ) مقدمة في الابداع الإداري , الطبعة الثانية , دار وائل للنشر والتوزيع , الاردن.
- ١٢- شريف، السيد عبد القادر. (٢٠٠٧) إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها , (ط٢) دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة. عمان.
- ١٣- عبد الجواد، عصام الدين نوفل. (٢٠٠٠) ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية، مجلة التربية، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية الكويتية، لسنة (٩)، العدد (٩) .
- ١٤- عبد القادر , بودي ( ٢٠١٠ ) الابداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة , ملتقى الدولي , جامعة سعد حلب , سوريا.
- ١٥- عبد اللطيف , براء احمد ( ٢٠٢١ ) فاعلية ادارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالابداع الإداري في الضفة الغربية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين, رسالة ماجستير كلية التربية جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين.
- ١٦- العميان ،محمود سليمان (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١، عمان ،دار وائل للنشر والتوزيع.
- ١٧- عودة، احمد سليمان (١٩٩٨) القياس والتقويم في العملية التدريسيّة، ط١، دار الامل للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٨- \_\_\_\_\_ (٢٠٠٢) القياس والتقويم في العملية التدريسيّة , دار الامل للنشر الاردن.
- ١٩- فارس، أحمد كنعان (٢٠٠٩) درجة امكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليتي الطب جامعتي بغداد والمستنصرية - دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية الاساسية - الجامعة المستنصرية.
- ٢٠- الفريجات, خضير كاظم حمود وانعام, الشهابي (٢٠٠٩) السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة, مكتبة الشارقة الاردن .

٢١- نجم, عبود نجم ( ٢٠١١ ) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين, دار صفاء للطباعة والنشر عمان, الاردن.

٢٢- نشوان, جميل (٢٠٠٤) تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة في فلسطين, جامعة القدس المفتوحة, رام الله, فلسطين.

٢٣- نصر , عزة ( ٢٠٠٨ ) الابداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية, المكتب الجامعي الحديث , عمان, الاردن.

٢٤- الورثان، عدنان بن احمد بن راشد .(٢٠٠٧). مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم ودراسة ميدانية بمحافظة الاحساء, مقدمة للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية , السعودية.

25-Dean, jw.ir and Bowan, D.E . (1994): Management theory and total quality :Improving research and practice through theory development Academg of Management Review, Vol 19 No.

26-Bellingham (2003) Ethical Leadership, HRD press,Amherst.

27-Rachanee (1989) Leadership Styles, Tailand:Group ltd.

28-Thompson (2001) Understanding Corporate Strategy,Thomson Learning, Australia.

#### **Arab and foreign sources:**

1- Peterf, Drucker (1995) Management, translated by Major General Muhammad Abdel Karim, International House for Publishing and Distribution, Cairo.

2- Al-Tarturi, Muhammad Awad and Juwaihan, Agadir (2009), Comprehensive Quality Management in Higher Education Institutions, Libraries and Information Centers, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Jordan - Amman.

3- Al-Jabri, Kazem Karim Reda. (2011): Research Methods in Education and Psychology, 1st edition, Al-Naimi Printing and Reproduction Office, Baghdad.

4- Al-Jaafrah, Safaa Jameel (2013) The relationship between organizational conflict management methods and their relationship to administrative creativity among male and female principals of public schools in Karak Governorate, Educational Science Studies, Volume (40) Issue 2, Jordan.

5-Al-Haqbani, Turki (1999) The impact of organizational climate on employee creativity,

Master's thesis, applied study, King Saud University, Jeddah, Saudi Arabia.

6- Kharabsha, Omar Muhammad Abdullah (2007) Scientific Research Methods, Dar Al-Fikr Publishing, 1st edition, Amman.

7- Al-Khatib, Samir Kamel (2008), Total Quality Management and ISO, a contemporary approach, 1st edition, Jaafar Al-Isami Press, Baghdad, Iraq.

8- Darwish, Ramadan (2011) The reality of the quality of administrative work at Tishreen University, Faculty of Education, Damascus, Syria,

9- Al-Raqqad, Sanaa Kaseb Awad (2020) Strategic leadership and its relationship to competitiveness among public secondary school principals in the capital Amman Governorate from the point of view of their assistants, Master's thesis, Middle East University, Faculty of Educational Sciences, Jordan.

10- Al-Zubaie, Abdul Jalil and others (1981) Psychological Tests and Measures,

Dar Al-Kutub Printing and Publishing Press, Mosul

11- Al-Sakarna, Bilal (2011) Introduction to Administrative Creativity, second edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Jordan.

12- Sharif, Mr. Abdul Qader. (2007) Kindergarten Management and Its Applications, (2nd edition), Dar Al-Mesir for Publishing, Distribution and Printing. Oman.

13- Abdel-Gawad, Essam El-Din Nofal. (2000) Total quality control and its applications in the field of education, Education Journal, Center for Educational Research and Curricula at the Kuwaiti Ministry of Education, year (9), issue (9).

14- Abdel Qader, Boudi (2010) Creativity and Organizational Change in Modern Organizations, International Forum, Saad University, Aleppo, Syria

15- Abdel Latif, Baraa Ahmed (2021) The effectiveness of excellence management among secondary school principals and its relationship to administrative creativity in the West Bank of Palestine from the point of view of teachers, Master's thesis, Faculty of Education, An-Najah National University in Nablus, Palestine.

16- Al-Amyan, Mahmoud Suleiman (2005), Organizational Behavior in Business Organizations, Amman, Dar Wael for Publishing and Distribution.

17- Odeh, Ahmed Suleiman (1998), Measurement and Evaluation in the Teaching Process, 1st edition, Dar Al-Amal for Publishing and Distribution, Amman.

18- (2002) Measurement and Evaluation in the Teaching Process, Dar Al-Amal Publishing, Jordan

19- Fares, Ahmed Kanaan (2009) The degree of possibility of applying comprehensive quality standards in the colleges of medicine, Baghdad and Al-Mustansiriya universities - a comparative study, unpublished master's thesis - College of Basic Education - Al-Mustansiriya University.

20- Al-Farijat, Khudair Kazem Hammoud and Anaam, Al-Shehabi (2009) Organizational Behavior Contemporary Concepts, Sharjah-Jordan Library.

21- Najm, Abboud Najm (2011) Administrative Leadership in the Twenty-First Century, Safaa Printing and Publishing House, Amman, Jordan.

22- Nashwan, Jamil (2004) Developing the competencies of academic supervisors in university education in light of the concept of comprehensive quality management in Palestine, Al-Quds Open University, Ramallah, Palestine.

23- Nasr, Azza (2008) Administrative creativity and self-renewal of the public secondary school, a strategic vision, Modern University Office, Amman, Jordan

24- Al-Warthan, Adnan bin Ahmed bin Rashid. (2007) The extent of teachers' acceptance of comprehensive quality standards in education and a field study in Al-Ahsa Governorate, presented to the fourteenth annual meeting of the Saudi Society for Educational and Psychological Sciences, Saudi Arabia.