

**مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في القدس للإبداع
الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم**

إعداد

د/ هيام حسام الدين صندوقة
برنامج دكتوراة الإدارة التربوية
الجامعة العربية الأمريكية

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم، وبيان أثر كل من: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة على ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس والبالغ عددهم (٥١) مديراً ومديرة، وتم أخذ مجتمع الدراسة بالكامل كعينة للدراسة، استخدمت الباحثة الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من (٢٠) فقرة، وتم التحقق من صدقها بعرضها على محكمين، ومن ثباتها من خلال معامل كرونباخ ألفا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحليل البيانات من خلال برنامج (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أنّ ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة "عالية".

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، إدارة الجودة الشاملة، المدارس الحكومية.

Abstract:

This study aimed to identify the degree the principal of the governmental school in Jerusalem practices Administrative Creativity in the light of the approach to Total Quality Management from their point of view, It also aims to indicate the impact of: gender, educational qualification, and school level. The study population consists of all principals of governmental schools in Jerusalem directorate; whose number is (51) male and female principals; given that the entire study population was selected as the study sample. The researcher used the questionnaire to achieve the objectives of the study, as it consisted of (20) items, The validity of tool has been verified by presenting it to arbitrators, and also the reliability of the tool was verified using Cronbach's alpha coefficient. Moreover, the analytical descriptive method was used for data analysis using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program and coming out with the results.

The results of the study showed that the practice of the principal of the public school in Jerusalem for Administrative Creativity in the light of the approach to Total Quality Management were of a "high" degree.

Keywords: Administrative Creativity, Total Quality Management, governmental schools.

المقدمة

يُعدّ التغيير من أبرز سمات عصرنا الحالي؛ فالتغييرات التي يشهدها العالم متلاحقة، والتطورات مستمرة في شتى نواحي الحياة؛ لذا يعتبر التكيف معها من أبرز التحدّيات التي تُواجه مجتمعاتنا في القرن الحادي والعشرين، ففي ظلّ التطورات الحديثة يبرز دور المنظمات على اختلاف أنواعها، مما يستلزم وجود قيادة قادرة على التّعامل مع متغيّرات وتحديّات العصر بكلّ كفاءة وفاعلية للوصول إلى أداء متميّز.

ونظراً للدور البارز للمؤسسة التربوية؛ وإزاء التغيّرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنظام التربوي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التحدّيات بالطرق التقليديّة، وضرورة إحداث تغيير في دور المدارس ونظام التّعليم، لذا بات على المعنيين بالإدارة التربويّة اللحاق بركب التّقدم العلمي والتّقني، واستشراف المستقبل وضرورة الإهتمام بالأفكار المبتكرة؛ وعليه فإنّ التفكير الابتكاري لا بد أن يقود إلى الإبداع الإداري وذلك انسجاماً مع حاجات المرؤوسين من جهة ومتطلبات التكنولوجيا واحتياجات السوق من جهة أخرى، وذلك بتبني أساليب إدارية جديدة تتسم بالسرعة والابتكار والفعالية لمواجهة تلك التحدّيات ومواكبة التغيّرات؛ تنتقل بالمؤسسة التربوية بقوة الى التعايش والاستجابة مع المتطلبات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لمواجهة الوضع الحالي (القرني، ٢٠١٩؛ ومام وحلاب، ٢٠١٦؛ والدجاني، ٢٠١٣؛ والخطيب، ٢٠١٣).

فواقع المؤسسات التربويّة يُؤكّد على ضرورة التّطوير الدائم وتنمية المهارات والإبداع لدى العاملين، ويُعتبر الطّريق الأمثل لمواكبة العصر، وإنجاز المهام المطلوبة بطريقةً مُبتكرة، فالمؤسسات التّعليميّة هي مصنع لكوادر المستقبل، ويحظى مديري المدارس بدورٍ هامّ في العمليّة التّعليميّة، فمن خلالهم تتحقّق التّنمية والتّطور التّعليمي وتحسين الأداء والمُخرجات التربويّة، لذلك من المُهمّ تشجيع وتنمية مهارات الإبداع لدى مديري المدارس، فقد أصبحت المؤسسات التّعليميّة مُطلبة بمُسايرة التّطوّر وإحداث تغييرٍ بسياساتها التربويّة، فأصبح الإبداع الإداري في المنظّمات من أهمّ المهام التي تُركّز عليها الإتجاهات الإداريّة في الوقت الرّاهن، فالعمليّة التّعليميّة هي عبارة عن عمليّة تقوم من أجل التغيير والتّطوير، ولذلك فإنّ نتاج هذه العمليّة مُتوقّف إلى حدّ كبير بإدارتها التي تُمثّل القيادة

المسؤولة عن سير العملية التربوية وحسن توجيهه (طالبي وآخرون، ٢٠١٦؛ وبسيسو، ٢٠٠٣)، فمديرو المؤسسات التعليمية يأتون في مقدمة هؤلاء القادة الذين يحظون بالعناية والاهتمام؛ لأنهم خلقوا الوصل بالمرؤسين والميدان، وهذا يتطلب رفع كفاياتهم لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل.

ونظراً لأن موضوع الإبداع الإداري تتحكم فيه عوامل متعددة ومُتداخلة، إلا أننا سوف نسلط الضوء في هذه الدراسة على إحدى الإتجاهات الإدارية المعاصرة التي نرى أن لها أهميتها الخاصة، ألا وهي إدارة الجودة الشاملة حيث أن نجاح القائد يتوقف إلى حد بعيد على استخدامه للنمط الإداري الملائم والمؤثر على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين تحت إشرافه، لمواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وفتح المجال للإبتكار والإبداع، فقد حرصت المؤسسات التعليمية على تطبيقها للارتقاء بالعمل الإداري للوصول إلى درجة الإحسان والإتقان والإبداع، بعدما أوصت العديد من الدراسات بإجراء دراسات تتناول هذا الأسلوب الإداري الهام كدراسة (العمري والرزيقية، ٢٠٢٢)؛ و(القحطاني، ٢٠٢٠)؛ و(يعقوب، ٢٠١٧)، لذلك انطلقت هذه الدراسة للكشف عن مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية الفلسطينية للإبداع الإداري في ضوء إدارة الجودة الشاملة، لما لها من دور قوي على سير العملية التعليمية بنجاح وإبداع مُتأهي.

مشكلة الدراسة

من خلال خبرة الباحثة وعملها في مجال لتعليم، وفي ضوء التغييرات والتطورات السريعة في الوقت الحاضر التي تجعل المنظمة مضطرة لبناء نظام محكم في بيئتها الداخلية لمواجهة جميع التقلبات والتطورات المتلاحقة، والمؤسسات التعليمية تواجه العديد من التحديات، وهذا يتطلب إجراء تغييرات وحل المشكلات بطرق إبداعية، واعتماد أساليب إدارية غير تقليدية من أجل دفع العملية التعليمية للأمام، الأمر الذي يستدعي وجود قيادات إدارية تعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى عاملها وتشجيع الطاقات الإبداعية، ولا شك أن الأسلوب الإداري الذي يستخدمه القائد يؤثر على مستوى إبداع المؤسسة التعليمية كما يؤثر على نجاح المؤسسات التي يديرها هؤلاء القادة وتحسين

مخرجاتها، لذلك، فإنّ المؤسسات التعليمية تحتاج إلى أساليب إدارية فعالة لتعزيز الإبداع وتحقيق الرّيادة والتميّز.

ونظراً لأنّ الإبداع الإداري من العوامل المؤثرة في أداء المديرين والعاملين في المدرسة، ونظراً لأهمية إدارة الجودة الشاملة وفعاليتها في تطوير ودعم التعليم الإبداعي وضرورة توافره في المؤسسات التعليمية، وقد أوصت العديد من الدراسات باتباع هذه الطريقة الإدارية، كدراسة (القحطاني، ٢٠٢٠)؛ و(الحجوج وأبو علي، ٢٠١٨)، فجاءت مشكلة الدراسة للتعرف إلى مدى ممارسة الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وبناءً عليه تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلين الآتيين:

- ١- ما مدى ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم؟
 - ٢- هل تختلف تقديرات أفراد عيّنة الدراسة حول مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، باختلاف متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، ومستوى المدرسة؟
- أهداف الدراسة**

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ٢- الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة).

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتناوله، ويتمثل في إلقاء الضوء على مدى ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث أنّ موضوع الإبداع

الإداري هو أحد مواضيع السّاعة والذي طرح نفسه بإلحاح في الآونة الأخيرة، لما له من دور مهم في بقاء المؤسسة وتطورها، فالقدرات الإبداعية تتأثر بالإتجاه الإداري السائد في المؤسسة، كما تكتسب الدراسة أهميتها كونها الدراسة الأولى في التعرف إلى مدى ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في القدس في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة - بحدود علم الباحثة-، مما يعطي أهمية لتناول هذا الموضوع وإثراء المعرفة الإدارية وإضافة للأدبيات التي تدرس هذا الموضوع، والفائدة المتوقعة التي يمكن أن تنعكس على مديريات التربية والتعليم في حالة أخذ بنتائج هذه الدراسة بعين الإعتبار.

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على مجموعة من التعريفات، أهمها:

الإبداع الإداري اصطلاحاً: مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي يستخدمها الشخص بالإمكانيات المتاحة له والمؤثرات المحيطة به للوصول إلى فكرة أو طريقة تحقق فائدة للمنظمة وتؤدي إلى تحسين الجو العام فيها، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب تفكير أكثر إبداعاً وغير مألوف (عوض، ٢٠١٣).

ويُعرف إجرائياً بأنه: ممارسات مديري المدارس التي تساعد في تنفيذ عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطوير جديدة للعاملين في محتواها وشكلها أو نظام إداري جديد، واستخدام التقنيات الحديثة، كل هذه الابتكارات تؤدي إلى إحداث التغيير المنشود في المدرسة وتحسين أدائهم وتحفيزهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر إبداعاً.

إدارة الجودة الشاملة: القدرة على تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التربوية والتعليمية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي من قبل واحد أو أكثر من العاملين بالمؤسسة التعليمية، وفي كافة النواحي التربوية والتعليمية (البوهي، ٢٠١٩).

وتعرف إجرائياً بأنها: أسلوب إداري حديث يسعى إلى رفع كفاءة الأداء الإداري في كافة وظائف وأنشطة المؤسسات التعليمية، ويتكون من مجموعة عمليات تقوم على أسس ومتطلبات أساسية عديدة في تلبية احتياجات المستفيدين وتحفيز العاملين، و التحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة وتطويرها لتنمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة.

المدارس الحكومية: "أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم العالي، أو وزارة أو سلطة حكومية" (وزارة التربية والتعليم، 2019، ص٦).

الإطار النظري والدراسات السابقة

الدراسات السابقة

هدفت دراسة العمري والرزيقية (٢٠٢٢) التعرف إلى أهمية تطبيق نظام ادارة الجودة في الإداء بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المكونة من (٢٠٠) معلماً ومعلمة، أشارت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي جاء بدرجة عالية في جميع المعايير، وأن هنالك مجموعة من الأخطاء التي قد تعيق تطبيق الجودة الشاملة في المدارس. أوصت الدراسة بأهمية إجراء البحوث العلمية وبرامج تدريب العاملين على أساليب تقديم الخدمة ومتابعة ما بعد الخدمة لأهميتها في تحقيق رضا المستفيدين، وضرورة وجود قاعدة بيانات محوسبة مما يسهل الحصول على المعلومات بسرعة، والإعتماد على العناصر البشرية الحاصلة على شهادات عليا في الجودة قبل التطبيق واثناءه، وإلحاقهم بدورات متخصصة في نظام إدارة الجودة.

هدفت دراسة القحطاني (٢٠٢٠) التعرف إلى كيفية تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة الدراسة المكونة من (١٥٠) معلماً، وتوصلت الدراسة الى قلة الإهتمام بتشجيع

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، قلة البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، وضعف الإهتمام بتقوية العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، ومنح الحوافز والمكافآت المختلفة لقيادات المدارس.

وأجرى الشاعر (٢٠١٦) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي وتم استخدام الإستبانة على عينة قوامها (٤٠٠) معلم ومعلمة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإبداع الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة كانت كبيرة، وكانت هناك فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث.

وهدف دراسة Yaliabik et (٢٠١٥) الكشف عن العلاقة بين التفاعل في بيئة العمل والإبداع الإداري في المؤسسات الخدمائية في المملكة المتحدة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، على عينة قوامها (٣٧٥) من العاملين في المؤسسات الخدمية، وأظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العلاقات الداخلية في المؤسسات ودرجة الإبداع الإداري، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التي يعمل بها الأفراد والتفاعل والمشاركة في العمل بين الأفراد من ذوي درجات الإبداع الإداري العالية.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، يتضح أن أغلب الدراسات تناولت البحث حول واقع وممارسات مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري وطرق تنميته، كما يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي، كدراسة العمري والزريقية (٢٠٢٢)، والقحطاني (٢٠٢٠)، و Yaliabik et (٢٠١٥).

وقد تشابهت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها لأداة الاستبانة، كدراسة العمري والزريقية (٢٠٢٢)، والقحطاني (٢٠٢٠)، و Yaliabik et (٢٠١٥).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتفردا إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات أخرى (الجنس، المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية للمدرسة) حيث استفادت الدراسة

الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها في بعض المتغيرات والمجالات، في بناء أداة الدراسة، وتعزيز إطارها النظري، وتحديد منهجها، والإستفادة من تحليلاتها ونتائجها.

* اختلفت دراستنا الحالية عن باقي الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة التي طبقت فيه؛ حيث أنه لم يتم البحث في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة - في حدود معرفة الباحثة - .

الإطار النظري

المحور الأول: الإبداع الإداري

أولاً: ماهية الإبداع الإداري

نظراً للتغيرات السريعة، وفي ظلّ المشكلات المتداخلة التي باتت تواجهها المؤسسات التربوية، أصبح الاهتمام بالإبداع الإداري أحد الآليات الهامة لمواجهة تلك التحديات وتذليل العقبات وتحسين أداء جميع العاملين في المؤسسة التربوية، حيث يعتبر التسيير والتنظيم الإداري الرابطة الأهم بين كافة العمليات والوظائف في المؤسسة، فهو يسير الإبداعات في بكافة أنواعها.

تشير الدراسات إلى وجود تعريفات عديدة لمفهوم الإبداع الإداري، فقد عرّف فرمان (٢٠١٠) بأنه نظام متكامل يشارك فيه التنظيم الإداري وأعضاء المنظمة بما في ذلك المديرين والموظفين وكذلك البيئة التنظيمية، وتعتبر الإدارة العنصر النشط في أداء المنظمة، وبالتالي كان ولا بد أن تتجه إلى التطوير حتى تحقق أهدافها، كما عرف جاد الله (٢٠١٥) الإبداع الإداري بأنه: قدرة القادة التربويين على إنجاز مهامهم والعمل بأعلى مستوى من الأداء، مما يؤدي إلى مستوى متميز من الإنتاج الفكري المرن، والحدثة في طريقة التفكير بما يتماشى مع متطلبات العصر.

وتعرف الباحثة الإبداع الإداري إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: ممارسات مديري المدارس التي تساعد في تنفيذ عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطوير جديدة للعاملين في محتواها وشكلها أو نظام إداري جديد، واستخدام التقنيات الحديثة، كل هذه الابتكارات تؤدي إلى إحداث التغيير المنشود في المدرسة وتحسين أدائها وتحفيزهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر إبداعاً.

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري

يرى أبو هاشم (٢٠١٨) والحارثي (٢٠١٢) أنّ أهمية الإبداع الإداري تتمثل في القدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، مما يجعل المنظمة في وضع مستقر، وتوافر بيئة إبداعية في المنظمة يساعد على تطوير وتحسين الخدمات لصالح المنظمة والأفراد ، مما يساهم في تنمية القدرات الفكرية وعقلية العاملين بالمنظمة، وحسن استغلال الموارد البشرية ، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتماشى مع المتغيرات المحيطة..

ترى الباحثة أن الإبداع الإداري يعد من أهم عناصر المنظمات الناجحة التي تتميز في أدائها والتي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإداري، والعمل على دعم موظفيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، حتى يصبحوا أكثر كفاءة وفعالية.

ثالثاً: الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

يرى دركر (٢٠٠٣)، والصرن (٢٠٠١) وسيمون (2000) Simons أنّ هناك عدداً من الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع، ومنها:

- ١- **التحدي:** تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي ترتبط بخبراته ومهاراته، مما يؤدي إلى إشعال الإبداع لديه.
- ٢- **الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة ليقرر بنفسه كيفية القيام بالمهمة الموكلة إليه، مما ينمي لديه الدافع الذاتي والشعور بالملكية.
- ٣- **المصادر والموارد:** أهم مصدرين يؤثران على الإبداع هما الوقت والمال، ويجب أن يكون توزيعهما دقيقاً جداً لإثارة الإبداع، وكلما كبرت المساحة التي يعمل فيه الموظف؛ توسع خياله الإبداعي.
- ٤- **ملاصق فرق العمل:** إذا كان فريق العمل متألقاً ومتكاملاً، أدى ذلك إلى زيادة مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات، من خلال الرغبة في تحقيق أهداف الفريق ومبادرة في

مساعدة الآخرين في الظروف الصعبة، وضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يقدمها الأعضاء الآخرون للنقاش.

٥- **تشجيع المشرفين:** معظم المديرين مشغولون، وغالباً ما يفوتهم تشجيع الجهود الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويكون حريصاً عليها وابدع فيها، وناдрأ ما تربط المؤسسات المنظمات الناجحة بالإبداع بمكافآت مالية محددة، ومن المفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل منفتح وليس بالنقد أو بإظهار رد الفعل الذي يقضي على الإبداع.

٦- **دعم المنظمة:** إن تشجيع المشرفين يبرر الإبداع، ويدعم الإبداع عندما يهتم به قادة المنظمة، وعليهم أن يؤسسوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير الجهود الإبداعية، واعتبار العمل الإبداعي أولوية قصوى، كما أنّ تبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرار والتعاون من القيم التي تدعم الإبداع.

رابعاً: دور مدير المدرسة في تشجيع وتنمية الإبداع

يقوم مدير المدرسة بناءً على عمله كقائد في مؤسسة تعليمية بممارسات من شأنها أن تطوير المدرسة ودفعها لتحسين نفسها ومجتمعها، وعليه دائماً تحديد الحلول للمشكلات المتوقعة أن يصادفها في عمله، وقد أشارت نتائج دراسة يعقوب (٢٠١٧)، وكوليل (2006) Colwel إلى العديد من الأفكار التي يتبعها مدير المدرسة لتشجيع الإبداع، مثل استخدام طريقة العصف الذهني وتشجيع العاملين على طرح الأسئلة واستخدام المناقشات المفتوحة، والإستعداد لقبول بعض أوجه القصور عند تطبيق الأفكار الإبداعية، وخلق بيئة للإبداع ونشر أجواء العلاقات الإنسانية، واستخدام التفكير الجماعي، والتدريب على الإبداع وبعض قضايا حل المشكلات بطريقة إبداعية وتشجيع العاملين على المحاولة والإعتماد على الخيال وعدم الإعتماد على التفكير المنطقي.

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

يُمكن إرجاع أصول إدارة الجودة الشاملة إلى العديد من الرُّواد الأمريكيين أمثال سيوارت وكروسي، الَّذِينَ ساهموا في وضع الأسس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، فقد ظهرت فكرة الجودة منذ القدم، وتطورت بعد الثورة الصناعية؛ حيث كان الظهور الأول لهذا المفهوم في المنظمات الصناعية، لكنها سرعان ما انتقلت إلى المنظمات الخدمية إلى المجال التربوي ومنها المؤسسات التعليمية (الجعبري، ٢٠٢١).

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ حيث نجد أن كلاً من المهتمين والباحثين قد عرفها من وجه نظر تخصصه، ووفقاً لاختلاف العلماء في تعريفها، فإن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تعرف بأنها: مجموعة من الأسس والمبادئ التي يضمن تحقيقها في مختلف فروع ومستويات المؤسسة جودة المدخلات والعمليات والمخرجات التي تلبي رغبات المستفيدين واحتياجات ومتطلبات المجتمع (مصلح، ٢٠١٤).

وتعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة إجرائياً في هذه الدراسة على أنها: أسلوب إداري حديث يسعى إلى رفع كفاءة الأداء الإداري في كافة وظائف وأنشطة المؤسسات التعليمية، ويتكون من مجموعة عمليات تقوم على أسس ومتطلبات أساسية عديدة في تلبية احتياجات المستفيدين وتحفيز العاملين، و التحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة وتطويرها لتنمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

نظراً لتعدد مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة فقد تعددت نماذجها، مما أدى إلى اختلاف مبادئها، إلاً هناك مجموعة من المبادئ التي حظيت باتفاق العديد من الباحثين المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها وفقاً لمازاري وحجازي (٢٠١٧) على النحو التالي:

- ١- **التزام الإدارة العليا:** تقوم إدارة الجودة الشاملة على التزام ودعم الإدارة العليا، وبدونها تصبح الجودة مجرد شعار بلا تأثير أو دور لبناء الجودة، فعمليات تحسين الجودة تقع بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا، لأن المديرين في المستويات العليا هم الذين يضعون أنظمة الوحدة، لذلك يجب أن تبدأ عمليات تحسين الجودة بالتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها (الجبوري، ٢٠٠٨).
- ٢- **التحسين والتطوير المستمر:** وهو البحث المستمر عن سبل تحسين العمليات، ويشمل ذلك المقارنة مع التطبيقات المتميزة وتنمية حس الأفراد والوعي لديهم، كما يعبر التحسين المستمر عن التطوير الدائم للمنتجات والأنشطة والعمليات والخدمات من أجل أن تصبح منتجات وخدمات جديدة تختلف عن سابقتها،
- ٣- **التدريب:** من خلال إعداد كوادر تدريبية مؤهلة، من خلال عقد دورات مكثفة لتأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة.
- ٤- **رضا الزبائن:** يعد التركيز على الزبون وتلبية احتياجاته وتحقيق رضاه هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة، فنجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد على خدمة زبائنهم والإستمرار في التعامل معهم، حيث أنّ رضا الزبون هو المحور الأساسي الذي تقوم عليه الجودة الشاملة (Esin, 2010).
- ٥- **العمل الجماعي:** تعتبر مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي في المؤسسة من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن فلسفة الجودة الشاملة، حيث تساعد على زيادة الولاء والانتماء وإيجاد حلول لتشخيص المشكلات للمؤسسة وأهدافها (سملاي، ٢٠٠٥).

ثالثاً: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

هناك مجموعة من الحقائق وراء تصاعد أهمية تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم، منها: مواجهة التغيرات المتسارعة في جميع مجالات الحياة، وعدم الكفاءة وفعالية الطرق الجزئية في تطوير التعليم، والحاجة إلى حل شامل ومتكامل لمشاكل التعليم، وقد أشار الربيعي وآخرون

(٢٠١٤)؛ وعمور وآخرون (٢٠٠٩) أنّ أهمية وفائدة إدارة الجودة في التعليم تتلخص في ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة الأدوار الواضحة وتحديد المستويات، وزيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين في المدرسة.

وترى الباحثة أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم له فائدة كبيرة؛ حيث تهدف للإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، كما يقلل من المهام غير المجدية، وتجنب الأخطاء؛ مما يتيح نظاماً شاملاً ومدروساً ينعكس إيجاباً على تنمية الإبداع وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري

إنّ المداخل الحديثة للإدارة كإدارة الجودة الشاملة تقود إلى تميز المنظّمة ونجاحها بأبعاد ومظاهر مختلفة كالإبداع والتّطوير، وقدرتها وقابليتها على الإستجابة للتغيرات بسرعة، التّركيز على الرّبون، الجودة والتّحسين؛ مما يحقق الإبداع الإداري، كما يساعد تلك المنظّمة على اتباع أفضل طريقة يمكن بموجبها تلبية الحاجات والتّوقّعات المتغيرة للزبائن (مارزي وحجازي، ٢٠١٧).

حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم، وذلك كي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وافكار وبناءة وابداعية، والتّغلب على مقاومة التّغيير لدى الأفراد، وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعّالة لها، مما يؤدّي إلى المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التّغييرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع والإبتكار بطرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم (الخلف ١٩٩٧، ص١٢٩).

وتضيف الباحثة أنّ تشجيع وتقوية العاملين في المؤسسات على اختلاف أنواعها يهدف إلى تحسين الجودة والإنتاجية معاً، وبالتالي فإنّ التقوية والتشجيع يسمح لهم بإيجاد الفرصة المناسبة لإظهار قواهم واستعمالها في الإبتكار والإبداع والإستجابة واتخاذ القرارات.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، للحصول على معلومات تجيب عن أسئلة بحث الظاهرة كما هي دون تدخل الباحثة فيها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس للسنة الدراسية ٢٠٢٣/٢٠٢٢، والبالغ عددهم (٥١) مديراً ومديرة، وذلك حسب الكتاب الإحصائي التربوي السنوي لوزارة التربية والتعليم في العام ٢٠٢١، تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجمه، تم استرجاع (٤١) استبانة، أي بنسبة (٨٠,٣%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة لقياس استجابات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس لمدى ممارستهم للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتم الإستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وللتحقق من صدق الأداة تم عرضها على محكمين من ذوي الاختصاص في التربية وأصول الإدارة التربوية، وللتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات بطريقة الإتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وبلغ قيمته (0.957)، وقد تضمنت الإستبانة (٢٠) فقرة تناولت مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد تم تدرج فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

إجراءات الدراسة:

تم اعتماد الإجراءات الآتية لجمع البيانات من عينة الدراسة، على النحو التالي:

- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
- تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة.
- استخلاص النتائج وعرضها تمهيداً لمناقشتها والخروج بالتوصيات المناسبة.

المعالجة الإحصائية

تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإستبانة، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في معالجة البيانات الخاصة بالدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

عرضت الباحثة النتائج التي توصلت إليها عن موضوع الدراسة وهو "مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم"، وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

جدول (١): جدول الدرجات المعتمدة لمتوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	٢.٣٣ فأقل
متوسطة	٢.٣٤-٣.٦٧
عالية	٣.٦٨ فأعلى

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم.

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
١	يحرص على أن يكون طلاب مدرسته من المتفوقين	4.39	0.628	عالية	87.8
٢	يقيم ورشاً تتعلق بالعملية التعليمية	4.22	0.725	عالية	84.4
١١	يتابع طريقة عمل المعلمين باستمرار	4.22	0.759	عالية	84.4
١٢	يتعاون مع التوجيه التربوي لتفعيل العملية التعليمية في المدرسة	4.22	0.822	عالية	84.4
٣	يتابع باستمرار المتغيرات في المنظومة التربوية والتعليمية	4.20	0.782	عالية	84.0
٧	يطبق مبدأ العدالة بمنظومة العملية التعليمية في المدرسة	4.20	0.715	عالية	84.0
١٣	يفهم ويحلل قدرات وامكانيات العاملين في المدرسة	4.15	0.823	عالية	83.0
٦	يشجع العاملين على تبادل الخبرة مع زملائهم في المدارس المناظرة	4.10	0.735	عالية	82.0
٥	يوثق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة	4.07	0.905	عالية	81.4
١٠	يشارك منظومة العمل في المدرسة في صنع القرارات التعليمية	4.05	0.893	عالية	81.0
٩	يشجع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية	3.95	0.740	عالية	79.0
٢٠	يضع نماذج لأساليب التقويم	3.95	0.835	عالية	79.0
١٥	يعمل على تهيئة البيئة المناسبة لنمو الطلاب في الجوانب المناسبة	3.90	0.700	عالية	78.0
٤	يضع برنامجاً علمياً لمساعدة الطلاب المتأخرين دراسياً	3.88	0.954	عالية	77.6
١٦	يعمل على توعية أولياء الأمور برسالة وأهداف المدرسة وأدوارهم	3.88	0.842	عالية	77.6
١٩	يلتزم بأسلوب التخطيط عند وضع الخطط بمدرسته	3.88	0.748	عالية	77.6
١٤	يحاسب المقصرين في مدرسته	3.66	0.938	متوسطة	73.2
٨	يتحمل ضغوط العمل	3.61	0.802	متوسطة	72.2
١٧	يشجع الأنشطة التعليمية المصاحبة للمناهج التعليمية	3.59	0.774	متوسطة	71.8
١٨	يكافئ المجيدين من أفراد مدرسته	3.39	0.891	متوسطة	67.8
	الدرجة الكلية	3.91	0.574	عالية	78.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.91) وانحراف معياري (0.574) وهذا يدل على أن مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة جاء "بدرجة عالية"، وبنسبة مئوية (٧٨.٤%)، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العمري والرزيقية (٢٠٢٢)، و الشاعر (٢٠١٦)، وقد تعزى هذه النتيجة كون الدرجة عالية إلى توافر سمة الإبداع لدى كثير من المدراء، وتطور تلك السمات والقدرات من خلال الإرتقاء بمهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (١.٤) أن (١٦) فقرات جاءت بدرجة عالية و(٤) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يحرص على أن يكون طلاب مدرسته من المتفوقين" على أعلى متوسط حسابي (٤.٣٩)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التركيز على المستفيد (الطالب) وتلبية احتياجاته وتحقيق رضاه الهدف الرئيسي لأي منظمة، إذ يعد رضا الزبون محوراً جوهرياً تركز عليه الجودة الشاملة.

وحصلت الفقرة "يقيم ورشاً تتعلق بالعملية التعليمية"، على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4,22) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضرورة إعداد الكوادر التدريبية المؤهلة، من خلال عقد دورات مكثفة لتأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة، حيث يعد التدريب أحد أهم العوامل والأساليب التي تساعد على الإبداع الإداري للوصول إلى الأداء المتميز الإبداعي، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العمري والرزيقية (٢٠٢٢) بأهمية برامج تدريب العاملين على أساليب تقديم الخدمة ومتابعة ما بعد الخدمة وضرورة إلحاقهم بدورات متخصصة في نظام إدارة الجودة؛ لأهميتها في تحقيق رضا المستفيدين، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (٢٠٢٠) حيث أشارت إلى قلة البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية،

كما جاءت الفقرة "يتابع طريقة عمل المعلمين باستمرار" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,22) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وتنمية الشعور

والوعي لدى الأفراد بملكيتهم، بالإضافة إلى متابعة مديري المدارس من خلال ورش العمل والمتابعة والمستمرة من قبل مديري المناطق التعليمية ومن قبل المشرفين التربويين.

كما جاءت الفقرة الثالثة "يتعاون مع التوجيه التربوي لتفعيل العملية التعليمية في المدرسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ معظم المديرين مشغولون غالباً، وتحت ضغط العمل يفوتهم تشجيع المجهودات الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل منفتح وليس بالنقد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

وحصلت الفقرة "يكافئ المجيدين من أفراد مدرسته"، وفترة "يكافئ المجيدين من أفراد مدرسته" على أقل متوسط حسابي (٣.٣٩) وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ معظم المديرين مشغولون غالباً، وتحت ضغط العمل يفوتهم تشجيع المجهودات الناجحة، ولأنّ تشجيع وتقوية العاملين في المؤسسات على اختلاف أنواعها يهدف إلى تحسين الجودة والإنتاجية معاً، وبالتالي فإنّ التقوية والتشجيع يسمح لهم بإيجاد الفرصة المناسبة لإظهار قواهم واستعمالها في الإبتكار والإبداع والإستجابة واتخاذ القرارات، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (٢٠٢٠) بضرورة منح الحوافز والمكافآت المختلفة لقيادات المدارس.

وتظهر النتائج أنّ أغلب متوسطات استجابات أفراد العينة جاءت بدرجة عالية، وهذا بدوره يؤكد أنّ ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم كانت عالية، حيث أنّ قدرات العاملين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المؤسسة، بمعنى آخر علاقة قائمة بين القيادة والمردود الإبداعي، اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من العمري والرزيقية (٢٠٢٢)، والحجوج وأبو علي (٢٠١٨)، والشاعر (٢٠١٦) بأن ممارسة الإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة، واختلفت هذه النتائج مع دراسة أبو حمدي (٢٠١٩) حيث جاءت النتيجة بدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة باختلاف متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي ومستوى المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (٢.٤): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	12	3.5733	0.78464	٢.٦٦٢	٠.٠١١
أنثى	29	4.0621	0.39563		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (٢.٦٦٢)، ومستوى الدلالة (٠.٠١١)، أي أنه توجد فروق في متوسطات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث كانت الفروق لصالح الإناث، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

وقد تعزى هذه الفروق من وجهة نظر الباحثة إلى طبيعة المرأة والتي تتميز بالطلاقة والعاطفة والسعي إلى إظهار مدرستها بمظهر لائق أمام المسؤولين، كما يمكن أن تعزو الباحثة هذه النتيجة لصالح الإناث إلى أن عدد المديرات العاملات في المدارس الحكومية في مديرية القدس أكبر من عدد المديرين الذكور فيها؛ مما أثر على نتيجة الدراسة لتكون في صالح الإناث، كما يمكن أن تعزو الباحثة هذه النتيجة لصالح الإناث للتنافس بين مديرات مدارس الإناث لإظهار مدارسهن بمظهر لائق، حيث إن هذا من طبيعة المرأة والتي تعمل جاهدة لتكون مدرستها الأفضل من غيرها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (٢٠١٦) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة دراسة الحجوج وأبو علي (٢٠١٨) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (٣.٤): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
بكالوريوس	22	3.8345	0.54305	١.٠١٤	٠.٣١٧
دراسات عليا	19	4.0168	0.60785		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (١.٠١٤)، ومستوى الدلالة (٠.٣١٧)، أي أنه لا توجد فروق في مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع مديري المدارس الحكومية في القدس يستخدمون الممارسات الإبداعية الإدارية بغض النظر عن المؤهل العلمي، كما أن الظروف الإدارية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية بمختلف مؤهلاتهم العلمية هي ظروف إدارية متقاربة، مما يجعل قدراتهم الإبداعية الإدارية في ممارسة العمل الإداري للمدارس متقاربة، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة دراسة الحجوج وأبو علي (٢٠١٨) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير مستوى المدرسة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير مستوى المدرسة.

جدول (٨.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير مستوى المدرسة

مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساسية دنيا	13	4.0492	0.40895
أساسية عليا	11	3.5491	0.77193
ثانوية	17	4.0588	0.44432

يلاحظ من الجدول رقم (٨.٤) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم يعزى

لمتغير مستوى المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (٩.٤):

جدول (٩.٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير مستوى المدرسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.058	2	1.029	3.515	0.040
داخل المجموعات	11.124	38	0.293		
المجموع	13.182	40			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (٣.٥١٥) ومستوى الدلالة (٠.٠٤٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير مستوى المدرسة، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة، وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (١٠.٤): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى المدرسة

المتغيرات	مستوى المدرسة	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
أساسية دنيا	أساسية عليا	0.50014*	0.030
	ثانوية	-0.00959	0.962
أساسية عليا	أساسية دنيا	-0.50014*	0.030
	ثانوية	-0.50973*	0.020
ثانوية	أساسية دنيا	0.00959	0.962
	أساسية عليا	0.50973*	0.020

يلاحظ أن الفروق كانت بين (أساسية دنيا) و(أساسية عليا) لصالح (أساسية دنيا)، وبين (ثانوية) و(أساسية عليا) لصالح (ثانوية)، وقد تعزى الفروق إلى وجود تفاوت في مفهوم الإبداع الإداري لدى مديري المدارس حسب مستوى المدرسة، فقد تختلف السياسة المستخدمة في الإبداع الإداري للمرحلتين (أساسية دنيا ، وثانوية) نظراً لأهمية هاتين المرحلتين؛ حيث تعد المرحلة الدنيا هي مرحلة تأسيسية، والمرحلة الثانوية هي مرحلة لتخريج أفواج جديدة من الخريجين، فقد يلجأ مديرو المدارس إلى الإبداع في الممارسات الإدارية لتحقيق تلك التوقعات.

التوصيات:

- ١- نشر ثقافة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية وإزالة المعوقات التي تحد منها.
- ٢- تحفيز الدافع الذاتي ومحاسبة المقصرين، حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها.
- ٣- توفير المكافآت المادية والمعنوية المختلفة لقيادات المدارس، وتوفير نظام تحفيز فعال يشجع على الإبداع.
- ٤- تشجيع الأنشطة التعليمية المصاحبة للمناهج التعليمية.
- ٥- تدعيم المدراء وتشجيعهم لتبني الأفكار الإبداعية والمفاهيم الحديثة لاستراتيجيات الإبداع الإداري.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو هاشم، حسام. (٢٠١٨). "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية". رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- بسيسو، نادرة. (٢٠٠٣). "تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة". رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- جاد الله، رياض. (٢٠١٥). مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية. مجلة كلية التربية (أسيوط). ٣١(١)، ٧٠-١٠٧.
- الجبوري، ميسر. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة. دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، ص 452.
- الجعبري، سحر. (٢٠٢١). " استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتهما في المدارس الحكومية في مدينة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- الحارثي، مشعل. (٢٠١٢). "واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وإبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جده". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، السعودية.
- الحجوج، أكرم؛ وأبو علي، عبد القادر. (٢٠١٨). واقع الغبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس. مجلة العلوم النفسية والتربوية، ٧ (٢)، ١١ - ٣٥.
- الخطيب، نور. (٢٠١٣). "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخلف، عبد الله. (١٩٩٧). إدارة التحليل الغنتاجي والعمليات: مدخل التحليل الكمي. دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.

- خليل، سعد. (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. (ط٤)، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الدجاني، إياد. (٢٠١٣). نموذج مقترح لعادة هندسة العمليات الدارية والحوسبة في مؤسسات التعليم العالي: الجامعة السلمية. مجلة جامعة دمشق، (٢٩) ١، ص ٣١٧. ٣٥٥.
- دركر، بيتر. (٢٠٠٣). الإدارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات. ط(٣)، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الربيعي، محمود؛ و أحمد ، مازن؛ والطائي، هادي. (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. (ط٢)، دار الكتاب العالمية، بيروت.
- السكارنة، بلال. (٢٠١٤). الإبداع الإداري. (ط١)، دار المسيرة للنشر.
- سمالي، يحضية. (٢٠٠٥). "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص ٢٠٤.
- الشاعر، حسن. (٢٠١٦). "الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- شنك، سميرة. (٢٠١٤). النكاه: المهارات التحليلية - المهارات الإبداعية - المهارات العملية. (ط١)، مركز ديونو لتعليم التفكير.
- الصرن، رعد. (٢٠٠١). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات. دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- طالب، رتيبة؛ و لونيبي، علي. (٢٠١٦). القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد (٦)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة، الجزائر.
- علي، أمينة؛ والحاكم، علي. (٢٠١٥). العلاقة بين مقومات ومعوقات للإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية. ١٦(١)، ص ١٧٦ - ١٩٨.

- العمري، كوثر؛ والرزيقية، هاجر. (٢٠٢٢). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع (٤٥)، ١٩٩ - ٢٤٤.
- عمور، عمر؛ وجوادي، خالد. (٢٠٠٩). "دور وأهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي". *دورية منتدى الأستاذ، المدرسة العليا للأساتذة*، (٢) قسنطينة، العدد الخامس والسادس، ص ١٧.
- العوفي، علي؛ وعبد الله، عواطف. (٢٠٢٢). الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. ٣٨(١)، ص ٢٢٥-٢٨٩.
- فرمان، أحمد. (٢٠١٠). "أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاممون في القطاع العام العراقي" دراسة حالة، وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي. رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- القحطاني، محمد. (٢٠٢٠). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة، *المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط*. ٣٦(١١)، ص ٦١-٩٧.
- القرني، غرسة. (٢٠١٩). الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات. *مجلة كلية التربية*، ٦(٣٥)، ص: ٦٩-٩٤.
- مارزي، منيرة، وحجازي، م. (٢٠١٧). تكامل إدارتي الجودة الشاملة والمعرفة ودوره في تميز المؤسسات. *مجلة العلوم الإنسانية*. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- مام، عواطف؛ وحلاب، خضرة. (٢٠١٦). الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر.
- مصلح، محمد. (٢٠١٤). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١٦(٧).

- وزارة التربية والتعليم العالي. (٢٠١٣). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي ٢٠١٢ / ٢٠١٣ إحصاءات المدارس ورياض الأطفال. رام الله، فلسطين: ص٦.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (٢٠٢١). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي. رام الله، فلسطين.
- يعقوب، حسين. (٢٠١٧). "مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات اليمنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا أنموذجاً". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، اليمن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Colwell, L. (2006). Beyond Brainstorming: How Managers Can Cultivate Creativity and Creative Problem – Solving Skills In Employees. Journal of Managen General. 2(29).
- Kandiko, C. (2019). Strategic curriculum change: global trends in universities. New York: Routledge.
- Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. New Simons, Prentice Publishing Co.
- Yaliabik, Z;& Rossenberg. Y;& Kinnie, N; & Swart, J.(2015). Engaged and committed? The Relationship between work engagement and commitment in professional service firms. The International Journal of Human Resource Management, 26(12), 1602-1621.