

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لمديري المدارس بمحافظة الزرقاء Total Quality Management and its Relationship to the Creative Leadership of School Principals at Zarqa Governorate

أسماء جاسر عودة¹، أيمن أحمد العمري²
Asma'a Jaseer Odeh¹, Aieman Ahmad Al-Omari²

¹ المدارس العمرية، الزرقاء- الأردن

² أستاذ إدارة التعليم العالي - كلية العلوم التربوية- الجامعة الهاشمية- الأردن

¹ Alomaria Schools, Zarqa, Jordan

² Professor of Higher Education Administration, Faculty of Educational Sciences, Hashemite University, Jordan

¹ asomodeh@gmail.com, ² aieman66@hu.edu.jo

Accepted

قبول البحث

2024/5/13

Revised

مراجعة البحث

2024/5/1

Received

استلام البحث

2024/4/15

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2024.13.3.7>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لمديري المدارس بمحافظة الزرقاء Total Quality Management and its Relationship to the Creative Leadership of School Principals at Zarqa Governorate

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس بمديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي.

المنهجية: تم اعتماد المنهج الوصفي الإرتباطي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغت (369) فردًا بنسبة بلغت (10%)، من مجتمع الدراسة، وأُستخدمت الاستبانة الأولى منها للتعرف إلى درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس، تكونت من (33) فقرة. أما الثانية فكانت للتعرف إلى مستوى القيادة الإبداعية موزعة إلى أربعة مجالات تكونت من (31) فقرة.

النتائج: أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس ككل ولل مجالات جميعها جاءت مرتفعة، وأظهرت أيضًا وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، تعزى لمتغيري الخبرة التدريسية والمؤهل العلمي، وأظهرت النتائج أنّ مستوى القيادة الإبداعية لدى مدير المدارس جاء مرتفعًا، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإبداعية، وفقًا لمتغيرات الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية ودالة إحصائية بين جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومستوى القيادة الإبداعية.

الخلاصة: في ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بتقديم جائزة سنوية لأفضل قائد مبدع، ولأفضل مدرسة تقوم بتطبيق معايير الجودة الشاملة، وتأهيل مديري المدارس لتمكينهم على إعطاء دورات تدريبية للمعلمين فيما يتعلق بالقيادة الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ القيادة الإبداعية؛ مديري المدارس؛ محافظة الزرقاء.

Abstract:

Objectives: The study aimed to investigate the extent of implementation of Total Quality Management (TQM) by school principals in the Education Directorate of the First Zarqa and its relationship with the level of creative leadership from the perspective of teachers, as well as to determine if there are statistically significant differences between the means of responses of study sample individuals on the study instrument, attributed to variables (gender, teaching experience, and educational qualification).

Methods: To achieve the study objectives, a descriptive correlational approach was adopted, and the sample was selected using simple random sampling with 369 individuals representing 10% of the study population. A questionnaire was used: the first tool to identify the extent of TQM implementation by school principals, consisting of 33. The second tool aimed to assess the level of creative leadership, consisting of 31 items.

Results: The results of the study indicated that the degree of TQM implementation by school principals as a whole and in all areas was high. Moreover, statistically significant differences were found between the responses of the study sample individuals, attributed to variables of teaching experience and educational qualification. Additionally, the results showed that the level of creative leadership among school principals was high. There were no statistically significant differences between the responses of the study sample individuals for the level of creative leadership based on gender, teaching experience, and educational qualification variables. Furthermore, the results indicated a positive, significant, and statistically significant relationship between all areas of TQM implementation and the level of creative leadership.

Conclusions: In light of the study results, the study recommended presenting an annual award for the best creative leader and for the best school implementing TQM standards, as well as providing training courses for school principals to enhance their ability to conduct training sessions for teachers regarding creative leadership.

Keywords: Total Quality Management; Creative leadership; Principals; Zarqa governorate.

المقدمة:

إن العصر الحالي يشهد ثورة في المعرفة، مما أدى إلى ظهور مفاهيم إدارية جديدة تهدف إلى تطوير الأداء ومواكبة التطورات والتحديث المستمر في الخدمات، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الاتجاهات الحديثة التي أثبتت نجاحها على المستوى التربوي. ويُعتبر قطاع التعليم جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، حيث يتأثر بشكل كبير بالتغيرات الخارجية، مما يتطلب وجود قيادة إبداعية قادرة على التكيف مع هذه التحولات وتحسين جودة التعليم ومواجهة التحديات.

وفي هذا السياق، يشير مكي (2014) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعني التطوير المستمر للعمليات الإدارية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، ويؤكد أن تطبيقها في مجال التعليم يتطلب قيادة مؤهلة قادرة على فهمها وتطبيقها لتحسين مخرجات التعليم. ويشير المرقاق (2019) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على نمط إداري يهدف إلى تحقيق رضا الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم، فيما يرى الخطيب (2005) أن التغلب على الفجوة الإدارية يتطلب اعتماد نهج إداري مبتكر مثل إدارة الجودة الشاملة.

ويتطلب التقدم في المؤسسات التعليمية قيادات قادرة على تحفيز الموارد البشرية وتشجيع الإبداع وتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة. ويُعتبر القائد الإبداعي الذي يُعتمد على التفكير المبدع مهماً لتحقيق هذا التطور وتحقيق النجاح. بالإضافة إلى ذلك، يرى عاشور (2022) أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب توجهاً إدارياً فعالاً وبيئة تنظيمية مناسبة، مع توجيه الاهتمام نحو العنصر البشري وتطوير مهارات مديري المدارس لتحقيق القيادة الإبداعية والتميز في الأداء. ويوضح براهيمي (2022) أن التفكير الإبداعي ضروري لتحقيق التقدم والتطور، وأنه يمكن تنميته من خلال التدريب والتحفيز، كما يساهم في تحقيق النجاح في مختلف المجالات.

تعرف إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية إدارية حديثة تقوم بتحسين كل من الإجراءات والعمليات بهدف تحسين المخرجات ومما يؤدي إلى تلبية رغبات كل من أولياء الأمور والطلبة (جوازته، 2021). ويشير حسن (2015) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعد مدخل إداري حديث تقوم على أساس الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة من خلال أساليب فنية ومهارات متخصصة تؤدي إلى التحسين المستمر. وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم توجه الأنظمة والعمليات والسياسات والمنهج لوجود ظروف ملائمة للإبداع والإبتكار وتلبية المتطلبات للمستوى المطلوب والتميز في تقديم الخدمة للمستفيد مما يؤدي إلى تحقيق الرضا لديه (القيسي، 2014).

وهناك مجموعة من الإجراءات ومراحل التطبيق ذكرها العارفة (2007) كما يلي: المرحلة الأولى: تبني الإدارة العليا الجودة من خلال مجموعة من الإجراءات تتمثل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة من قبلها، وضع الأهداف والمتعلقة بالمؤسسة التعليمية، وتدريب القيادات في المؤسسات التعليمية على مبادئ الجودة. المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط، وفيها يتم تكوين مجلس إستشاري للجودة، وتحديد الموارد المالية، وإعداد البرامج التدريبية، ووضع الخطط الإستراتيجية والتفصيلية. المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ، يتم إختيار الأفراد الذين يتولكون مهمة التنفيذ، وتدريبهم على الوسائل المتعلقة بالجودة. المرحلة الرابعة: مرحلة التقييم، يتم من خلال هذه المرحلة طرح التساؤلات حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة قبل عملية تطبيق الجودة. المرحلة الخامسة: مرحلة النشر وتبادل الخبرات، يتم نشر المخرجات التي تم تحقيقها من خلال مرحلة التقييم، بهدف تبادل الخبرات بين المؤسسات.

وقد أثرت إدارة الجودة الشاملة على العديد من الأساليب التقليدية وأصبحت لغة القرن الحادي والعشرين لدورها الأساسي في الحيوية الجديدة، وهناك عدت سمات حيوية لتطوير الجودة ذكرها خليل (2001) أنها مرتبطة بالسلوك الإنساني الرائع، ومبدأ عملها هو جعل المخرجات هي الطرق الأفضل، وأن الجودة أصبحت لغة عمل دولية، تميز إداري واسع الإنتشار. وكما يرى اللوزي (2004) أن تطبيق هذا المفهوم ليس بأمر سهل في القطاع الحكومي فيتطلب نجاحه العمل على توفير مجموعة من المتطلبات، ومراعاة الاختلافات بين عملاء القطاع الخاص والعام، وذلك لفرق الدرجات والمستويات المختلفة في كل من القطاعين ومنها المقدرة على تحقيق الرضا للجمهور، وأن المديرين والعاملين في القطاع الحكومي هم من يحددون الخدمات المطلوبة للمستفيدين على اعتبار أنها هي الجهة الوحيدة التي تقدم هذه الخدمات ومن الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام عدم وجود المنافسة وتأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات، وتأثير قوانين الخدمة المدنية، وعدم تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات، وعدم إعطاء أهمية للقياس وتقييم الأداء، والإفتقار لنظام الحوافز الجيد، عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة، وعدم التركيز على الإبداع والإبتكار.

وهناك من يرى القيادة الإبداعية أنها الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي بالتفكير ويتم التغيير عندما يشعر القائد بالمشاكل وكل النواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي (سكارنة، 2011). كما قالت كركود (2021) أن القائد المبدع هو القائد الفعال والتميز قادر على إحداث فرق في أداء المهام اليومية في المنظمة وفي إنجاز العمل. وكما قالت اللامي (2014) أن القيادة الإبداعية: القدرة على التحكم في البيئة المؤسسية وإيجاد حلول للمشكلات، ورفع مستوى ثقافة المنظمة والثقة بالآخرين أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والعمل، مع مراعاة وجود رؤية استراتيجية وتوجه مستمر لتطوير العمل. وعرفت كل من البوشي وبويشيت (2018) أن القيادة الإبداعية قدرة القائد على إدارة التغيير وتطوير المؤسسة التعليمية وبطريقة غير تقليدية للوصول إلى التميز والتفوق، من خلال مهارات وسمات وقدرات مميزة. كما عرفت آل حسين (2018) القيادة الإبداعية: هي القدرة على إستحداث نهج وأسلوب جديد، يناسب حاجات المجتمع والعصر الحديث، أي القدرة على التغيير والتجديد. كما عرفت الضويحي (2020) أن القيادة

الإبداعية نوع من أنواع القيادة يعمل على حل المشكلة بطريقة إبتكارية وغير تقليدية وتشجيع الآخرين على الإبداع لتحقيق أهداف المؤسسات الإبداعية.

هناك أربعة أبعاد للقيادة الإبداعية تساهم في تقديم العمل الإبداعي في المؤسسات التعليمية تتمثل في ما يلي كما ذكرها هريو(2022): أولاً: بعد المبادرة: تعد من السمات الإبداعية تساهم في وجود مناخ صحي في المؤسسة التعليمية مما يؤدي إلى تشجيع العاملين ويحفزهم ويوجد منافسة صحية من خلال تبني المبدعين وكذلك يشجع الحماس والإبداع ولا يقتله لدى العاملين من خلال القمع والغيرة، كما يتميز القائد المبادر بقدرته على إتخاذ القرارات التي تساهم في إحداث التغييرات الهامة وتحقيق مستوى أداء عالي في المؤسسة التعليمية وكذلك قدرته على تحديد الفرص المتاحة وحُسن استثمارها. ثانياً: بعد الأصالة: ويقصد به أن يبتعد الشخص عن ما هو مألوف أو شائع أي أنه قادر على التجديد والتميز بالأفكار وينتج أفكار جديدة، أي يكون قادر على الإبتكار. ثالثاً: الحساسية للمشكلات: إن الشخص المبدع لديه حساسية إتجاه المشكلات فهو قادر على رؤية المشكلات في الأشياء أو النظم الإجتماعية لا يستطيع أن يراها الأشخاص الآخرون، مما يجعله يفكر في إدخال التحسينات من خلال الإحساس بمشكلة ما، مما يؤدي إلى معرفة الأخطاء وجوانب القصور فهو يشعر بالأشياء التي لا يشعر بها الآخرون ومن ذلك يكون لديه القدرة على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه. رابعاً: بعد المثابرة: هو الشخص الكفء ويمتلك القوة والعزيمة والإصرار على إنجاز العمل، والشخص الذي يتمتع بالمثابرة قادر على تحمل المسؤولية والميل للأعمال التي فيها تحدي وصبر، كما أنه يسعى في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات.

كما أورد كل من المالكي(2022) والنمري والجهني (2023) بعدين آخر للقيادة الإبداعية: الطلاقة: وتعني الإستجابة لعدد كبير من الأفكار والسرعة في توليد الأفكار واستدعاء لمعلومات وخبرات سبق تعلمها، أما البعد الثاني فهو المرونة: القدرة على تغيير الأفكار بشكل إيجابي أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره حسب الموقف. وهناك مجموعة من الخصائص تتعلق بالقيادة الإبداعية وقد ذكرها الغامدي (2021) فيما يلي: الذكاء المرتفع المتمثل بالقدرة والكفاءة، الاستبصار والتحليل، فهم المشكلات وطرح الحلول وإبداء الآراء والمقترحات، اليقظة والطلاقة اللغوية، المرونة والأصالة، فن التعامل مع الأزمات، كما أن للصفات الشخصية دور مهم من خلال الإعتماد على النفس، وتحمل المسؤولية، والإستقرار العاطفي، والصدقة والمودة، الإستقامة والعدل، التعاون والحماس للعمل، القدرة على ضبط النفس، والقدرة على تحمل الإحباط والفشل. وبعد التفوق الأكاديمي وامتلاك المهارات العلمية والفنية اللازمة وسعة المعرفة من مفاتيح النجاح الذي يتطلب الثبات والمثابرة والإبداع، ويتيح القدرة على ترتيب الأولويات والقدرة على التقدير بميزان حكيم والوصول إلى القرارات الموضوعية دون تمييز. أما الصفات الإجتماعية من الخصائص الفعالة للقيادة الإبداعية فمن خلالها يشارك القائد الآخرين في القرارات، ويؤمن بالقدرة على التغيير، ويقدر أعمال تابعيه ويثني على المجدين منهم، وتنظيم الجماعات المفككة، وقدرته على تقبل الرأي المخالف وسماع وجهات النظر، ويكون مستعد لخدمة الآخرين، ويمتلك المعرفة بالعادات والتقاليد الإجتماعية والسلوك الإنساني، ويكون ذو شعبية عند الآخرين كما ويتمكن من المساهمة في أنشطة جماعية يمتلك القدرة على التوجيه والإنجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج الصادرة منهم. وكذلك القدرة حل الصراعات والمشاكل بين فريق العمل وتخفيف التوتر والعمل لصالحهم دون التركيز على المنفعة الشخصية أو الأناية أو الإتكالية.

وهناك مجموعة من المهارات الأساسية التي لا بد من وجودها لنجاح القيادة الإبداعية، حيث يتوقف النجاح على مدى قدرتها على توظيف هذه المهارات عملياً أثناء ممارستها لأعمالها وتعاملها مع العاملين، وكذلك معرفة مدى تأثيرها على سلوكهم، ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسات التربوية. وقد ذكر المهنا (2020) أن من هذه المهارات: استخدام الحاسب الآلي في إعداد البرامج التربوية، من خلال أنشطة عملية، واستخدام الأجهزة الحديثة والمتطورة منها ما يمكن من كشف أماكن متعددة من مكتب مدير المدرسة، وغير ذلك من ما يسهل عمل مدير المدرسة، وتطبيق الإدارة المفتوحة والمشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة وتحمل المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية ورفع الأداء وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تكوين فريق عمل يعمل من أجل تحقيق الأهداف التربوية، وحل المشكلات، وتقويم الأداء بدقة ووضوح من خلال التغذية الراجعة، والقدرة على التصور المستقبلي وتحديد الأهداف وإكتشاف الفرص والقدرة على توضيحها للعاملين في المؤسسة التربوية، والرؤية الحقيقة للمشكلة وليس لمظاهرها الخارجية، وعدم الإنحصار في فترة زمنية قصيرة، والتعامل مع الظروف بعيدة الأجل.

كما ذكر العنزي (2017) أن نجاح القيادة الإبداعية مرهون بإمتلاك القائد لمجموعة من المهارات وهي: أولاً: مهارة إدارة الذات: وهي قدرة الفرد على التوازن بالحياة ليوافق بين كل من الواجبات والرغبات والأهداف، ويجب أن يكون ناجح مع نفسه وإدارة ذاته ليتمكن من تنفيذ المهام المطلوبة منه بفاعلية. ثانياً: مهارة إدارة الصراع: يعد الصراع التنظيمي تعارض لرغبة داخل الفرد نفسه أو بينه وبين أفراد آخرين نتيجة لعدم توافق بينهم أو وعدم وجود وسيلة تحقق هذه الأهداف أو هذه الرغبات، مما يتوجب على القيادة الإبداعية ممارسة دورها لتقلل من هذه الصراعات إلى أدنى حد ممكن الذي يؤثر على سير العملية التعليمية، مما يتطلب أن يمتلك مهارة إدارة الصراع وتعزيز أسلوب التعاون. ثالثاً: مهارة إدارة ضغط العمل: يعتبر ضغط العمل مصدر يوجد في مجال العمل ويفرض حملاً زائداً على العاملين مما يؤدي إلى الضيق والتوتر، ويقصد بإدارة ضغط العمل: الطرق التي يستخدمها القائد للقدرة على إيجاد توازن بين متطلبات العمل وقدرات العاملين، وقدرة القائد على تقديم المساعدة لجميع العاملين. رابعاً: مهارة التعامل مع الحاسب الآلي: حيث أن الحاسب الآلي يساعد القائد على زيادة الإنتاجية، ويساعد القائد على الإبداع والتطوير. خامساً: مهارة القدرة على إتخاذ القرارات: على القائد أن يشارك الآخرين في إتخاذ القرارات مع مراعاة الإطار الزمني المحدد. سادساً: مهارة القدرة على الشرح والتفسير: أي قدرة القائد على إزالة التضارب

والغموض عما يصدر من تعليمات، وشرح أفكاره وتوضيحها ومناقشة العاملين فيها مما يؤدي إلى تسير التأثير بالعاملين، عدم غموض التعليمات لأنها لا تحقق الإتصال الجيد والمشاركة المرغوبة.

هناك مجموعة من المتطلبات لتحقيق القيادة الإبداعية حيث يرى العوين (2019) أن هناك عددًا من متطلبات القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية، وهي: وجود المشاركة في نظامها المؤسسي، وتبني أنظمة موضوعية لغاية تقويم الأداء، وإتباع مبدأ اللامركزية الإدارية، والعمل على التدريب بشكل متكامل ومستمر، وإعتبار التدريب واجب لكل العاملين. وتدعيم الجانب الإنساني من خلال منح العاملين الحرية في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والأخذ بها بعد القيام بتحليلها ودراستها، دعم القيادة وتوفيرها لمناخ تنظيمي المناسب للإبداع، وأن يكون القادة هم القدوة والمثل الأعلى في السلوكيات الوظيفية والتنظيمية، تبنيهم لمفهوم التنافس، وتنمية هذا الإتجاه، وتحريك مشاعر وحاجات الأفراد نحو العمل، من خلال وجود أنظمة وحوافز ذات كفاءة عالية وفاعلية.

هناك مجموعة من المراحل لتطبيق القيادة الإبداعية كما تراها العثيم (2023) متمثلة في ستة مراحل متسلسلة مرتبطة ببعضها البعض كالآتي: مرحلة الإعداد: وهي المرحلة الأولى من المراحل، وتعتبر مرحلة الإستعداد والتحضير حيث يتم فيها جمع البيانات والمعلومات. ومرحلة الاندماج مع المشكلة: وهي ما تسعى بمرحلة الإنغماس في المشكلة يتم من خلال هذه المرحلة دراسة الإهتمامات والآراء والحقائق المختلفة التي جمعت. ومرحلة احتضان المشكلة: يتم في هذه المرحلة العمل على إيجاد الحلول المناسبة، ومراقبة العمليات. ومرحلة الوصول إلى حل: من خلال هذه المرحلة يتم الوصول للإجابة بشكل مفاجئ، ويكون على شكل حدس أو صورة أو فكرة. ومرحلة التقويم: يتم في هذه المرحلة التقويم من خلال التغذية الراجعة، وإختبار الفرضيات، وتعديل الأفكار الإبداعية وتطويرها. ومرحلة التطبيق: وتعد هذه المرحلة الأخيرة يتم فيها تطبيق الإبداع إلى واقع ملموس مما يجعل الإبداع ذو معنى وقيمة. ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية.

مشكلة الدراسة:

يرى الباحثان من خلال خبرتهما بالميدان التربوي وتوجه الإدارات المدرسية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تحتاج إلى قيادة تتميز بالإبداع حتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه حيث تمت ملاحظة أهمية أن يمتلك مديري المدارس قيادة إبداعية لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس وأن كل من إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإبداعية قادرة على الالتقاء بأداء كل من المعلمين والطلبة، ومقدرة مديري المدارس على الإستغلال الأمثل للوقت حيث يعد ذلك عامل مهم من الواجبات القيادات المدرسية.

مما سبق، فإنّ مشكلة الدراسة تكمن في تقصي درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية، من وجهة نظر المعلمين، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق في الإستجابة بين أعضاء عينة الدراسة تعزى إلى الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، بإختلاف متغيرات الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي؟
- ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى المديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الإبداعية، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، بإختلاف المتغيرات الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة، ومستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقصي درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.
- الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى المديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.
- تقصي العلاقة الارتباطية بين تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة، ومستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من مجموعة من النقاط، يمكن إيجازها فيما يلي:

- الأهمية النظرية للدراسة: تتوضح الأهمية النظرية لهذه الدراسة بالنظر إلى موضوعها المتمثل في دراسة بالعلاقة بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى القيادة الإبداعية. بالإضافة إلى أنها قد تسد بعض النقص الموجود في الدراسات الأردنية المتعلقة بالعلاقة بهذا الموضوع وتشجع الباحثين التربويين لتقصي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، ومتغيرات أخرى.
- الأهمية التطبيقية للدراسة: تتوضح أهمية الدراسة العملية من خلال نتائجها من حيث مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس في تبني المفاهيم الإدارية الحديثة وسد الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة. وتزويد المكتبة بأدب نظري ملائم، وخاصة في ما يتعلق بالإدارة التربوية ودراسات سابقة مفيدة حول درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة، ومستوى القيادة الإبداعية.

التعريفات الإجرائية:

- إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تمزج بين كل من المهارات الفنية والوسائل الإدارية من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء في المؤسسة التعليمية وذلك بهدف إحداث تغييرات إيجابية والتحسين المستمر لتلبية احتياجات المجتمع ومتطلباته (يوسف، 2020). وتعرف إجرائيًا: فلسفة تقوم على تبني إستراتيجية من خلال نظام شامل ليعمل على التحسين المستمر في كل من الإجراءات والعمليات مما يؤدي إلى قدرت المؤسسات التربوية على مواجهة الظروف المختلفة، والإستخدام الأمثل لكل من الموارد البشرية والمادية لتقديم خدمة متميزة، وذلك لتحقيق رضا كل من العاملين في المؤسسة ومتلقي الخدمة من أولياء أمور والطلبة.
- القيادة الإبداعية: القدرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض والإنطلاق منها للإبداع، وإحداث تطورات في مجال العمل، والقدرة على اكتشاف المشكلات، وتهيئة المناخ الفعال لحلها وتلبية كل من حاجات الرؤوسين والبيئة المحيطة (عوض الله، 2018). وتعرف إجرائيًا: أسلوب حديث ومهارة قيادية يقوم المدير من خلالها بإدارة المؤسسة بتميز، وقدرة على إيجاد حلول إبتكارية في حل المشكلات، والأفكار غير التقليدية وتوفير بيئة تحفز العاملين لديه لتنمية الإبداع لديهم.

الدراسات السابقة

قدم في هذا الجزء عرضًا للدراسات التي تناولت موضوعي إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإبداعية من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:

- بين كل من ديوي، باتقواي، أسيري، ساسونو، وبورو انتو (Dewi, Patmawati, Asbari, Sasono, & Purwanto, 2023) أن إدارة الجودة المتكاملة تتطلب في إندونيسيا ثلاث مراحل على الأقل من التنفيذ، وهي: الإعداد والتخطيط والتنفيذ. وتشمل العوائق التي تحول دون تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في إندونيسيا مقاومة التغيير، وعدم الالتزام بالجودة، والافتقار إلى الاستعداد والكفاءة البشرية. والحلول البديلة ضرورية لأهمية التغيير في تحقيق الجودة والمحافظة عليها وتطويرها، بحيث ينمو الالتزام المشترك بالجودة.
- وقام جوازته (2021) بالعمل على تطبيق النموذج المقترح للتطوير الإداري من منظور إدارة الجودة الشاملة للمدارس الخاصة بأبعاده الثمانية المجتمعة والاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، والحرص على استمرار توفير البرامج التدريبية للعاملين وتطويرها بما يتناسب مع التطورات في البيئة التعليمية وزيادة إهتمام الإدارات العليا في المدارس الخاصة بإستمرارية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهج مهم في التحسين والتطوير الإداري، كما تدعوا هذه الدراسة مديرية التعليم الخاص في وزارة التربية والتعليم إلى تبني النموذج المقترح.
- وبينت دراسة موعد (2021) للكشف عن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التربية الخاصة العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفاعلية الأداء التدريسي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي واستبانة على عينة مكونة من 281 معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة متوسطة، وتوجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة وفاعلية الأداء التدريسي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا وملتغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأطول.
- وهدفت دراسة العلالي (2020) إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لمديري المدارس الخاصة بلواء الجامعة في الأردن في ضوء معايير المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، والتعرف إلى أثر الجنس، وسنوات الخبرة في الإدارة والمؤهل العلمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، والتي تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، بحيث كان مجموع العينة (138) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس على الأداة ككل كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي) في تقديرات مديري المدارس لدرجة احتياجاتهم التدريبية في المجالات كافة. وهدفت دراسة قوقزة (2020) إلى تعرف درجة إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في محافظة جرش وعلاقتها بالمرجات التعليمية للطلبة من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من معلمي المدارس الخاصة واستخدمت الاستبانة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة إدارة الجودة الشاملة جاءت متوسطة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير عينة الدراسة لإدارة الجودة

- اشلالة تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث باستثناء مجال المناخ الاجتماعي جاء لصالح الاناث، وملتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس فأقل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- أجرى الحوامدة (2019) دراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة بالأردن من وجهة نظر المديرين من خلال تطبيق المنهج المسحي على عينة دراسية مكونة من (285) مدير المدارس الخاصة، وكانت نتيجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، لدرجة تقدير واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة بالأردن.
- وهدفت دراسة الوريكات (2019) إلى تحديد درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة البلقاء الحكومية وعلاقتها بفاعلية الذات الأكاديمية لديهم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة لكافة المجالات وكانت بالتوالي المدرسة والمجتمع، والقيادة والإدارة، والتعلم والتعليم، بينة الطالب. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمقياس تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير التخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات.
- وقد هدفت دراسة سعودي، موبسي (2018) إلى تحسين العملية التربوية ومواكبة التطورات السريعة وتحليل النجاح والتفوق على الصعيد المحلي والأقليمي من خلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال العمل الجماعي وطرق التقييم الدقيق واستثمار التكنولوجيا في الجزائر للمرحلة الابتدائية.
- ودراسة مسلم (2018) هدفت التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات: الجنس والتخصص والمؤهل وسنوات الخبرة. وتم اختيار المنهج الوصفي وتم تطوير استبانة مكونة من (65) فقرة طبقت على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (298) معلماً ومعلمة، أشارت نتائج الدراسة لما هو آت: إن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن تعزى لمتغيرات الدراسة.
- وأجرى حماد (2017) بولاية سنار في السودان دراسة على (83) مديراً ومديرة وتوصل من خلال دراسته إلى قدرة إدارة الجودة الشاملة على حل المشكلات والتحديات وأوصت على ضرورة التوسع في نشر ثقافة جودة التعليم لجميع العاملين.
- وهدفت دراسة الزبود (2017) إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (125) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية للواء وادي السير. وتم تطوير استبانة تكونت من جزئين و(41) فقرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة الجودة الشاملة، في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، جاءت متوسطة، وأن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين كانت متوسطة، وهناك علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة الجودة الشاملة ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين
- وتوصلت دراسة البوايزة (2016) إلى إنشاء مديرية لإدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم والعمل على تدريب وتأهيل مديري ومديرات المدارس ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين في وزارة التربية والتعليم. وبين حسن (2015) من خلال دراسته أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية، وأوصى من خلال دراسته على أهمية التجارب الناجحة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، على مستوى النطاق العالمي التي يجب على الأمة الاستفادة منها بعد مراعاة الفارق الديني والاجتماعي.
- وهدفت دراسة قعايمة (2014) إلى تعرف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر مديريها، تم تطوير أداة مكونة من 48 فقرة موزعة إلى أربعة مجالات هي: المجتمع المحلي، وتهئية متطلبات الجودة، واتخاذ القرارات، ومتابعة العملية التعليمية التعليمية وتطويرها. وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس. بينت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجميع المدالات جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والتخصص.
- وهدفت دراسة خير الله (2013) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (443) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها. وقد تم تطوير أداتين لجمع البيانات، الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لإدارة الجودة الشاملة، والثانية لقياس درجة ممارسة المديرين أنفسهم لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر معلمهم. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر معلمهم كانت متوسطة. وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لأنماط القيادة التربوية كانت متوسطة. وجاء في الرتبة الأولى النمط الديمقراطي، تلاه النمط الأتوقراطي (التسلطي)، وجاء في الرتبة الأخيرة النمط الترسل (المتساهل). وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لإدارة الجودة

- الشاملة والنمط الديمقراطي، وجود علاقة إرتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لإدارة الجودة الشاملة والنمطين الأنوقراطي والترسلي (المتساهل).
- وهدفت دراسة الطراونة (2010) التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر مديري المدارس.
 - وتوصل (Aruri, 2007) في دراسته إلى أنه على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة وصلت لمرحلة متقدمة في عالم الصناعة والأعمال، إلا أنها ما زالت في مراحلها الأولى في حقل التعليم.
 - وهدفت دراسة الهيشان (2004) إلى معرفة مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال في الأردن، وتكونت عيّن الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال وعددهم 33، مع تطوير أداة الدراسة وبيّنت نتائج الدراسة أن فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليه، وتوجد فروق تعزى لمتغير المسعى الوظيفي لصالح مدير التربية والتعليم بالنسبة لمجال التخطيط، ولصالح المسعى الوظيفي مدير الشؤون الفنية والتعليمية بالنسبة لمدالي الأسلوب الإداري والتقويم. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العملي ولصالح أعلى من ماجستير بالنسبة لمجالي التخطيط والأسلوب الإداري.
- الدراسات المتعلقة بالقيادة الإبداعية:
- توصلت دراسة العثيم (2023) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات الثانويات الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتألّفت العينة من 304 معلمات.
 - هدفت دراسة نياينة (2022) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وأوصت بتعزيز السلوكات والمهارات القيادية الإبداعية لدى المديرين الذين يتمتعون بمهارات القيادة، وإعداد برامج تعلم مستمر في مواقع العمل، وتدريب القيادات على إدارة التغيير والتطوير، وتبادل الخبرات بين القيادات التربوية من خلال تكليفهم بتقديم مشروعات مبتكرة وسهلة التطبيق.
 - هدفت دراسة إسماعيل (2022) إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية للواء بني كنان من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية تم اختيار عينة الدراسة من المعلمين بالطريقة العشوائية البسيطة وتطوير استبانة واستخدام المنهج الوصفي المسحي. وبيّنت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية لصالح معلم خبير.
 - وأجرى الغامدي دراسته (2021) للتعرف إلى العلاقة بين إدارة الذات والقيادة الإبداعية لدى قادة المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة وأوصى بدراسته لضرورة الإهتمام بالقيادة الإبداعية بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص.
 - وهدفت دراسة قطناني (2021) إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الإبداعية بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت استبانة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من 230 فرداً، وبيّنت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة للقيادة الإبداعية عالية، ووجود علاقة طردية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية وفاعلية القرارات التربوية لدى مديري المدارس.
 - وبين مهنا (2020) أن تنمية قدرة مديري المدارس بالمرحلة الثانوية على حل المشكلات بموضوعية.
 - هدفت دراسة الخثعمي (2020) التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، وأوصى فيها بالإستمرار في تعزيز مفهوم القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس لتحسين المخرجات وتمكينها في سوق العمل بأن يعمل قادة المدارس على طرح الأفكار غير التقليدية لتطوير العمل.
 - وهدفت دراسة الشرفا (2019) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين. منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت استبانتي الأولى: لقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة، وتكونت من (21) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (الأصالة والتجديد، المرونة، الحساسية للمشكلات، المبادرة) والاستبانة الثانية: لقياس الكفاءة المهنية لدى المعلمين وتكونت من (18) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: (الكفاءة المعرفية، الكفاءة الأدائية، الكفاءة الشخصية والإنسانية). مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية الحكومية والبالغ عددهم (262) مديراً في محافظات غزة، ومعلمي تلك المدارس والبالغ عددهم (4573) معلماً، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (170) مديراً، و(500) معلماً. أهم النتائج: بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية ومتوسط استجاباتهم لمستوى الكفاءة المهنية للمعلمين.

- قامت أبو شوايش (2018) ببناء تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية، يستند إلى تعزيز مبادئ القيادة الإبداعية، وتبني فلسفة التحسين المستمر وتعزيز قدرات مديري المدارس، وتوفير بيئة تعليمية داعمة للأنشطة الإبداعية.
- وهدف داسة أبو حيش (2018) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية، وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانتين، الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وتكونت من (4) مجالات، والثانية لقياس درجة ثقافة الإنجاز وتكونت من (4) مجالات. تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية من قطاع غزة والبالغ عددهم حسب السجلات الرسمية (3005) معلمًا ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (400) معلمًا ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية جاءت كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة للقيادة الإبداعية ومستوى ثقافة الإنجاز.
- وبينت دراسة جويفل (2016) درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (291) معلمًا ومعلمة؛ تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية؛ ولجمع بيانات الدراسة استخدمت استبانتان: الأولى لقياس درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، والثانية لقياس درجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين. وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية ودرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين في هذه المدارس. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية تبعًا لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولتغير الخبرة لصالح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات؛ ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وقدم الرفاعي (2013) بالعمل على منح الصلاحيات لمديري المدارس تتناسب مع مسؤولياتهم، والعمل على تخفيف المركزية في اتخاذ القرارات، وتقديم برامج تدريبية للمديرين متخصصة في طريقة حل المشكلات بأساليب إبداعية.
- وهدف دراسة السلمي (2012) التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من 343 مديرًا ومعلمًا بمدينة جدة، واستخدام الاستبانة. بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات المسمةى الوظيفي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمحاولتها التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى مدير المدارس، وتفردتها بدراسة هذين المتغيرين حيث أنه وعلى حد علم الباحثان لا يوجد أي دراسة قامت بتناول هذين المتغيرين. فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، يرى الباحثان تباينًا بين الدراسات العربية والأجنبية في أهدافها وموضوعاتها، فقد تناولت جميع الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة كواحد من متغيراتها، كما وتناولت جميع الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة الإبداعية كإحدى متغيراتها. ومن حيث منهج الدراسة: تبين أغلب الدراسات السابقة استخدامها المنهج الوصفي، فاستخدمت دراسة مهنا (2020) والغامدي (2021) المنهج الوصفي فيما قامت بعض الدراسات باستخدام المنهج الوصفي المسحي كدراسة حوامدة (2019)، ودراسة (العثيم، 2023). كما استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي التحليلي حماد (2018) والخثعي (2020) لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت دراسة جوازنة (2021) ودراسة الطراونة (2010) المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت دراسة حسن (2018) المنهج الوصفي النظري، واستخدمت دراسة البوايزة (2016) المنهج المسحي التطويري. تشابهت بعض الدراسات مع هذه الدراسة باستخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي في تحقيق أهداف دراستها، ومنها دراسة ناباتة (2022).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

تم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، والذي يقوم على جمع البيانات من عينة المجتمع ثم تحليلها وتفسيرها، ثم تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة، وقد اختير هذا المنهج (المنهج الوصفي الارتباطي) لكونه أكثر ملائمة لطبيعة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى للعام الدراسي 2022/2023 والبالغ عددهم (3609)، وتكوّنت عينة الدراسة التي اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة من 369 معلّمًا ومعلّمة بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة، وجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيراتها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة التدريسية والمؤهل العلمي

المتغيرات	الفئات والمستوى	العدد
الجنس	أنثى	262
	ذكر	107
	المجموع	369
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	71
	5 إلى 10 سنوات	85
	أكثر من 10 سنوات	213
	المجموع	369
المؤهل	بكالوريوس	248
	دراسات عليا	121
	المجموع	360

أداتا الدراسة:

لقياس إدارة الجودة الشاملة، تم الإطلاع على بعض أدوات القياس التي اعتمدت في الدراسات السابقة، وتمت الاستفادة من عدة دراسات لتطوير أداة إدارة الجودة الشاملة مثل دراسات (المطوطح، 2016، حجاج، 2017، مسلم، 2018)، بعد تكيف الباحثان له ليلانم هدف الدراسة، كما تمت الاستفادة من عدة دراسات لتطوير أداة القيادة الإبداعية مثل موسى (2018) وأبو حيش (2018) وجويفل (2016) لتحديد مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، ونتيجة لذلك توصل الباحثان إلى مجالات أداة الدراسة وتحديد الفقرات ذات الارتباط بمجالات الدراسة ومتغيراتها المتمثلة بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة ومستوى القيادة الإبداعية. وقد تمّ تطبيق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي: "غير موافق أبدًا" (1)، و"غير موافق" (2)، و"محايد" (3)، و"موافق" (4)، و"موافق بشدة" (5). وقسمت درجات الموافقة على الفقرات وفق التدرج التالي: أ- منخفضة: (1-2.33)، ب- متوسطة: (2.34-3.67)، ج- عالية: (3.68 فما فوق).

صدق أداتي الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة التي تقيس درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، وصدق الأداة الثانية التي تقيس مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، تم توزيعهما على أحد عشر محكّمًا من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في العلوم التربوية في الجامعة الهاشمية، والجامعة الأردنية، جامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة عمان العربية، وفي ضوء ملاحظاتهم، تمّ فقط إعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء عدد من التعديلات والتصحيحات اللغوية والطباعية.

ثبات أداتي الدراسة:

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا بالاعتماد على عينة من خارج عينة الدراسة الأصلية مكونة من (20) معلّمًا ومعلمة، ولأغراض حساب ثبات إعادة: فقد تم إعادة التطبيق على العينة الإسطلاعية بطريقة الاختبار وإعادةه بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الإسطلاعية، وذلك كما هو مبين في جدول (2).

جدول (2): معامل ثبات الإتساق الداخلي لأداتي قياس كل من درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة ومستوى القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء

المتغيرات	رقم المجال	المجال	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	معامل ارتباط بيرسون (ثبات الإعادة)
إدارة الجودة الشاملة	الأول	البيئة التنظيمية	0.90	0.92
	الثاني	التخطيط الإستراتيجي	0.88	0.92
	الثالث	القيادة الإدارية	0.89	0.91
	الرابع	إدارة الموارد البشرية والمادية	0.93	0.89
	الخامس	التقويم والرقابة	0.90	0.97
	الكلي		0.95	0.96
القيادة الإبداعية	الأول	بُعد المبادرة	0.93	0.84
	الثاني	بُعد الأصالة	0.90	0.92
	الثالث	بُعد حساسية المشكلة	0.91	0.87
	الرابع	بُعد المتابعة	0.91	0.90
	الكلي		0.94	0.93

اتضح من جدول (2) أنَّ معامل الثَّبات لإستبانة قياس درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بلغ (0.95) في حين بلغ ذلك المعامل لقياس مستوى القيادة الإبداعية (0.94)، مما يشير إلى تمتع المقياس بدلالات ثبات مرتفعة.

عرض نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة ترتيب درجة تطبيق مديري المدارس لمجالات إدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء حسب استجابات أفراد عينة، وجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة وفقاً لكل

مجال والمجالات مجتمعة					
رقم المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الفقرات
1	1	البيئة التنظيمية	3.98	.856	8
4	2	إدارة الموارد البشرية والمالية	3.91	.901	6
3	3	القيادة الإدارية	3.89	.887	8
2	4	التخطيط الإستراتيجي	3.88	.905	6
5	5	التقويم والرقابة	3.85	.881	5
المتوسط الكلي للمجالات مجتمعة			3.90	.838	33

تشير النتائج الواردة في جدول (3) أنَّ درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى ككل وللمجالات جميعها جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجالات (3.90) وانحراف معياري (0.838). وتشير النتائج إلى أن مجال البيئة التنظيمية جاء في المرتبة الأولى، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.856) وهو يمثل الدرجة المرتفعة، بينما جاء مجال إدارة الموارد البشرية والمالية في المرتبة الثانية، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.901) ويمثل الدرجة المرتفعة، كما جاء مجال القيادة الإدارية في المرتبة الثالثة وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.887) ويمثل الدرجة المرتفعة، كما جاء مجال التخطيط الإستراتيجي في المرتبة الرابعة وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.905) ويمثل الدرجة المرتفعة، وأخيراً وفي الترتيب الخامس جاء مجال التقويم والرقابة، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.881) ويمثل الدرجة المرتفعة.

وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات مجالات إدارة الجودة الشاملة، وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، كما تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

المجال الأول: البيئة التنظيمية

للتعرف على درجة ممارسة البيئة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذا المجال والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول(4): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات المجال الأول: البيئة التنظيمية

تسلسل	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	1	يحفظ مدير المدرسة النظام والالتزام بالإنضباط داخل المدرسة	4.07	.950	مرتفعة
1	2	يدعم مدير المدرسة التغيير والتجديد	4.05	.987	مرتفعة
7	2	يسعى مدير المدرسة لتعزيز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين	4.05	.962	مرتفعة
2	4	يتقبل مدير المدرسة الأفكار الجديدة والابتكار الفكري	4.04	.983	مرتفعة
8	5	يحقق مدير المدرسة رضا المستفيدين من الطلبة وأولياء الأمور	4.02	.938	مرتفعة
3	6	يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في العملية التعليمية	3.97	.929	مرتفعة
5	7	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بالطمأنينة والأمان	3.85	1.092	مرتفعة
4	8	يحقق مدير المدرسة العدل والمساواة وتكافؤ الفرص بين المعلمين	3.75	1.111	مرتفعة
الكلية			3.98	.856	

تشير النتائج الواردة في جدول (4) أن درجة ممارسة البيئة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى للمجال ككل جاءت مرتفعة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، من المعلمين في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، وقد كانت الفقرات بالدرجة المرتفعة، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.75 – 4.07)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للكلية لمجال البيئة التنظيمية بلغ (3.98) وهو يمثل الدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (6) التي تنص على: "يحفظ مدير المدرسة النظام والالتزام بالإنضباط داخل المدرسة"، في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.950) ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة (4) التي تنص على: "يحقق مدير المدرسة العدل والمساواة وتكافؤ الفرص بين المعلمين"، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (1.111) ودرجة ممارسة مرتفعة.

المجال الثاني: التخطيط الإستراتيجي

للتعرف إلى درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذا المجال وجدول (5) يوضح ذلك.

جدول(5): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي

تسلسل	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
11	1	يسعى مدير المدرسة للتطوير والتحسين للمعلمين	3.92	1.025	مرتفعة
14	2	يشارك مدير المدرسة قيادات المجتمع المحلي في حل مشكلات المدرسة	3.91	.989	مرتفعة
9	3	ينظم مدير المدرسة الوقت لإنجاز المهام ومعالجة المشكلات	3.89	1.056	مرتفعة
10	4	يضع مدير المدرسة أهدافاً مرنة	3.88	.963	مرتفعة
13	4	يضع مدير المدرسة خطط بديلة للعمل	3.88	1.019	مرتفعة
12	6	يهتم مدير المدرسة بمطابقة مخرجات النظام التعليمي للمعايير العالمية	3.79	.965	مرتفعة
الكلية			3.88	.905	

تشير النتائج الواردة في جدول (5) أن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى للمجال ككل جاءت مرتفعة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، من المعلمين في مديرية التربية والتعليم لمديرية الزرقاء الأولى، وقد كانت الفقرات بالدرجة المرتفعة، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.79-3.92)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للكلية لمجال البيئة التخطيطية الإستراتيجي بلغ (3.88) وهو يمثل الدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (11) التي تنص على: "يسعى مدير المدرسة للتطوير والتحسين للمعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (1.025) ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة (12) التي تنص على: "يهتم مدير المدرسة بمطابقة مخرجات النظام التعليمي للمعايير العالمية"، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري بلغ (0.965) ودرجة ممارسة مرتفعة.

المجال الثالث: القيادة الإدارية

للتعرف على درجة ممارسة القيادة الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذا المجال وجدول (6) يوضح ذلك.

جدول(6): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقًا لفقرات المجال الثالث: القيادة الإدارية

تسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
18	1	يفعل مدير المدرسة مجلس أولياء الأمور لخدمة المدرسة وبيتها	3.93	.974	مرتفعة
20	2	ينظم مدير المدرسة الاجتماعات على نحو فعال	3.92	.997	مرتفعة
15	2	يلم مدير المدرسة بالتقنيات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في المدارس	3.92	.971	مرتفعة
17	4	يساعد مدير المدرسة في حل مشكلات الطلبة بطريقة تربوية مناسبة	3.91	.979	مرتفعة
21	5	ينسق مدير المدرسة بين أدوار العاملين لضمان تكاملها وفعالية أدائها	3.90	1.011	مرتفعة
19	6	يستثمر مدير المدرسة الندوات والمحاضرات المختلفة لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	3.86	.998	مرتفعة
16	7	يستخدم مدير المدرسة طرق فنية لتفويض الصلاحيات	3.83	.993	مرتفعة
22	7	يطبق مدير المدرسة مبادئ الإدارة التشاركية في كافة المستويات الإدارية	3.83	1.059	مرتفعة
		الكلية	3.89	.887	

تشير النتائج الواردة في جدول (6) أن درجة ممارسة القيادة الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى للمجال ككل جاءت مرتفعة وفقًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة، من المعلمين في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، وقد كانت الفقرات بالدرجة المرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.83-3.93)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للكلية لمجال القيادة الإدارية بلغ (3.89) وهو يمثل الدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (18) التي تنص على: "يفعل مدير المدرسة مجلس أولياء الأمور لخدمة المدرسة وبيتها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.974) ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة (22) التي تنص على: "يطبق مدير المدرسة مبادئ الإدارة التشاركية في كافة المستويات الإدارية"، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (1.059) ودرجة ممارسة مرتفعة.

المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية والمادية

للتعرف إلى درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية والمادية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقًا لهذا المجال وجدول (7) يوضح ذلك.

جدول(7): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقًا لفقرات المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية

تسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
23	1	يحرص مدير المدرسة على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية	3.98	.992	مرتفعة
26	2	يقوم مدير المدرسة بترتيب الأولويات وتحديد الاحتياجات حسب توافر الموارد لديه	3.95	.992	مرتفعة
24	3	يهتم مدير المدرسة بتقليل التكاليف من خلال الكشف عن الأخطاء وجوانب القصور	3.90	.952	مرتفعة
25	3	يشجع مدير المدرسة على تبادل العلاقات مع المؤسسات	3.90	1.016	مرتفعة
28	3	يهتم مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية بين العاملين	3.90	1.004	مرتفعة
27	4	يعتمد مدير المدرسة التقييم بناءً على الجدارة والتميز	3.83	1.085	مرتفعة
		الكلية	3.91	.901	

تشير النتائج الواردة في جدول (7) أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية والمادية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى للمجال ككل جاءت مرتفعة وفقًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة، من المعلمين في مديرية التربية والتعليم لمديرية الزرقاء الأولى، وقد كانت الفقرات بالدرجة المرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.83-3.98)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للكلية لمجال البيئة إدارة الموارد البشرية والمادية بلغ (3.91) وهو يمثل درجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (23) التي تنص على: "يحرص مدير المدرسة على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.992) ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة (27) التي تنص على: "يعتمد مدير المدرسة التقييم بناءً على الجدارة والتميز"، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (1.085) ودرجة ممارسة مرتفعة.

المجال الخامس: التقويم والرقابة

للتعرف على درجة ممارسة التقويم والرقابة لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقًا لهذا المجال والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات المجال الخامس: التقويم والرقابة

تسلسل	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
33	1	يحرص مدير المدرسة على متابعة وتجميل البيئة المدرسية	4.00	.928	مرتفعة
31	2	يعتمد مدير المدرسة على التقويم المستمر للتعرف على حجم الإنجازات التي تحققها	3.89	.985	مرتفعة
32	3	يعتمد مدير المدرسة على التغذية الراجعة لتقييم ومتابعة أداء مهامه	3.87	.996	مرتفعة
29	4	يمارس مدير المدرسة أعماله بعيداً عن أسلوب التخويف والترهيب	3.82	1.063	مرتفعة
30	5	يستخدم مدير المدرسة الأساليب الإحصائية لتحديد المشكلات وحلها	3.67	1.013	متوسطة
		الكلية	3.85	.881	

تشير النتائج الواردة في جدول (8) أن درجة ممارسة التقويم والرقابة لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمديرية الزرقاء الأولى للمجال ككل جاءت مرتفعة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، من المعلمين في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، وقد كانت الفقرات بالدرجة المرتفعة عدا الفقرة رقم (30) جاءت بالدرجة المتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (4.00-3.67)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال التقويم والرقابة بلغ (3.85) وهو يمثل الدرجة المرتفعة، حيث جاءت الفقرة (33) التي تنص على: "يحرص مدير المدرسة على متابعة وتجميل البيئة المدرسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.928) ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة (30) التي تنص على: "يستخدم مدير المدرسة على الأساليب الإحصائية لتحديد المشكلات وحلها"، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري بلغ (1.013) ودرجة ممارسة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Multivariate Anova)، لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويتم عرض نتائج السؤال وفقاً للآتي.

جدول (9): تحليل التباين المتعدد للفروق في درجة تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي

المتغير	القيمة	F	درجة الحرية المفترضة	الخطأ في درجة الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	.025	1.416	6.000	342.000	.208
Hotelling's Trace					
الخبرة التدريسية	.929	2.145	12.000	684.000	*.013
Wilks' Lambda					
المؤهل	.040	2.290	6.000	342.000	*.035
Hotelling's Trace					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

تشير النتائج الواردة في جدول (9) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، تعزى لمتغير الخبرة التدريسية والمؤهل العلمي. متغير الخبرة التدريسية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واستخدام اختبار (One Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، وجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والخطأ المعياري لمجالات درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب مستويات متغير الخبرة

مجال	مستويات الخبرة	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري
المجال الأول: البيئة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	4.109	.123
	5 إلى 10 سنوات	4.019	.119
	أكثر من 10 سنوات	3.910	.065
المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	3.998	.130
	5 إلى 10 سنوات	3.921	.125
	أكثر من 10 سنوات	3.784	.069
المجال الثالث: القيادة الإدارية	أقل من 5 سنوات	3.963	.129
	5 إلى 10 سنوات	3.987	.124
	أكثر من 10 سنوات	3.832	.068
المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية والمادية	أقل من 5 سنوات	3.899	.132
	5 إلى 10 سنوات	3.921	.127
	أكثر من 10 سنوات	3.913	.070
المجال الخامس: التقويم والرقابة	أقل من 5 سنوات	3.906	.128
	5 إلى 10 سنوات	3.888	.123
	أكثر من 10 سنوات	3.807	.068
المجموع الكلي	أقل من 5 سنوات	3.975	.121
	5 إلى 10 سنوات	3.947	.117
	أكثر من 10 سنوات	3.849	.064

تشير النتائج الواردة في جدول (10) إلى أن هناك فروق ظاهرية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، وفقاً لمتغير الخبرة التدريسية ولتحديد تلك الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج موضحة في جدول (11) كما يلي.

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن تقديرهم لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير

الخبرة التدريسية				
مجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
المجال الأول: البيئة التنظيمية	2.505	2	1.252	1.782
المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي	2.350	2	1.175	1.512
المجال الثالث: القيادة الإدارية	1.445	2	.722	.942
المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية والمادية	.003	2	.002	.002
المجال الخامس: التقويم والرقابة	.572	2	.286	.378
المجموع الكلي	1.007	2	.504	.739

تشير النتائج الواردة في جدول (11) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، وفقاً لمتغير الخبرة في كل مجال، وعلى مستوى المجالات مجتمعة. متغير المؤهل العلمي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، وجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والخطأ المعياري لمجالات درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب مستويات متغير المؤهل العلمي

مجال	درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة	مستويات الخبرة	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري
المجال الأول: البيئة التنظيمية		بكالوريوس	3.937	0.065
		دراسات عليا	4.084	0.105
المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي		بكالوريوس	3.871	0.069
		دراسات عليا	3.918	0.111
المجال الثالث: القيادة الإدارية		بكالوريوس	3.913	0.068
		دراسات عليا	3.937	0.110
المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية والمادية		بكالوريوس	3.906	0.070
		دراسات عليا	3.919	0.113
المجال الخامس: التقويم والرقابة		بكالوريوس	3.838	0.068
		دراسات عليا	3.893	0.109
المجموع الكلي		بكالوريوس	3.893	0.064
		دراسات عليا	3.950	0.104

تشير النتائج الواردة في جدول (12) إلى أن هناك فروق ظاهرية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح من يحمل مؤهل الدراسات العليا حسب المتوسطات الحسابية الواردة في جدول (12).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء حسب استجابات أفراد عينة، وجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس وفقاً لكل مجال والمجالات مجتمعة

رقم المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الفقرات	الدرجة
4	1	المثابرة	3.94	.951	10	مرتفعة
1	2	المبادرة	3.87	.958	8	مرتفعة
3	3	حساسية المشكلة	3.81	.942	7	مرتفعة
2	4	الأصالة	3.80	.935	6	مرتفعة
		الكلي	3.85	.912		

المجال الأول: المبادرة

للتعرف إلى مستوى ممارسة المبادرة لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذا المجال وجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات المجال الأول: المبادرة

تسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
8	1	يشجع مدير المدرسة المبادرات التي يقدمها المعلمين	4.03	1.001	مرتفعة
1	2	يهتم مدير المدرسة بتطوير المعلمين مهنيًا	3.99	1.015	مرتفعة
3	3	يعتمد مدير المدرسة على الحلول الوقائية لمواجهة المشاكل	3.91	.975	مرتفعة
5	4	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على التركيز رغم الأعباء الإدارية	3.88	1.057	مرتفعة
2	5	يمتلك مدير المدرسة رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق	3.84	1.039	مرتفعة
4	5	يستمر مدير المدرسة فترات في العمل من أجل الوصول لحلول مبتكرة	3.84	1.049	مرتفعة
7	6	يستخدم مدير المدرسة أساليب إبداعية في أداء الأعمال	3.73	1.117	مرتفعة
6	7	يستخدم مدير المدرسة تقنيات فائقة الجودة في العمل	3.69	1.109	مرتفعة
		الكلي	3.87	.958	

تشير النتائج الواردة في جدول (14) أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى للمجال ككل جاءت مرتفعة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، من المعلمين في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، وكانت الفقرات بالدرجة المرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.69-4.03)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال يُعد المبادرة بلغ (3.87) وهو

يمثل المستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة (8) التي تنص على: "يشجع مدير المدرسة المبادرات التي يقدمها المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (1.001) ومستوى ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة (6) التي تنص على: "يستخدم مدير المدرسة تقنيات فائقة الجودة في العمل"، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (1.109) ومستوى ممارسة مرتفعة.

المجال الثاني: الأصالة

للتعرف على درجة مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذا المجال وجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات المجال الثاني: الأصالة

تسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
9	1	يدرك مدير المدرسة آلية العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين	3.85	.970	مرتفعة
12	1	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على تكوين شبكات تواصل رسمية وغير رسمية بين المعلمين	3.85	1.029	مرتفعة
11	3	يمتلك مدير المدرسة مهارة فن إدارة النقاش والحوار	3.82	1.033	مرتفعة
10	4	يمتلك مدير المدرسة أفكار جديدة تميزه عن غيره	3.80	.986	مرتفعة
13	4	يتجنب مدير المدرسة الأساليب الروتينية قدر الإمكان	3.80	1.047	مرتفعة
14	6	يتميز مدير المدرسة بالأفكار الطريفة المثيرة للدهشة	3.70	1.075	مرتفعة
		الكلي	3.80	.912	

تشير النتائج الواردة في جدول (15) أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لمجال الأصالة لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى للمجال ككل جاءت مرتفعة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، من المعلمين في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، وقد كانت الفقرات بمستوى المرتفع، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.70-3.85)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الأصالة بلغ (3.80) وهو يمثل الدرجة المرتفعة، حيث جاءت كل من الفقرة (9) التي تنص على: "يدرك مدير المدرسة آلية العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين"، والفقرة (12) التي تنص على: "يمتلك مدير المدرسة المقدرة على تكوين شبكات تواصل رسمية وغير رسمية بين المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة (14) التي تنص على: "يتميز مدير المدرسة بالأفكار الطريفة المثيرة للدهشة"، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ (1.075) ومستوى ممارسة مرتفعة.

المجال الثالث: حساسية المشكلة

للتعرف على مستوى ممارسة بُعد حساسية المشكلة لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذا المجال وجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات المجال الثالث: حساسية المشكلة

تسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	1	يقوم مدير المدرسة بإغتنام الفرص في العمل المدرسي والبناء عليها	3.90	.995	مرتفعة
21	2	يشجع مدير المدرسة المعلمين على إبداء الرأي	3.89	1.033	مرتفعة
17	3	يجمع مدير المدرسة أكبر قدر من المعلومات لحل المشكلة التي تواجهه	3.83	1.039	مرتفعة
18	4	يضع مدير المدرسة أكثر من حل للمشكلة	3.81	1.006	مرتفعة
20	5	يقوم مدير المدرسة برصد التهديدات المؤثرة على العمل المدرسي والقضاء عليها	3.79	1.060	مرتفعة
16	6	يساعد مدير المدرسة على تحديد المشكلات التي تواجه المعلمين ويعمل على حلها	3.78	1.021	مرتفعة
15	7	يتوقع مدير المدرسة المشكلة قبل وقوعها	3.70	1.044	مرتفعة
		الكلي	3.81	.912	

تشير النتائج الواردة في جدول (16) أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى للمجال ككل جاءت مرتفعة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، من المعلمين في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال حساسية المشكلة بلغ (3.81) وهو يمثل مستوى مرتفع، وقد كانت الفقرات بالدرجة المرتفعة، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.70-3.90)، حيث جاءت الفقرة (19) التي تنص على: "يقوم مدير المدرسة بإغتنام الفرص في العمل المدرسي والبناء عليها" في المرتبة

الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.995) ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة (15) التي تنص على: "يتوقع مدير المدرسة المشكلة قبل وقوعها"، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ (1.044) ومستوى ممارسة مرتفعة.

المجال الرابع: المثابرة

للتعرف على درجة ممارسة بُعد المثابرة لدى مديري المدارس في مديريّة التربية والتعليم الزرقاء الأولى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذا المجال وجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات المجال الرابع: المثابرة

تسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
29	1	يشعر مدير المدرسة بالثقة ومقدرته على تحقيق الأهداف	4.12	1.828	مرتفعة
31	2	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية بما يتعلق بالقيادة	4.08	.939	مرتفعة
25	3	يلتزم مدير المدرسة بأخلاقيات العمل وتوفير المعاملة الحسنة مع المعلمين	4.02	.965	مرتفعة
26	4	يهتم مدير المدرسة بمشاعر الآخرين وسلوكهم في المواقف المختلفة	3.96	1.027	مرتفعة
30	5	يتقبل مدير المدرسة الأفكار الجديدة التي تساعد على حل المشكلات	3.95	1.000	مرتفعة
28	6	يقوم مدير المدرسة بتحديد الأسباب في حال وجود تدني بمستوى العمل	3.89	.972	مرتفعة
24	7	يقوم مدير المدرسة بدعم المعلمين وتحفيزهم وتدريبهم والاهتمام بهم	3.87	1.059	مرتفعة
27	8	يكشف مدير المدرسة نقاط الضعف في العمل قبل وقوع المشكلة	3.83	1.020	مرتفعة
22	9	يميل مدير المدرسة للأعمال التي فيها تحدٍ للقدرات والإمكانات	3.81	1.060	مرتفعة
23	9	يعطي مدير المدرسة وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة من جميع المعلمين	3.81	1.004	مرتفعة
		الكلية	3.93	.952	

تشير النتائج الواردة في جدول (17) أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديريّة التربية والتعليم الزرقاء الأولى للمجال ككل جاءت مرتفعة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، من المعلمين في مديريّة التربية والتعليم الزرقاء الأولى، وقد كانت الفقرات بمستوى الدرجة المرتفعة، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.81-4.12)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال بُعد المثابرة بلغ (3.93) وهو يمثل المستوى المرتفع، حيث جاءت الفقرة (29) التي تنص على: "يشعر مدير المدرسة بالثقة ومقدرته على تحقيق الأهداف" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (2.828) ومستوى ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة (23) التي تنص على: "يعطي مدير المدرسة الوقت الكافي لدراسة الأفكار الجديدة من جميع المعلمين"، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (1.004) ومستوى ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، باختلاف المتغيرات الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Multivariate Anova)، لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويتم عرض نتائج السؤال وفقاً للآتي.

جدول (18): تحليل التباين المتعدد للفروق في مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، باختلاف متغيرات

الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي

المتغير	القيمة	F	درجة الحرية المفترضة	الخطأ في درجة الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	.013	.859	5.000	343.000	.509
الخبرة التدريسية	.960	1.404	10.000	686.000	.174
المؤهل العلمي	.025	1.682	5.000	343.000	.138

تشير النتائج الواردة في جدول (18) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي) في كل مجال، وعلى مستوى المجالات مجتمعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة، ومستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة المعلمين في محافظة الزرقاء؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك لتحديد العلاقة بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى القيادة الإبداعية، وجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (19): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى القيادة الإبداعية في المدارس في محافظة الزرقاء

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع	المجموع الكلي
مستوى القيادة الإبداعية					
المجال الأول	.848**	.848**	.837**	.817**	.869**
المجال الثالث	.899**	.863**	.865**	.842**	.900**
المجال الثاني	.902**	.854**	.845**	.847**	.895**
المجال الخامس	.898**	.891**	.899**	.854**	.919**
المجال الرابع	.893**	.851**	.886**	.858**	.905**
المجموع الكلي	.939**	.911**	.916**	.892**	.949**

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

تشير النتائج الواردة في جدول (19) إلى معامل ارتباط بيرسون (pearson) لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك لتحديد العلاقة بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى القيادة الإبداعية لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية ودالة إحصائية بين جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة ومستوى القيادة الإبداعية. كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية ودالة إحصائية بين جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومستوى القيادة الإبداعية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.949).

مناقشة النتائج والتوصيات:

مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء؟

بينت نتائج السؤال أنّ درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى لإدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، جاءت مرتفعة وجاء مجال البيئة التنظيمية في الترتيب الأول، وتبعه مجال إدارة الموارد البشرية والمادية، وتبعه مجال القيادة الإدارية ثم مجال التخطيط الاستراتيجي وأخيراً مجال التقويم والرقابة.

وقد تعزى هذه النتائج إلى وعي مديري المدارس بأهمية إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطبيق مبادئها لقدرتها على تحسين مخرجات التعليم والقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد وهذا ما أكد عليه البوايزة (2016). اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الوريكات (2019) ودراسة البوايزة (2016) ودراسة الهيشان (2004) حيث جاءت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفعة. بينما اختلفت مع دراسة قوقزة (2020) ودراسة الحوامدة (2019) ودراسة الزبود (2017) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

فيما يتعلق بمجالات إدارة الجودة الشاملة، فقد جاءت النتائج على النحو التالي، مرتبة تنازلياً كالآتي:

- مجال البيئة التنظيمية: حقق مجال البيئة التنظيمية المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تضع الخطة الاستراتيجية والأهداف العامة مما يساعد مديري المدارس على تهيئة مناخ تعليمي مناسب وفق لهذه الخطط، وشعور مديري المدارس بالمسؤولية وحرصهم على الالتزام بالنظام داخل المدارس يساهم في تحقيق تكافؤ الفرص بين المعلمين مما يشعرهم بوجود العدل والمساواة فيما بينهم وتكون العلاقات الإيجابية في العمل، وفي إيجاد ثقافة العمل التعاوني وتشكيل فريق عمل متماسك من أجل تحقيق الأهداف وأن الوعي المهني للأفراد ومعرفة الأدوار التي يجب أن يقوموا بها يساهم في القدرة على التغيير والتجديد ومواكبة روح العصر وتوظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية. والتي انسجمت مع نتائج دراسة البوايزة (2016).

- مجال إدارة الموارد البشرية والمادية: حصل مجال إدارة الموارد البشرية والمادية على المرتبة الثانية، وبدرجة مرتفعة. يمكن تفسير هذه النتيجة بحرص مديري المدارس على الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية والمادية، وذلك لقلة الموارد المتوفرة مقارنةً مع المتطلبات الفعلية. كما يقوم مديرو

المدارس بترتيب أولوياتهم وتحديد احتياجاتهم حسب الموارد المتوفرة، وهمتون بتوفير الكفاية الكاملة التي تساعد العاملين على القيام بأداء المهام بطريقة صحيحة خالية من الأخطاء، مما يؤدي إلى الحد من التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، يشجعون على تبادل العلاقات بين المؤسسات مما يساهم في تعليم الطلبة وإشراكهم في المجتمع المحلي. ويُعدّ العنصر البشري أساساً لنجاح العمل وتميزه.

- وتأكيداً لأهمية إدارة الموارد البشرية، وبناءً على التوجيهات الملكية السامية، قررت وزارة التربية والتعليم تطوير خطة إستراتيجية أعدتها اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025). عملت الوزارة على الموازنة بين الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم والإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية. وتتضمن الخطة عدة محاور، وفيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ركزت على القضايا المتعلقة بتوظيف المعلمين وتحسين عملية اختيارهم وتعديل نظام تصنيف وتقييم وترقيع المعلمين وحفزهم وتنميتهم مهنيًا، بالإضافة إلى ترخيص وإصدار الشهادات والمعايير لمزاولة المهنة للمناصب القيادية المدرسية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة مسلم (2018) حيث ترى أن سياسة التحفيز المادية والمعنوية تعتمد على نظام الجدارة المعتمد في المدرسة والذي يبنى على الأداء الخاص بالمعلمين.
- مجال القيادة الإدارية: حقق مجال القيادة الإدارية المرتبة الثالثة، وبدرجة مرتفعة. يُعزى ذلك إلى أهمية تفويض الصلاحيات والتنسيق بين أدوار العاملين لضمان تكاملها وفعالية أدائهم، وحل المشكلات بطريقة تربوية مناسبة، ووعي مديري المدارس بالأساليب التقنية الحديثة والعمل على الاستفادة منها لتسهيل العمل، وتنظيم الاجتماعات بطريقة فعالة. أكدت خير الله (2013) أن وعي القيادة المدرسية وإدراكها حجم المسؤولية وزيادة المعارف لدى العاملين يمكنهم من صنع القرارات وحل المشكلات، بالإضافة إلى توفير شبكات الاتصالات التنظيمية بين العاملين. تشابهت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغافري (2004)، حيث جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، مما يُظهر حرص وزارة التربية والتعليم على تطوير وتأهيل القيادات المدرسية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مسلم (2018)، التي أظهرت أن مجال القيادة الإدارية جاء بدرجة متوسطة وبالرتبة السابعة، مما يُشير إلى أن فعالية الاجتماع المنظم من قبل الإدارة يُعتبر أساس تناغم فرق العمل لتنفيذ برامج تحسين الجودة.
- مجال التخطيط الاستراتيجي: حقق مجال التخطيط الاستراتيجي المرتبة الرابعة، وبدرجة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى مركزية نظام التعليم في الأردن، مما يجعل مديري المدارس يمتلكون رؤية واضحة وخططاً واضحة لتحقيق الأهداف بفعالية، وينتهجون مبدأ الإدارة التشاركية من قبل المعلمين لتحديد الأهداف بناءً على الواقع الفعلي واحتياجات الطلبة. وتشابهت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جوازته (2021)، التي أظهرت أن مجال التخطيط الاستراتيجي جاء في الترتيب الثالث وبدرجة مرتفعة، ومدى وضوح وسلامة الأسس والمبادئ التي استند عليها مديرو المدارس. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Ngware et al. (2006)، التي أظهرت أن المدارس غير ملتزمة بالتخطيط الاستراتيجي، واختلفت مع دراسة Sit et al. (2009) ودراسة خير الله (2013) التي وجدت أن التخطيط الاستراتيجي كان بدرجة متوسطة.
- مجال التقييم والرقابة: جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى توفر أنظمة الرقابة والتقييم بتكاليف منخفضة، مما يسهل على المديرين متابعة المعلمين والطلبة داخل المدرسة وتحديد الأخطاء وتصحيحها والعمل على تحسين الجودة. وتبين حرص مدير المدرسة على متابعة وتجميل البيئة المدرسية، حيث يعزى ذلك لأهمية البيئة المدرسية في تحسين التفكير والإبداع. ويستخدم مدير المدرسة الأساليب الإحصائية لتحديد المشكلات وحلها، وقد يعزى ذلك إلى استخدام أساليب إحصائية بسيطة نظراً للضغوط الإدارية والفنية التي يواجهها المديرون. تشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البوايزة (2016)، التي أظهرت أهمية التقييم المستمر وحصوله على ترتيب مرتفع، وأشارت إلى الوعي الإداري لدى المديرين بضرورة تعزيز التقييم الذاتي لدى المعلمين. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحوامدة (2019) ودراسة مسلم (2018)، التي أظهرتا درجة متوسطة لمجال التقييم، مما قد يعكس التحديات التي تواجه عملية التقييم والرقابة في المدارس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، بإختلاف متغيرات الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي؟

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، بناءً على متغير الجنس. هذه النتيجة تعكس اختلافات في تقييم المعلمين لممارسة مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة بناءً على جنسهم. من جانب آخر، لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة التدريسية أو المؤهل العلمي في درجة تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة، وذلك وفقاً لوجهة نظر المعلمين في المحافظة. يمكن أن تعزى هذه النتائج إلى عوامل متعددة، بما في ذلك تجارب المعلمين الفردية مع مديري المدارس، وتوجهاتهم الشخصية تجاه إدارة الجودة الشاملة، وتباين الأساليب التي يتبعها المديرون في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. تتماشى هذه النتائج مع دراسة العلعال (2020) ودراسة قعايمة (2014)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة بناءً على متغير الجنس. ومع ذلك، فإن هذه النتائج تختلف عن نتائج دراسة البوايزة (2016) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس.

توضح النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، بالنسبة لمتغير الخبرة التدريسية. هذا يعني أن التقييم الذي قدمه المعلمون لممارسة المديرين لإدارة الجودة الشاملة كان متجانساً بغض النظر عن خبرتهم التدريسية. يُعزى ذلك جزئياً إلى قدرة المدراء على بناء علاقات عمل جيدة مع المعلمين والحرص على تحقيق المساواة بينهم.

من ناحية أخرى، تشير النتائج إلى وجود فروق ظاهرية بين استجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، بناءً على متغير المؤهل العلمي. وبالتحديد، كانت الفروق تعزى لصالح حملة المؤهلات العلمية الدراسات العليا. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين الذين يحملون درجة الدراسات العليا قد يكونون متميزين بالخبرة العملية والعلمية والفهم الأعمق لإدارة الجودة الشاملة، مما يؤهلهم لتقديم تقييمات مختلفة أو أكثر تميزاً لممارسة المدرء. يتفق هذا التحليل مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة موعد (2021)، التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة المؤهلات العلمية الدراسات العليا. ومع ذلك، فإن هذه النتائج تتعارض مع بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة البوايزة (2016) ودراسة العلعال (2020) التي لم تظهر فروقاً دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى المديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء؟ تبين من النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كان مرتفعاً. وتفوق بُعد المثابرة في تقدير المعلمين، مما يشير إلى قدرة المديرين على الاستمرار في تحفيز وتشجيع المعلمين لتحقيق الأهداف المدرسية بشكل مستمر. بينما جاء بُعد المبادرة بعد ذلك، مما يشير إلى استعداد المديرين لاتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق التغيير والتطوير داخل المدرسة.

وبالنظر إلى بُعد حساسية المشكلة، فقد جاء في المرتبة الثالثة، وهذا يدل على قدرة المديرين على فهم وتقدير التحديات والمشاكل التي تواجههم، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها بشكل فعال وإبداعي. وأخيراً، جاء بُعد الأصالة، مما يشير إلى قدرة المديرين على التفكير والعمل بطرق جديدة ومبتكرة لتحقيق أهداف المدرسة وتحسين أداء الطلاب والمعلمين.

تتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة دراسة قطناني (2021) ومع دراسة الشرفا (2019) ودراسة نياينة (2022) ودراسة إسماعيل (2022) التي أظهرت ارتباطاً إيجابياً بين ممارسة القيادة الإبداعية للمديرين وأداء المدارس ورضا المعلمين والمعلمات. ويعكس هذا التفاعل الإيجابي بين القيادة الإبداعية والنتائج المدرسية إلى حد كبير قدرة المديرين على تحفيز وتمكين فريق العمل في المدرسة لتحقيق أقصى إمكاناتهم وتحسين الأداء المدرسي بشكل شامل.

تبين من النتائج أن بُعد المثابرة حقق المرتبة الأولى في درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، وذلك بدرجة مرتفعة. يعزى هذا الأمر إلى القدرة القيادية للمديرين على تحمل المسؤولية والتصدي للتحديات بصبر واستمرارية، وثقتهم في قدرتهم على تحقيق الأهداف والتعامل بفعالية مع المشكلات المختلفة. كما يعود ذلك أيضاً إلى اهتمامهم بتطوير العلاقات الإيجابية مع المعلمين ودعمهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المدرسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن بُعد المثابرة يساهم في تشجيع المديرين على استيعاب ودراسة الأفكار الجديدة التي يطرحها المعلمون، وإيجاد الفرص المناسبة لتطبيقها وتحقيقها في البيئة المدرسية. ويعكس هذا الاهتمام بأفكار المعلمين قدرة المديرين على إدارة العلاقات الاجتماعية بشكل فعال وبناء جو من التفاعل الإيجابي والتعاون في سبيل تحسين أداء المدرسة بشكل شامل. تتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة نياينة (2022) ودراسة أبو حيش (2018) ودراسة السلي (2012) التي أظهرت أهمية بُعد المثابرة في تحقيق النجاح القيادي وتحسين الأداء المدرسي. وتعكس هذه الموافقة الاهتمام المستمر بدراسة تأثير بُعد المثابرة في سياق القيادة التربوية والتأكيد على أهميتها في تحفيز وتمكين الفرق التعليمية لتحقيق الأهداف المدرسية بفاعلية.

تبين النتائج أن بُعد المبادرة حصل على المرتبة الثانية في درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، وذلك بدرجة مرتفعة. يرجع هذا الترتيب إلى اهتمام المديرين بتشجيع المبادرات والإبداع في بيئة المدرسة، حيث يقدمون الدعم والتحفيز للعاملين للتفاعل بشكل إيجابي وتقديم الحلول المبتكرة للمشكلات والتحديات التي تواجههم. من خلال تشجيع المديرين للمعلمين على المبادرة وتقديم الأفكار الجديدة، يتمكنون من بناء بيئة تعليمية تشجع على الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحفيز الطلاب على التعلم بشكل مبتكر وتحفيزهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية. كما يعكس اهتمام المديرين بتطبيق تقنيات فائقة الجودة في العمل قدرتهم على استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق الأهداف المدرسية بشكل مبتكر ومبادر. تظهر هذه النتائج توافقاً مع الدراسات السابقة مثل دراسة نياينة (2022) ودراسة جويفل (2016) التي أشارت إلى دور بُعد المبادرة في تحفيز الإبداع والتطوير في بيئة المدرسة. يؤكد هذا التوافق على أهمية التفاعل الإيجابي بين المديرين والعاملين في المدرسة في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التعليمي بشكل عام.

تظهر النتائج أن بُعد حساسية المشكلة حقق المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة في تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس. يرجع هذا الترتيب إلى قدرة المديرين على التعرف على المشكلات والتحديات والتعامل معها بشكل فعال وإبداعي. من خلال حساسيتهم للمشكلات، يستطيع المديرين رؤية الأمور من منظور مختلف وتحديد الأسباب الجذرية للمشكلات والتحديات التي تواجههم في بيئة المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، يتميزون بقدرتهم على تحليل البيانات وجمع المعلومات بشكل دقيق، مما يمكنهم من تطوير حلول إبداعية ومبتكرة لتلك المشكلات. بفضل حساسيتهم للمشكلات، يكون المديرين قادرين على الاستفادة من الفرص المتاحة وتحويل التحديات إلى فرص للتطوير والنمو. كما يعتمدون على التخطيط الاستباقي والتوقعات المستقبلية لتجنب المشكلات والتحديات قبل وقوعها. تتماشى هذه النتائج مع الدراسات السابقة دراسة نياينة (2022) وجويفل (2016) وأبو حيش (2018) ومسلم (2018)، التي أشارت إلى دور بُعد حساسية المشكلة في تعزيز القيادة الإبداعية وتحسين الأداء التنظيمي في بيئة المدرسة. إن قدرة

المديرين على التعرف على المشكلات والتحديات والعمل على حلها بشكل فعال تعزز فعالية القيادة الإبداعية وتعزز التحسين المستمر في العملية التعليمية.

بُعد الأوصالة يشير إلى تميز مديري المدارس بالقدرة على التفكير الخلاق والابتعاد عن المألوف، مما يمكنهم من إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة. تعزز هذه الصفة القدرة على التجديد والابتكار في بيئة المدرسة، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز جودة التعليم. بفضل قدرتهم على إدراك العلاقات بطريقة مختلفة، يتمكنون من التفكير النقدي وفهم التفاعلات بين العناصر المختلفة في بيئة المدرسة. كما يمتلكون مهارات قوية في إدارة النقاش وتكوين شبكات تواصل فعالة، مما يعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة. على الرغم من أنهم يتجنبون الأساليب الروتينية، إلا أنهم يمتلكون قدرة فائقة على فهم السياق التعليمي والتفاعل معه بطريقة مثيرة للدهشة، مما يجعلهم قادرين على تطبيق الأفكار الجديدة بطريقة إبداعية. هذه النتائج تؤكد أهمية بُعد الأوصالة في تعزيز القيادة الإبداعية وتحفيز التحول والتجديد في بيئة المدرسة. إن قدرة المديرين على التفكير الخلاق والتعبير عن أفكارهم بشكل مثير للدهشة تعزز الروح التجريبية وتعزز الابتكار والتغيير الإيجابي في النهج التعليمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الإبداعية، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، باختلاف المتغيرات الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي؟

تحليل النتائج يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الإبداعية، وذلك بناءً على تقييم المعلمين، وبغض النظر عن المتغيرات المدروسة مثل الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي. هذا يعني أن المعلمين لديهم رؤية متشابهة حول ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس.

من الملاحظ أن هذه النتيجة تتماشى مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أبو حيش (2018)، التي وجدت أن الجنس والخبرة التدريسية والمؤهل العلمي لم تكن لها تأثير دال إحصائي على تقييم ممارسة القيادة الإبداعية. ومن الجدير بالذكر أن التوافق في التقييم بين المعلمين قد يشير إلى اتساق في تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية من قبل مديري المدارس. وأشارت أبو حيش (2018) أن مهارات القيادة الإبداعية مهارات شخصية يمتلكها الفرد ضمن عوامل قد تكون وراثية تولد مع الفرد. ومن الناحية الأخرى، هناك دراسات أخرى تشير إلى وجود فروق دالة إحصائية في تقييم ممارسة القيادة الإبداعية بين الجنسين مثل دراسة قطناني (2021) أن الفروق الدالة الإحصائية لصالح الذكور، مما يظهر أن النتائج قد تختلف بين الدراسات بناءً على السياق الثقافي والتربوي والمؤسسي. وأشارت نتيجة دراسة قطناني (2021) فروق ذات دالة إحصائية لصالح الأقل خبرة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة السلي (2012) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دالة إحصائية تعزى لمؤهل المعلمين، وأشارت دراسة قطناني (2021) إلى وجود فروق ذات دالة إحصائية لصالح الدراسات العليا وذلك لإطلاعهم الأوسع التي تجعل منهم أكثر قدرة في بيان درجة ممارسة المديرين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة، ومستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة المعلمين في محافظة الزرقاء؟

تبين من النتائج أن هناك علاقة إيجابية وطردية دالة إحصائية بين تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة ومستوى القيادة الإبداعية لديهم، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء. هذه العلاقة تعكس التأثير المباشر الذي قد يكون لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تعزيز مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين.

من الجدير بالذكر أن هذه النتائج تتماشى مع الأبحاث السابقة التي وجدت علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والعديد من المتغيرات الأخرى المرتبطة بالأداء التربوي والمؤسسي. على سبيل المثال، تشير دراسة قوقزة (2020) إلى علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى المخرجات التعليمية، وتؤكد دراسة موعد (2021) على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وفعالية الأداء التدريسي. علاوة على ذلك، تدعم النتائج الحالية أيضاً الأبحاث التي تربط بين القيادة الإبداعية وعدد من العوامل المؤسسية الأخرى، مثل مستوى الريادة المؤسسية وإدارة الأزمات، مما يوضح التكامل والتفاعل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وممارسات القيادة الإبداعية في تحسين أداء المدارس وتعزيز البيئة التعليمية. بشكل عام، يبرز أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في إدارة المدارس قد يكون عاملاً مهماً في تعزيز القيادة الإبداعية لدى المديرين، وبالتالي تحسين الأداء التربوي وتعزيز الروح المعنوية والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة التعليمية. والتي تنسجم مع نتائج دراسات خير الله (2013) ودراسة الحوامدة (2019) التي كشفت عن وجود علاقة طردية إيجابية بين ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى الريادة المؤسسية.

التوصيات:

وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

- تعزيز كل من فكرة القيادة الإبداعية وإدارة الجودة الشاملة وذلك لأهميتها على مستوى العالمي والإقليمي والمجتمعي.
- تقديم جائزة سنوية لأفضل قائد مبدع على مستوى مديرية التربية والتعليم لمديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، ولأفضل مدرسة تقوم بتطبيق معايير الجودة الشاملة.
- تأهيل مديري المدارس لتمكينهم على إعطاء دورات تدريبية للمعلمين فيما يتعلق بالقيادة الإبداعية.

- تشجيع مديري المدارس على تقديم الأبحاث العلمية ومشاركتهم في مؤتمرات تربوية بشكل دوري ومستمر.
- إجراء المزيد من الدراسات ذات علاقة بموضوع هذه الدراسة، وعلى مجتمعات أخرى وعلى قطاع التعليم والميادين التربوية المختلفة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- آل حسين، سارة بنت عبد الله. (2018). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*: ع15، 97-179.
- أبو حيش، أسماء اسماعيل. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو شاويش، فدوي أحمد. (2018). تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- إسماعيل، ريم محمد. (2022). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- براهيمي، مختار. (2022). مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية: دراسة ميدانية في ولاية المسيلة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية*: 14(1)، 241-260.
- البوايزة، واصل عبد الرزاق. (2016). تصوير مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء القيادة الفعالة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- البوشي، غادة عبدالله، بوبيش، الجوهره إبراهيم. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة البحث العلمي في التربية*: 11(19)، 607-642.
- جوازنة، عمرو خالد. (2021). أنموذج مقترح للتطوير الإداري من منظور إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- جويفل، عبير محمد. (2016). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حجاج، أنور محمد. (2017). مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي: دراسة ميدانية ولاية كسلا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- حسن، محي الدين. (2015). إدارة الجودة الشاملة: مدخل إلى التطوير الإداري في المؤسسة الجامعية. *مجلة أفاق التربية*: 57-90.
- حماد، الهادي صالح. (2017). واقع إدارة الجودة الشاملة في مدارس مرحلة الأساس بولاية سنار: دراسة تحليلية تقييمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- الجوامدة، محمد حمدالله. (2019). واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة بالأردن. *المجلة التربوية الأردنية*: 4(2)، 30-48.
- الختعنى، مسفر سعيد مسفر. (2020). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*: 36، 1، 482-508.
- الخطيب، أحمد محمود. (2005). إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتجديده. المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي، 23-42، مج1.
- خليل، أحمد السيد. (2001). إدارة الجودة الشاملة في التعليم خبرات أجنبية وإمكان الإفادة منها في مصر. (المؤتمر السنوي التاسع - الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات). 9، 302-391، جامعة عين شمس، القاهرة.
- خير الله، مها سليمان. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الرفاعي، رجا الله. (2013). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، السعودية.
- الزبود، رائدة عبد الرحيم. (2017). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

- سعودي، عبد الصمد، مويبي، مروة. (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز في المنظومة التعليمية: دراسة تطبيقية على مدرسة ابتدائية. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*: ع2، 362-346.
- السلي، فهد نجم. (2012). *القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمنح التنظيمي بالمدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الشرفا، أمل صلاح. (2019). *درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الضيوي، عائشة كساب. (2020). *معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس المرحلة الابتدائية: دراسة وصفية على عينة من منسوبات التعليم في المملكة العربية السعودية*. *مجلة كلية التربية*: 79(3)، 258-239.
- الطراونة، رشا عمر. (2010). *درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة الكرك الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- العارفة، عبد اللطيف عبدالله. (2007). *معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية*. (اللقاء السنوي الرابع عشر: الجودة في التعليم العام)، 14، 69-15، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عاشور، محمد علي. (2022). *دور القيادة الإبداعية في تطوير المؤسسات التربوية*. *إربد للبحوث والدراسات الإنسانية*: 25، عدد خاص، 67-45.
- العلعالي، هناء عمر. (2020). *تصميم برنامج تدريبي مقترح لمديري المدارس الخاصة بلواء الجامعة في ضوء متطلبات معايير المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم*. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- عوض الله، فوزية علي. (2018). *أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي: دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة*. *مجلة البحوث التجارية*: 40(1)، 194-122.
- العثيم، مها بنت خالد. (2023). *القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات*. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة*: 2(2)، 131-79.
- العززي، مشعل بن سليمان. (2017). *درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض*. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والإجتماعية*: ع1، 48-21.
- العوين، عبد اللطيف. (2019). *واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين*. *مجلة البحث العلمي في التربية*: 20(5)، 37-1.
- الغامدي، بندر راجح. (2021). *إدارة الذات وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة*. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*: ع67، 248-170.
- الغافري، صالح بن عبيد. (2004). *درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان كما يتصورها مديرو المدارس*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- قطناني، آية عمر. (2021). *درجة ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- قعائمة، علايا محمد. (2014). *مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر مديريها*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
- قوقزة، وفاء سعيد. (2020). *إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في محافظة جرش وعلاقتها بالمنتجات التعليمية للطلبة من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
- القيسي، حسان. (2014). *إدارة الجودة الشاملة: المبادئ والأسس والأدوات*. المعرفة، 53(609)، 268-258.
- كركود، أحلام. (2021). *القيادة الإبداعية كاحد متطلبات التميز التنظيمي: حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)*. *المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي*: 9(1)، 165-142.
- اللمعي، فاطمة محمد. (2014). *القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر: منظور مقارن*. *مجلة الإدارة التربوية*: 31(3)، 301-223.
- اللوزي، موسى سلامة. (2004). *إدارة الجودة الشاملة*. (المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة - الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز). 5، 393-368، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ.
- المالكي، بدر عابد. (2022). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لقادة المدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين*. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*: ع71، 270-221.

- المرهاق، عبد الناصر علي. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. مجلة كلية الآداب: ع33، 243-270.
- مسلم، رامي محمد. (2018). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المطوط، مشاري جويعد. (2016). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- مكي، علي سعيد. (2014). مفهوم إدارة الجودة الشاملة. المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية: 44-47، 20.
- موسى، ريم محمد. (2018). الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني وعلاقته بالقيادة الإبداعية في إمارة دبي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- موعد، حسن واصف (2021). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التربية الخاصة العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفاعلية الأداء التدريسي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين: المعوقات ومقترحات التطوير. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- المهنا، محمد فرج (2020). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية: 1(1)، 235-303.
- نباتة، رشا نعيم (2022). القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- النمري، علي بن جبور، الجني، عبید الله حسين (2023). دور القيادة الإبداعية في حل مشكلات التعليم عن بعد في المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين. مجلة القلزم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية: ع17، 126-146.
- الهيثان، محمد سليم. (2004). مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- هريو، زناير. (2022). القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية: 1(8)، 975-996.
- الوريكات، نعيم قبلان. (2019). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة البلقاء الحكومية وعلاقتها بفاعلية الذات الأكاديمية لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- يوسف، داليا طه. (2020). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية: ع50، 11-59.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Aruri, (2007). *Total Quality Management Implementation in AL-Iman School: A descriptive study*. Unpublished Master Thesis, BirZeit University.
- Dewi, V.; Patmawati, S.; Asbari, M.; Sasono, I.; & Purwanto, A. (2023). Implementation of integrated quality management in educational institutions. *Journal of Information Systems and management*, 2(1), 27-32.
- Ngware, M., Wamukura, D. & Odebero, O. (2006). Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya: Extent of Practice. *Quality Assurance in Education*, 14(4), 339-362. <https://doi.org/10.1108/09684880610703947>
- Sit, W., Ooi, K., Lin, B., Loong Chong, A. (2009). TQM and Customer Satisfaction in Malaysia service sector. *Industrial Management and Data Systems*, 109(7), 957-975.

ثالثاً: رومنة المراجع العربية:

- Abw Hysh, Asma' Asma'eyl. (2018). Drih Mmarsh Mdyry Almdars Bwkalh Alghwth Aldwlyh Bmhafzat Ghzh Llqyadh Alebda'eyh W'elaqtha Bthqafh Alenjaj Ldyhm Mn Wjhjh Nzr M'elmyhm. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'eh Aleslamy, Flstyn.
- Abw Shawysh, Fdwy Ahmd. (2018). Tswr Mqtrh Lttwyr Alqyadh Alebda'eyh Lda Mdyry Almdars Althanwyh Alfstynyh. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'eh Aleslamy, Flstyn.
- Al Hsyn, Sarh Bnt 'Ebd Allh. (2018). Alqyadh Alebda'eyh Lda Qa'edat Mdars Almrhlh Alebda'eyh. Almjhlh Aldwlyh Ll'elwm Altrbwlyh Walnfsyh: 'E15, 97-179.
- Albwayzh, Wasl 'Ebd Alrzaq. (2016). Tswyr Mqtrh Lttbyq Edarh Aljwdh Alshamlh Fy Almdars Alhkwmyh Fy Alardn Fy Dw' Alqyadh Alf'ealh. Atrwhh Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Aljam'eh Alardnyh, Alardn.

- Albwshy, Ghadh 'Ebdallh, Bwbysht, Aljwhrh Ebrahym. (2018). Drjh Mmarsh Alqyadh Alebda'eyh Wsbl Ttwyrha Fy Jam'eh Alemam 'Ebd Alrhmn Bn Fysl. Mjhl Albhth Al'elmy Fy Altrbyh: 11(19), 607-642.
- Aldwyhy, 'Ea'eshh Ksab. (2020). M'ewqat Ttbyq Alqyadh Alebda'eyh Lda Qa'edat Almdars Almrhlh Alebtda'eyh: Drash Wsfyh 'Ela 'Eynh Mn Mnswbat Alt'elym Fy Almmkh Al'erbyh Als'ewdyh. Mjhl Klyh Altrbyh: 79(3), 239-258.
- Al'earfh, 'Ebd Alltyf 'Ebdallh. (2007). M'ewqat Ttbyq Aljwdh Fy Alt'elym Al'eam Mn Wjhh Nzr Alms'ewlyn Walms'rfyn Altrbwyh Wmdyry Almdars Bmntqh Albahh Alt'elymyh. (Allqa' Alsnwy Alrab'e 'Eshr: Aljwdh Fy Alt'elym Al'eam), 14, 15-69, Jam'eh Almlk Als'ewd, Alryad.
- Al'el'ealy, Hna' 'Emr. (2020). Tsmym Brnamj Tdryby Mqtrh Lmdyry Almdars Alkhash Blwa' Aljam'eh Fy Dw' Mttlbat M'eayyr Almnzmh Al'erbyh Ldman Aljwdh Fy Alt'elym. Atrwhh Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alyrmwk, Alardn.
- Al'enzy, Msh'el Bn Slyman. (2017). Drjh Mmarsh Alqyadh Alebda'eyh Lda Alms'rfyn Altrbwyh Bmdynh Alryad. Mjhl Jam'eh Tbwk Ll'elwm Alensanyh Walejtma'eyh: 'E1, 21-48.
- Al'ethym, Mha Bnt Khald. (2023). Alqyadh Alebda'eyh Lda Mdyrat Almdars Althanwyh Alhkwmh Fy Mdynh Brydh Mn Wjhh Nzr Alm'elmat. Almjhl Aldwlyh Ll'elwm Altrbwyh Walnsanyh Alm'easrh: 2(2), 79-131.
- Al'ewyn, 'Ebd Alltyf. (2019). Waq'e Mmarsh Alqyadh Alebda'eyh Lda Qyadat Aledarh Al'eamh Lt'elym Bmntqh Alqsym Mn Wjhh Nzr Alms'rfyn Altrbwyh. Mjhl Albhth Al'elmy Fy Altrbyh: 20(5), 1-37.
- Alghafry, Salh Bn 'Ebyd. (2004). Drjh Ttbyq Edarh Aljwdh Alshamlh Fy Mdars Alt'elym Alasasy Bsltnh 'Eman Kma Ytswrha Mdyrw Almdars. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alyrmwk, Alardn.
- Alghamdy, Bndr Rajh. (2021). Edarh Aldat W'elaqtha Balqyadh Alebda'eyh Lda Qadh Mdars Almrhlh Althanwyh Fy Mntqh Albahh. Almjhl Aldwlyh Ll'elwm Altrbwyh Walnsy: 'E67, 170-248.
- Alhwamdh, Mhmd Hmdallh. (2019). Waq'e Edarh Aljwdh Alshamlh Fy Almdars Alkhash Balardn. Almjhl Altrbwyh Alardnyh: 4(2), 30-48.
- Alhyshan, Mhmd Slyn. (2004). Mda Fa'elyh Ttbyq Edarh Alshamlh Fy Mdyryat Altrbyh Walt'elym Mn Wjhh Nzr Mdyry Altrbyh Walt'elym Fy Eqlym Alshmal. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Al Albyt, Alardn.
- Alkhth'ema, Msfr 'Seyd Msfr. (2020). Alqyadh Alebda'eyh Lda Qadh Almdars Fy Mhafzh Khmys Mshyt Mn Wjhh Nzr Alm'elmy: Drash Mydanyh. Mjhl Klyh Altrbyh: 36, 1, 482-508.
- Alkhtyb, Ahmd Mhmwd. (2005). Edarh Aljwdh Alshamlh Nmwdj Mqtrh Leslah Alt'elym Al'ealy Wtjdydh. Alm'etmr Altrbwy Alkhams- Jwdh Alt'elym Aljam'ey, 23-42, Mj1.
- Allm'ey, Fatmh Mhmd. (2014). Alqyadh Alebda'eyh Altrbwyh Fy Dw' Alfkr Aledary Aleslamy Walfkr Aledary Alm'easr: Mnzwr Mqarn. Mjhl Aledarh Altrbwyh: 1(3), 223-301.
- Allwzy, Mwsa Slamh (2004). Edarh Aljwdh Alshamlh. (Alm'etmr Al'erby Alsnwy Alkhams Fy Aledarh – Alebda'e Waltjdyd: Dwr Almdyr Al'erby Fy Alebda'e Waltmyz). 5, 368-393, Almnzmh Al'erbyh Lttnmyh Aledaryh, Shrm Alshykh.
- Almalky, Bdr 'Eabd. (2022). Alanmat Alqyadyh W'elaqtha Balqyadh Alebda'eyh Lqadh Almdars Almrhlh Althanwyh Mn Wjhh Nzr Alm'elmy. Almjhl Aldwlyh Ll'elwm Altrbwyh Walnsy: 'E71, 221-270.
- Almhna, Mhmd Frj (2020). Drjh Mmarsh Alqyadh Alebda'eyh Lda Mdyry Mdars Almrhlh Althanwyh Fy Dw' Alkwyh Mn Wjhh Nzr Alm'elmy Wsbl Thsynha. Mjhl Al'elwm Altrbwyh: 1(1), 235-303.
- Almrhaq, 'Ebd Alnasr 'Ely. (2019). Edarh Aljwdh Alshamlh Fy Alt'elym. Mjhl Klyh Aladab: 'E33, 243-270.
- Almtwth, Mshary Jwy'ed. (2016). Athr Mmarsat Edarh Aljwdh Alshamlh 'Ela Alebda'e Fy Albnwk Aleslamy Alkwytyh. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Al Albyt, Alardn.
- Alnmry, 'Ely Bn Jbwr, Aljhny, 'Ebyd Allh Hsyn (2023). Dwr Alqyadh Alebda'eyh Fy HI Mshklat Alt'elym 'En B'ed Fy Almrhlh Alabtda'eyh Bmdynh Alta'ef Balmmlkh Al'erbyh Als'ewdyh Mn Wjhh Nzr Alm'elmy. Mjhl Alqlzm Lldrasat Altrbwyh Walnsy Wallghwyh: 'E17, 126-146.
- Alqsy, Hsan. (2014). Edarh Aljwdh Alshamlh: Almbad'e Walass Waladwat. Alm'erfh, 53(609), 258-268.
- Alrfa'ey, Rja Allh. (2013). Mstwa Alqyadh Alabda'eyh Lda Mdyry Mdars Alt'elym Al'eam Fy Mhafzh Ynb'e. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Tybh, Als'ewdyh.
- Alshrfa, Aml Slah. (2019). Drjh Mmarsh Mdyry Almdars Alasasyh Bmhafzat Ghzh Llqyadh Alebda'eyh W'elaqtha Balkfa'h Almhnyh Lda Alm'elmy. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'eh Aleslamy, Flstyn.

- Alslmy, Fhd Njm. (2012). Alqyadh Alebda'eyh W'elaqtha Balmnakh Altnzymy Balmdars Alhkwmyh Almtwsth Bmdynh Jdh. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Am Alqra, Als'ewdyh.
- Altrawnh, Rsha 'Emr. (2010). Drjh Ttbyq M'eayyr Edarh Aljwdh Alshamlh Fy Mdars Mhafzh Alkrk Alhkwmyh Mn Wjhh Nzr Mdyry Almdars. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh M'eth, Alardn.
- Alwrykat, N'eym Qblan. (2019). Drjh Ttbyq M'eayyr Edarh Aljwdh Alshamlh Fy Mdars Mhafzh Alblqa' Alhkwmyh W'elaqtha Bfa'elyh Aldat Alakadymy Ldyhm. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alblqa' Alttbyqyh, Alardn.
- Alzywd, Ra'edh 'Ebd Alrhym. (2017). Drjh Ttbyq Mdyry Almdars Althanwyh Alhkwmyh Ledarh Aljwdh Alshamlh W'elaqtha Balrda Alwzyfy Llm'elmy Mn Wjhh Nzrhm. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh 'Eman Al'erbyh, Alardn.
- Brahymy, Mkhtar. (2022). Mstwa Alqyadh Alebda'eyh Wedarh Alwqt Lda Mdyry Almdars Alabtda'eyh: Drash Mydanyh Fy Wlayh Almsylh. Mjlh Albahth Fy Al'elwm Alensanyh Walejtma'eyh: 14(1), 241-260.
- 'Eashwr, Mhmd 'Ely. (2022). Dwr Alqyadh Alebda'eyh Fy Ttwyr Alm'essat Altrbwyh. Erbd Llbhwth Waldrasat Alensanyh: 25, 'Edd Khas, 45-67.
- Esma'eyl, Rym Mhmd. (2022). Drjh Mmarsh Alqyadh Alebda'eyh Lda Mdyry Almdars Alhkwmyh Fy Lwa' Bny Knanh Mn Wjhh Nzr Alm'elmy. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alyrmwk, Alardn.
- 'Ewd Allh, Fwzyh 'Ely. (2018). Athr Alqyadh Alebda'eyh Fy Thsyn Mstwa Alt'elym Aljam'ey: Drash Mydanyh Kma Yraha A'eda' Hy'eh Tdrys Aljam'eh. Mjlh Albhwth Altjaryh: 40(1), 122-194.
- Hjaj, Anwr Mhmd. (2017). Mda Ttbyq M'eayyr Aljwdh Alshamlh Fy Aledarh Almdrsyh Fy Mrhlh Alt'elym Alasasy: Drash Mydanyh Wlayh Ksla. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alnylyn, Alswdan.
- Hmad, Alhady Salh. (2017). Waq'e Edarh Aljwdh Alshamlh Fy Mdars Mrhlh Alasas Bwlayh Snar: Drash Thlylyh Tqwmyh. Atrwhh Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alnylyn, Alswdan.
- Hryw, Dzayr. (2022). Alqyadh Alebda'eyh Wdwrha Fy Ttbyq Edarh Aljwdh Alshamlh. Mjlh Alrwaq Lldrasat Alejtma'eyh Walensanyh: 1(8), 975-996.
- Hsn, Mhya Aldyn. (2015). Edarh Aljwdh Alshamlh: Mdkhl Ela Alttwyr Aledary Fy Alm'essh Aljam'eyh. Mjlh Afaq Altrbwyh: 57-90.
- Jwaznh, 'Emrw Khald. (2021). Anmwdj Mqtrh Lltwyr Aledary Mn Mnzwr Edarh Aljwdh Alshamlh Fy Almdars Alkhash Fy Mhafzh Al'easmh. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alblqa' Alttbyqyh, Alslt.
- Jwyfl, 'Ebyr Mhmd. (2016). Drjh Mmarsh Alqyadh Alebda'eyh Lmdyry Almdars Althanwyh Alhkwmyh Fy Mhafzh 'Eman W'elaqtha Bdrjh Altfa'el Alakadymy Llm'elmy Mn Wjhh Nzrhm. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alshrq Alawst, Alardn.
- Khllyl, Ahmd Alsyd. (2001). Edarh Aljwdh Alshamlh Fy Alt'elym Khbrat Ajnbyh Wemkan Alefadh Mnha Fy Msr. (Alm'etmr Alsnwy Altas'e- Aledarh Alt'elymyh Fy Alwtn Al'erby Fy 'Esr Alm'elwmat). 9, 302-391, Jam'eh 'Eyn Shms, Alqahrh.
- Khyr Allh, Mha Slyman. (2013). Drjh Mmarsh Mdyry Almdars Althanwyh Alkhash Ledarh Aljwdh Alshamlh W'elaqtha Banmat Alqyadh Altrbwyh. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh 'Eman Al'erbyh, Alardn.
- Krkwd, Ahlam. (2021). Alqyadh Alebda'eyh Kahd Mttlbat Altmyz Altnzyma: Halh Alm'essh Alwtynyh Lldhn(Enap). Almjlh Al'elmyh Almstqbl Aleqtsady: 9(1), 142-165.
- Mky, 'Ely S'eyd. (2014). Mfhwm Edarh Aljwdh Alshamlh. Almjls Al'eam Llbwk Walm'essat Almalyh Aleslamy: 44-47, 20.
- Mslm, Rym Mhmd. (2018). Drjh Ttbyq Mbad'e Edarh Aljwdh Alshamlh Fy Almdars Alasasyh Alhkwmyh Fy Mdynh Al'eqbh Mn Wjhh Nzr Alm'elmy. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alshrq Alawst, Alardn.
- Mw'ed, Hsn Wasf (2021). Drjh Ttbyq M'eayyr Aljwdh Alshamlh Fy Mdars Altrbyh Alkhash Al'erbyh Dakhil Alkht Alakhdr W'elaqtha Bfa'elyh Alada' Altdrysy Lda Alm'elmy Mn Wjhh Nzr Alm'elmy: Alm'eyqat Wmqtrhat Alttwyr. Atrwhh Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alyrmwk, Alardn.
- Mwsa, Rym Mhmd. (2018). Aldka' Althqafy Lda Mdyry Almdars Althanwyh Alkhash Alty Tdrs Almnhaj Albrytany W'elaqth Balqyadh Alebda'eyh Fy Emarh Dby. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alshrq Alawst, Alardn.

- Nbabth, Rsha N'eym (2022). Alqyadh Alabda'eyh Lda Mdyry Almdars Alhkwmyh W'elaqtha Bedarh Alazmat Mn Wjhh Nzr Alm'elmyn Fy Al'easmh 'Eman. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alshrq Alawst, Alardn.
- Q'eaymh, 'Elaya Mhmd. (2014). Mda Twafr Mttlbat Ttbyq Edarh Aljwdh Alshamlh Fy Almdars Alhkwmyh Bmhafzh Alzraqa' Mn Wjhh Nzr Mdyryha. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Jrsh, Alardn.
- Qtnany, Ayh 'Emr. (2021). Drjh Mmarsh Alqyadh Alebda'eyh W'elaqtha Bfa'elyh Alqrrat Altrbwyyh Lda Mdyry Almdars Alasasyh Alkhash Fy Lwa' Qsbh 'Eman Mn Wjhh Nzr Alm'elmyn. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alblqa' Alttbyqyh, Alardn.
- Qwqzh, Wfa' Seyd. (2020). Edarh Aljwdh Alshamlh Fy Almdars Alkhash Fy Mhafzh Jrsh W'elaqtha Balmkhrjat Alt'elymyh Ltlbh Mn Wjhh Nzr Alm'elmyn. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Jrsh, Alardn.
- S'ewdy, 'Ebd Alsm, Mwysy, Mrwh. (2018). Dwr Edarh Aljwdh Alshamlh Fy Thqyq Altmyz Fy Almnzwmh Alt'elymyh: Drash Ttbyqyh 'Ela Mdrsh Abtda'eyh. Mjhlh Afaq Libhwth Waldrasat: 'E2, 346-362.
- Ywsf, Dalya Th. (2020). Alanmat Alqyadyh Alsa'edh Lda Mdyry Almdars Althanwyh W'elaqtha Batjahat Alm'elmyn Nhw Edarh Aljwdh Alshamlh: Drash Mydanyh. Almjhlh Aldwlyh Ll'elwm Altrbwyyh Walnfisyh: 'E50, 11-59.