



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس القدس
"نموذج مقترح"

إعداد الباحثة

هيام حسام الدين صندوق

إشراف

د. كمال خليل مخامرة

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه
في الإدارة التربوية - كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية

كانون الأول/ 2023 م

إجازة الأطروحة

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس القدس "نموذج مقترح"

إعداد الباحثة

هيام حسام الدين صندوق

إشراف

د. كمال خليل مخامرة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 21/ 12/ 2023 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة	اسم العضو	التوقيع
د. كمال خليل مخامرة	مُشرفاً ورئيساً	
د. غسان سرحان	مُمتَحناً داخلياً	
د. سهيل صالحة	مُمتَحناً خارجياً	
د. حسام القاسم	مُمتَحناً خارجياً	

إقرار

أنا المُوقَّعة أدناه مُقدِّم الأطروحة التي تحمل العنوان:

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس القدس "أنموذج مُقترح"

أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنّما هو نتاج جهدي الخاصّ، باستثناء ما ثمّت الإشارة إليه حيثما وُرد، وأنّ هذه الرسالة ككل أو أيّ جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أيّ مؤسسة تعليميّة أو بحثيّة أخرى.

اسم الطالب: هيام حسام الدين صندوقة

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠٢٠/١٠/٢٤

الرحم الجامعي: 202011368

مُلَخَّصُ الدِّرَاسَةِ

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس القدس

"أنموذج مقترح"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس القدس، وتحديد الفروق بين متوسطات آراء العاملين (المعلمين والمديرين) حول واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس القدس في ضوء متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ومستوى المدرسة والمديرية)، كما هدفت الدراسة للخروج بأنموذج مقترح لتعزيز الإبداع الإداري في ضوء إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج المختلط معتمداً على المنهج الوصفي الإرتباطي للبحث الكمي، والمنهج النوعي، مستعينة بأداتي الدراسة وهما الاستبانة والمقابلة للوصول إلى النتائج المرجوة، تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات ومديري ومديرات المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس للعام الدراسي 2022/2023)، والموزعين على مديريتين: مديرية القدس الشريف والبالغ عددهم (1056) معلماً ومعلمة، و(51) مديراً ومديرة، ومديرية ضواحي القدس والبالغ عددهم (1386) معلماً ومعلمة، و(74) مديراً ومديرة، ليصبح مجمل العدد الكلي للمعلمين (2442) معلماً ومعلمة، و(125) مديراً ومديرة، تكوّنت عيّنة الدراسة من (337) معلماً ومعلمة، و(107) مديراً ومديرة في مدارس القدس أي بنسبة (17%) تقريباً، حيث تم اختيارهم بالعيينة الطبقية العشوائية، في حين استهدفت المقابلة (25) فرداً، موزعين إلى (10) من المديرين، و(15) معلماً من القدس، تم اختيارهم بناءً على طبيعة عملهم، وخبرتهم، ومهاراتهم بما يحقق أهداف الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة أن واقع إدارة الجودة الشاملة بمحاورها المختلفة في مدارس القدس من وجهة نظر العاملين فيها جاء عالياً، وأن واقع الإبداع الإداري جاء عالياً مع وجود تباين بين تطبيق كل مجال وآخر، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين واقع إدارة الجودة الشاملة بمحاورها المختلفة والإبداع الإداري.

وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة)، بينما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (المرحلة التعليمية للمدرسة)، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق لمتغير (المديرية) حيث كانت الفروق لصالح ضواحي القدس.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية للمدرسة، والمديرية)، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لمتغير (عدد سنوات الخدمة).

في حين أظهر الجانب النوعي من الدراسة من خلال المقابلات أن واقع إدارة إدارة الجودة الشاملة بجميع محاوره متوفر بشكل جيد في المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (المديرين والمعلمين)، واستناداً إلى هذه النتائج صممت الباحثة نموذجاً مقترحاً لتعزيز واستمرارية الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وبناءً على نتائج الدراسة، توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تبني الأنموذج المقترح لتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المدارس الحكومية.

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

الإهداء

إلى مَنْ عَلَّمَتْنِي مَعْنَى الْعَزَمِ وَالْثَقَانِي... كُنْتُ دَائِمًا بِجَانِبِي لِتَقْدِيمِ الْحُبِّ وَالِدَعْمِ...

لَقَدْ تَعَلَّمْتُ مِنْكَ الْقُوَّةَ وَالْإِصْرَارَ فِي التَّغْلُبِ عَلَى الصَّعَابِ...

" أُمِّي "

إلى الَّذِي كَانَ دَائِمًا إِلَى جَانِبِي، مُشَارِكًا فِي رِحْلَتِي الْأَكَادِمِيَّةِ...

" زَوْجِي "

إلى سِرِّ فَخْرِي... الَّذِينَ أَسْأَلُ اللَّهَ أَنْ يَكُونُوا نُجُومًا مُشْرِقَةً فِي مُسْتَقْبَلِهِمْ... وَأَنْ تَكُونَ رِسَالَتِي

هَذِهِ كِتَابٌ لِيُحَفِّزَ لَهُمْ لِتَحْقِيقِ أَحْلَامِهِمْ وَمُواصَلَةِ سَعْيِهِمْ نَحْوَ النَّجَاحِ... أَبْنَائِي...

" لِينَا وَدِينَا وَسِيمَا وَمُحَمَّد "

إلى سَنَدِي وَمَلَاذِي بَعْدَ اللَّهِ... إِلَى مَنْ أَثَرُونِي عَلَى أَنْفُسِهِمْ...

" إِخْوَتِي الْغَالِيِينَ، وَأَخَوَاتِي الْغَالِيَات "

إلى مَنْ كَانَ رَمَزًا لِلْإِشْرَادِ وَالتَّوْجِيهِ... لَقَدْ اسْتَفَدْتُ كَثِيرًا مِنْ حِكْمَتِكَ وَتَوْجِيهِكَ، وَلَنْ أَنْسَى

أَبَدًا دَوْرَكَ الْكَبِيرَ فِي مَسِيرَتِي خِلَالَ هَذِهِ الرِّحْلَةِ...

" بَرُوفيسُورُ خَالِدِ أَبُو عَصْبَةِ "

إلى كُلِّ مَنْ عَلَّمَنِي حِرْفًا ابْتِغَاءَ مَرْضَاةِ اللَّهِ...

" أَسَاتِذَتِي الْأَفَاضِلِ "

إلى هَوَلَاءِ جَمِيعًا أَهْدِي ثَمَرَةَ جُهْدِي، وَأَدْعُو اللَّهَ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى أَنْ يَقْبَلَهُ خَالِصًا لَوَجْهِهِ

الْكَرِيمِ، وَأَنْ يَجْعَلَ مِنْهُ عِلْمًا نَافِعًا يَنْفَعُنَا بِهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ.

الْبَاحِثَةُ

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

أَشْكُرُكَ رَبِّي عَلَى مَا يَسَّرْتَهُ مِن أَجْلِي، وَمَا قَدَّمْتَهُ لِي، فَأَنْتَ خَيْرُ رَفِيقٍ وَخَيْرُ مُعِينٍ...

أَشْكُرُكَ جَامِعَتِي عَلَى مَنَحِي هَذِهِ الْفُرْصَةَ لِإِتِمَامِ رِسَالَتِي...

أَشْكُرُكَ مُشْرِفِي الدُّكْتُور كَمَال مَخَامِرَةَ لِإِرْشَادَتِكَ وَتَوْجِيهَاتِكَ وَسِعَةِ صَدْرِكَ...

بروفيسور خالد أبو عَصْبَة... أَنَا مَدِينَةٌ لَكَ بِكَلِمَاتٍ لَا تَكْفِي لِلتَّعْبِيرِ عَنْ امْتِنَانِي، لَقَدْ كُنْتُ رَكِيزَةً قَوِيَّةً وَدَاعِمَةً لَا يُضَاهِي فِي مَسِيرَتِي التَّعْلِيمِيَّةِ؛ حَيْثُ كَانَ لَكَ تَأْثِيرٌ عَمِيقٌ عَلَى تَطَوُّرِي الْأَكَادِيمِيِّ... وَعَلَى النُّقَّةِ الَّتِي وَضَعْتَهَا فِي قُدْرَتِي عَلَى تَحْقِيقِ التَّجَاح... لَقَدْ كُنْتُ رَمْزًا لِلْإِلْهَامِ وَالتَّفَانِي، وَأَسْتَحْضِرُ بِامْتِنَانٍ كُلِّ لَحْظَةٍ قَدَّمْتَ لِي فِيهَا نَصَائِحَكَ، حَيْثُ كَانَ دَعْمُكَ الْمُتَوَاصِلَ حَافِزًا لِي لِيَبْذُلَ الْمَزِيدَ مِنَ الْجُهْدِ... شُكْرًا لَكَ عَلَى تَشْجِيعِكَ الْمُتَوَاصِلِ وَدَعْمِكَ الْخَالِدِ...

شُكْرٌ خَاصٌّ لِلدُّكْتُور سَهِيل صَالِحَةٍ، الَّذِي قَدَّمَ دَعْمًا غَيْرَ مَحْدُودٍ طَوَالَ فِتْرَةِ إِعْدَادِ الرِّسَالَةِ... إِنَّ تَوْجِيهَاتِكَ الْحَكِيمَةَ وَرُؤْيَاكَ الْإِسْتِنَائِيَّةَ كَانَتَا مَصْدَرَ إِلْهَامٍ وَثِقَةٍ...

كَمَا أَتَقَدَّمُ بِخَالِصِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ لِأَعْضَاءِ لَجْنَةِ الْمُنَاقَشَةِ دَكْتُور غَسَّانِ سَرْحَانَ وَدَكْتُور حَسَّامِ الْقَاسِمِ عَلَى الدَّورِ الْبَارِزِ الَّذِي قَدَّمْتُمُوهُ خِلَالِ عَمَلِيَّةِ الْمُنَاقَشَةِ، تَفَضَّلُوا بِقَبُولِ فَائِقِ امْتِنَانِي عَلَى الْجُهْدِ الْكَبِيرِ...

كَمَا أَوْدُّ أَنْ أُعَبِّرَ عَنْ شُكْرِي لِأَسْرَتِي وَأَصْدِقَائِي وَزُمَلَائِي الَّذِينَ كَانُوا دَائِمًا إِلَى جَانِبِي، يَقْفُونَ بِجَوَارِي فِي اللَّحْظَاتِ الصَّعْبَةِ وَالْجَمِيلَةِ عَلَى حَدِّ سَوَاءٍ، إِنَّ دَعْمَهُمْ كَانَ مَحَوْرًا فِي تَحْقِيقِ هَذَا الْإِنْجَازِ...

أَشْكُرُ كُلَّ مَنْ سَاعَدَنِي...

الباحثة

فهرس المحتويات

الفهرس

أ.....	إجازة الأطروحة
ب.....	إقرار
ج.....	ملخص الدراسة
ه.....	الإهداء
و.....	شكر وتقدير
ز.....	فهرس المحتويات
م.....	فهرس الجداول
ف.....	فهرس الأشكال
ص.....	فهرس الملاحق
1.....	الفصل الأول
2.....	خلفية الدراسة وأهميتها
2.....	1.1 مقدمة
6.....	2.1 مشكلة الدراسة
8.....	3.1 أسئلة الدراسة
9.....	4.1 فرضيات الدراسة
11.....	5.1 أهداف الدراسة
12.....	6.1 أهمية الدراسة
12.....	الأهمية النظرية
13.....	الأهمية التطبيقية

7.1	حُدود الدِّراسة	14
8.1	التعريفات الإصطلاحية والإجرائية	15
	الفصل الثاني	18
	الإطار النظري والدراسات السابقة	19
	الإطار النظري	19
1.2	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	19
1.1.2	نشأة إدارة الجودة الشاملة	20
2.1.2	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	20
3.1.2	الخلفية التاريخية للجودة	24
4.1.2	أهمية إدارة الجودة الشاملة	25
5.1.2	أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم	25
6.1.2	أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية	26
7.1.2	مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية	27
8.1.2	مراحل تطوّر الجودة الشاملة	29
9.1.2	تقنيات إدارة الجودة الشاملة	30
10.1.2	مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم	31
11.1.2	مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي	35
12.1.2	النظريات المفسرة لإدارة الجودة الشاملة	35
13.1.2	إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي	43
14.1.2	المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة في الإسلام	45
15.1.2	معايير الجودة الشاملة في العملية التعليمية من المنظور الإسلامي	46
16.1.2	تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس القدس	48
2.2	المحور الثاني: الإبداع الإداري	50

1.2.2	مفهوم الإبداع الإداري.....	51
2.2.2	أهمية الإبداع الإداري.....	53
4.2.2	أبعاد الإبداع الإداري.....	54
3.2.2	مراحل الإبداع الإداري.....	57
4.2.2	مستويات الإبداع الإداري.....	58
5.2.2	النظريات المفسرة للإبداع الإداري.....	59
6.2.2	مُعَوِّقات الإبداع الإداري.....	61
3.2	المحور الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري.....	63
1.3.2	علاقة الإدارة العليا بالإبداع الإداري.....	63
2.3.2	دور التدريب بالإبداع الإداري.....	64
3.3.2	دور المشاركة في تحقيق الإبداع الإداري.....	65
4.3.2	دور التحفيز بالإبداع الإداري.....	65
5.3.2	علاقة اتخاذ القرارات بالإبداع الإداري.....	65
6.3.2	علاقة تركيز الزبائن بالإبداع الإداري.....	66
7.3.2	واقع تطوير وتحسين التعليم في فلسطين.....	66
	المبحث الثاني.....	68
4.2	الدراسات السابقة.....	66
1.4.2	الدراسات التي تناولت الموضوعين معاً.....	68
2.4.2	الدراسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.....	69
2.4.2	الدراسات الخاصة بالإبداع الإداري.....	75
4.4.2	التعليق على الدراسات السابقة.....	85
	أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.....	85
	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.....	90

98.....	الفجوة البحثية.
100.....	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
100.....	الخلاصة.
101.....	الفصل الثالث.
102.....	طريقة الدراسة وإجراءاتها.
102.....	1.3 منهج الدراسة.
102.....	2.3 مجتمع الدراسة.
103.....	3.3 عينة الدراسة.
103.....	عينة الدراسة الإستطلاعية.
103.....	عينة الدراسة الفعلية.
104.....	3 . 4 وصف متغيرات أفراد العينة.
105.....	5.3 أدوات الدراسة.
105.....	أولاً: الإستبانة.
106.....	صدق الأداة.
109.....	صدق وثبات العينة الإستطلاعية.
111.....	صدق الأداة.
112.....	ثبات الأداة.
113.....	3 . 7 إجراءات الدراسة.
114.....	8.3 متغيرات الدراسة.
115.....	8.3 المعالجة الإحصائية.
115.....	أولاً: الإستبانة.
116.....	ثانياً: المقابلة.
116.....	هدف المقابلة.
116.....	منهجية المقابلة.

116.....	مجتمع الدّراسة.
116.....	عيّنة الدّراسة.
116.....	أدوات الدّراسة.
117.....	صدق أداة المقابلة.
118.....	ثبات أداة المقابلة.
118.....	تحليل بيانات المقابلة.
119.....	الفصلُ الرَّابِع .
120.....	نتائج الدّراسة .
120.....	4 . 1 تمهيد.
120.....	4 . 2 نتائج أسئلة الإستبانة .
120.....	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأوّل.
127.....	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
137.....	3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
144.....	4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
153.....	5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
154.....	3.4 ملخص نتائج تحليل بيانات الدّراسة واختبار فرضيّاتها.
155.....	1.3.4 النتائج المتعلّقة بالمتغيّر المستقل (إدارة الجودة الشّاملة) .
156.....	2.3.4 النتائج المتعلّقة بواقع الإبداع الإداري .
157.....	3.3.4 النتائج المتعلّقة بإدارة الجودة الشّاملة والإبداع الإداري.
158.....	4.4 نتائج أسئلة المقابلات.
162.....	الفصلُ الخامس.
162.....	مناقشة نتائج الدّراسة والتوصيات.
163.....	مناقشة نتائج الدّراسة والتوصيات.

1.5	تمهيد.....	163
	المبحث الأول: مناقشة النتائج الكمية والنوعية للدراسة وفقاً لتسلسلها	163
2.5	مناقشة نتائج السؤال الأول	163
2.2.5	مناقشة نتائج السؤال الثاني.....	185
3.2.5	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....	191
4.2.5	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....	203
5.2.5	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....	209
3.5	مناقشة تحليل نتائج السؤال السادس والسابع للمقابلة.....	210
4.5	الأنموذج المقترح	218
4.6	الأنموذج المقترح	219
	مقدمة	219
	أولاً: منطلقات الأنموذج المقترح.....	219
	ثانياً: أهداف الأنموذج المقترح.....	220
	ثالثاً: مبررات الأنموذج المقترح لتعزيز الإبداع الإداري للعاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية من خلال تطبيق مدخل إدارة الشاملة:	221
	رابعاً: الأسس التي يقوم عليها الأنموذج المقترح.....	223
	خامساً: مجالات الأنموذج المقترح.....	224
	سادساً: التحديات المحتملة أمام تطبيق الأنموذج المقترح.....	231
	سابعاً: مقترحات للتعامل مع التحديات المحتملة أمام تطبيق الأنموذج المقترح.....	233
5.5	توصيات الدراسة.....	235
	التوصيات الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة).....	235
	التوصيات الخاصة بالمتغير التابع (الإبداع الإداري).....	236
	التوصيات العامة:.....	237
6.5	المقترحات المستقبلية.....	238

المراجع.....	239
أولاً: المراجع العربيّة.....	239
ثانياً: المراجع الأجنبية.....	253
ABSTRACT.....	286

فهرس الجداول

الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة القدس موزع حسب المديرية.....	103
جدول (2.3) عينة الدراسة موزعة حسب المديرية.....	103
جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.....	104
جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها للعينة الاستطلاعية.....	110
جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها للعينة الاستطلاعية.....	110
جدول (6.3): نتائج معامل الثبات للمجالات.....	111
جدول (7.3): نتائج معامل الثبات للمجالات.....	112
جدول (8.3): دلالة الرموز المعتمدة لمناقشة أسئلة المقابلات.....	118
جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها.....	121

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	
لمجال التزام الإدارة بالجودة.....	122
جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	
لمجال التحسين والتطوير المستمر	123
جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	
لمجال تدريب العاملين وتأهيلهم.....	124
جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	
لمجال المشاركة واتخاذ القرارات.....	125
جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	
لمجال التركيز على المستفيدين	126
جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة	
الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين	
والمديرين فيها يعزى لمتغير الجنس	127
جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة	
الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين	
والمديرين فيها يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	128
جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة	
الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين	
والمديرين فيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي	129
جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة	
لمتوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من	
وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة	130
جدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة	
الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين	
والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة	131

الجدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات	
أفراد عينة الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية للمدرسة	132.....
جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة	
لمتوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من	
وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	133.....
جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة	
الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين	
والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	134.....
الجدول (15.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات	
أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة	135.....
جدول (16.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع	
إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر	
المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المديرية	136.....
جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	
لواقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر	
المعلمين والمديرين فيها	137.....
جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	
لمجال الأصالة	138.....
جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	
لمجال الطلاقة	139.....
جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	
لمجال المرونة	140.....
جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	
لمجال المخاطرة	141.....

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	
لمجال القدرة على التحليل	142.....
جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	
لمجال الحساسية للمشكلات	143.....
جدول (24.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير الجنس	144.....
جدول (25.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	145.....
جدول (26.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي	146.....
جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة	147.....
جدول (28.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة	148.....
جدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	149.....
جدول (30.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	150.....

الجدول (31.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات	
أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة.....	151
جدول (32.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع	
الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين	
والمديرين فيها يعزى لمتغير المديرية.....	152
جدول (33.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد	
عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس	
وواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها.....	154

فهرس الأشكال

شكل (1): مفهوم العملية والنتائج في مفهوم كايزن.....	43
شكل (2): مجالات إدارة الجودة الشاملة.....	224
شكل (3): النموذج المقترح لتعزيز الإبداع في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة (وفق نموذج	
كايزن).....	231

فهرس الملاحق

- ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية.....258
- ملحق (2): قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة (الإستبانة).....266
- ملحق (3): الإستبانة بصورتها التّائية267
- ملحق(4): أسئلة المقابلة بصورتها الأولية275
- ملحق رقم (5): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (المقابلة)278
- ملحق(6): أسئلة المقابلة بصورتها النهائية.....279
- ملحق رقم (7): قائمة بأسماء محكمي الأنموذج المُقترح282
- ملحق رقم (8): كتاب تسهيل مهمة بحثية (الجامعة الأمريكية)283
- ملحق رقم (9): كتاب تسهيل مهمة (مركز البحث والتطوير التربوي).....284
- ملحق رقم (10): كتاب تسهيل مهمة (مديرية القدس).....285

الفصل الأول

مدخل الدراسة

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 محدّدات الدراسة

9.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

يُعدّ التغيير من أبرز سمات عصرنا الحالي؛ فالتغيرات التي يشهدها العالم متلاحقة، والتطورات مستمرة في شتى نواحي الحياة؛ لذا يعتبر التكيف معها من أبرز التحديات التي تواجه مجتمعاتنا في القرن الحادي والعشرين، ففي ظلّ التطورات الحديثة يبرز دور المنظمات على اختلاف أنواعها، مما يستلزم التعامل مع متغيرات وتحديات العصر بكلّ كفاءة وفاعلية؛ للوصول إلى أداءٍ متميّز، حيث أصبحت الجودة رهاناً لبقاء المؤسسات في ظلّ التحولات الرّاهنة، وفي ظلّ هذه التطورات، ولكي تضمن المنظمات قدرتها على المنافسة ومواجهة تحديات البيئة الخارجية ومتطلبات البيئة الداخلية، مما يستلزم تطبيق نماذج إدارية حديثة لتحسين الأداء، ووجود إدارة فاعلة قادرة على الإبداع الإداري، حيث تعدّ القدرة على الإبداع الإداري جوهر عمليّة التنمية الإدارية، فقد بات الإبداع أمراً هاماً وضرورياً للمنظمات في ظلّ هذه التطورات والتحديات المحيطة بها؛ للتحرك من الوضع الحالي الذي تعيشه إلى وضع مستقبليّ أكثر كفاءة وفاعلية، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والتأثير عليها، فأمرُ بقائها ومستوى أدائها يعتمد على إبداعها، وإذا كان الإبداع مطلوباً في جميع منظمات المجتمع فمن الضروري أن يكون أولاً في المنظمات التعليمية وإداراتها.

ولا يُخفى بأنّ الإبداع الإداري أداة ومهارة هامة تُمكن المديرين وكافة العاملين من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص، وتعظيم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، فالقدرة على الإبداع والابتكار تُعتبر من أهمّ المتطلبات الواجب توافرها لدى من يتحمّل مسؤولية القيام بالعمل الإداري، وتُعدّ إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة والمهمّة على مستوى المنظمات، وقد تمّ البدء في تطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمات؛ حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح، ولم يعدّ اهتمام إدارة الجودة الشاملة بجودة السلع فقط، وإنما تبع ذلك الإهتمام بجودة الخدمات وكافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة؛

لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات على كل من المستوى المحلي والعالمي (البطي وآخرون، 2022).

من هنا يقع على عاتق المؤسسات التعليمية تهيئة وتوفير الخدمات التعليمية بمستويات عالية من الجودة، وتوجيه القيادات الإدارية لأهمية اتباع الاتجاه الإداري الأمثل الذي يحقق الإبداع والابتكار ويعمل على تنميته، فلا يخفى أن الإدارة تقوم بدور مهم في تحسين العملية التعليمية والتربوية، لذلك لابد أن تتمتع بالرؤية البعيدة العميقة والواضحة، هذا إلى جانب تمتع الإداري بالتفكير الابتكاري والإبداعي، فالإداري المبدع يمثل أحد الركائز المساعدة في إنتاج فكرة جديدة، أو منتج جديد أو وضع طرق عمل جديدة تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا وإجراء التغييرات المتوافقة معها، حيث يكون محطة إنطلاق القائد الفعال في تبني اتجاهات إدارية حديثة ساعياً إلى تطوير إدارة المؤسسات التعليمية (Kandiko, 2019).

وفي هذا السياق، أشار أبو عصبه (2021) أن المؤسسات التربوية هي التي يعول عليها بناء الإنسان وتطوير مهاراته وزيادة قدراته؛ لإكساب الخريج قيم ومواصفات معينة تتضمن نواتج التعلم المطلوبة، إنطلاقاً بأنها استثمار بالمستقبل؛ لإعادة التأهيل والتعليم فالمهارات المطلوبة للتدريس لا تعتمد على المعرفة، بل يجب تحويلها إلى وعي فكري مجتمعي؛ لخلق خريج قادر على مسايرة التغيرات وتحديد القيم والمهارات اللازمة، فلا جدوى من التعليم دون الاستفادة من المخرجات وربطها بالمجتمع والحياة؛ مما يسهم بالإصلاح الاقتصادي.

وفي هذا الصدد، فإن المؤسسات التعليمية هي المؤسسات الرئيسية في السوق بصفة عامة؛ لأنها تمثّل الشركات والمؤسسات العاملة بالكوادر الفنية والإدارية التي تقود العمل بها، لذا فإن تدهور المؤسسات التابعة لمنظومة التعليم في الدولة سوف تؤدي إلى تدهور كافة مؤسساتها وشركاتها وبالتالي منظومة اقتصادها التي سوف تؤثر بالضرورة في كافة المنظومات والأنشطة الأخرى، لذا فإن الإبداع الإداري سيحقق الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والسياسي متوافقاً مع الإصلاح التعليمي (القيسي، 2015)، ولعل أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو الحل الإداري الأمثل في هذه الفترة؛ فالجودة الشاملة في التعليم تُشكل نقلة نوعية من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز والإبداع، واعتبار أن التعليم وحده القادر على بناء الإنسان.

تَجْدُرُ الإِشَارَةُ أَنَّ مَدْخَلَ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ كَاسْتِرَاطِيَّةٍ يُعَدُّ أَحَدَ الْأَسَالِيْبِ الْإِدَارِيَّةِ الْحَدِيثِ الْقَائِمَةِ عَلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْمَبَادِي، تَتِمَكَّلُ بِالتَّحْسِينِ الْمُسْتَمَرِّ، اتِّخَاذَ الْقَرَارَاتِ، دَعْمَ الْإِدَارَةِ الْعُلْيَا وَالتَّرْكِيزَ عَلَى الزَّبُونِ، وَلَقَدْ اتَّبَعَتِ الْيَابَانُ وَبَعْضُ الثُّوَلِ الْمُتَقَدِّمَةِ نِظَامَ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ لِحَلِّ مُشْكَلَاتِهَا الْإِنْتَاஜِيَّةِ وَلِتَحْسِينِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ، وَذَلِكَ مُنْذُ النِّصْفِ الثَّانِي مِنَ الْقَرْنِ الْعِشْرِينَ وَلَقَدْ أَثْبَتَ هَذَا الْأَسْلُوبُ جِدَارَتَهُ، لِذَلِكَ أَصْبَحَتِ كَافَّةُ مُؤَسَّسَاتِ الْعَالَمِ الْيَوْمَ بِمَا فِيهَا الْمُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ أَحْوَجُ مَا تَكُونُ إِلَى الْإِرْتِقَاءِ بِإِنْتَاஜِيَّةٍ وَتَحْسِينِ الْجُودَةِ؛ لِمُوَاجَهَةِ مُخْتَلَفِ صُورِ التَّحْدِيَّاتِ وَالتَّغْيِيرَاتِ، الْأَمْرُ الَّذِي يَدْعُونَا إِلَى التَّفَكِيرِ فِي تَحْدِيثِ الْأَسَالِيْبِ الْإِدَارِيَّةِ الَّتِي تَأْخُذُ بِهَا الْمُؤَسَّسَاتِ الْإِنْتَاஜِيَّةِ وَالْخَدْمِيَّةِ عَلَى حَدِّ سَوَاءٍ؛ فَالْأَخْذُ بِهَذَا الْمَدْخَلِ الْحَدِيثِ نِسِيًّا لَهُ مَا يُبْرِرُهُ وَيَسْتَدْعِي إِهْتِمَامًا أَكْبَرَ مِنْ جَانِبِ التَّرْبُوبِيِّينَ، إِذْ أَنَّ هُنَاكَ كَثِيرٌ مِنَ الشَّوَاهِدِ الَّتِي تُحْتَمُّ التَّحَوُّلُ نَحْوَ فِلَسَفَةِ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ؛ نَظَرًا لِمَا تَحْمِلُهُ فِي طَيَّاتِهَا مِنْ حُلُولٍ شَافِيَةٍ قَادِرَةٍ عَلَى تَطْوِيرِ وَإِصْلَاحِ الْجِهَازِ التَّرْبُوبِيِّ، كَمَا أَنَّ الْحَاجَةَ إِلَى الْإِسْتِخْدَامِ الْأَمثلِ لِلْمَوَارِدِ الْمَادِيَّةِ وَالْبَشَرِيَّةِ مِنْ أَجْلِ التَّنْمِيَةِ تُجْبِرُ الْمُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ عَلَى أَنْ تَسْتَجِيبَ لِمَطَالِبِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ (خَضِير، 2007).

وَبِمَا أَنَّ إِدَارَةَ الْجُودَةِ الشَّامِلَةَ تَعْتَمِدُ عَلَى تَطْبِيقِ أُسَالِيْبٍ مُتَقَدِّمَةٍ وَتَهْدَفُ إِلَى التَّحْسِينِ وَالتَّطْوِيرِ الْمُسْتَمَرِّ، وَتَحْقِيقِ أَعْلَى الْمُسْتَوِيَّاتِ الْمُمَكِّنَةِ فِي الْمُمَارَسَاتِ وَالْعَمَلِيَّاتِ وَالنَّتَاجِ لِلْوُصُولِ إِلَى الْأَدَاءِ الْأَمثلِ، فَقَدْ انْطَلَقَتِ الْمُؤَسَّسَاتُ التَّرْبُوبِيَّةُ لِتَبْنِي مَفَاهِيمِ الْجُودَةِ وَتَطْبِيقِهَا؛ بِهَدَفِ الْعَمَلِ عَلَى التَّحْسِينِ الْمُسْتَمَرِّ فِي الْمُنْتَجِ التَّعْلِيمِيِّ وَمَخْرَجَاتِ الْعَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ، بِالإِضَافَةِ إِلَى رَفْعِ كِفَاةِ الْعَامِلِينَ بِهَا، بِمَا يَضْمَنُ حُصُولَ الطَّلَبَةِ عَلَى الْمَعَارِفِ الْأَسَاسِيَّةِ، لِذَلِكَ اعْتَمَدَتِ الْجُودَةُ الشَّامِلَةُ عَلَى تَوْفِيرِ الْأَدَوَاتِ وَالْأَسَالِيْبِ الْمُتَكَامِلَةِ الَّتِي تُسَاعِدُ الْمُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ عَلَى تَحْقِيقِ نَتَاجِ مُرَضِيَّةٍ (الْعِضَاضِي، 2012).

وَلَا يَخْفَى أَنَّ التَّعْلِيمَ فِي الْعَصْرِ الرَّاهِنِ أَصْبَحَ يُشْكَلُ بِيئَةً تَنَافُسِيَّةً تَسْعَى فِيهِ نُظُمُ التَّعْلِيمِ الْمُخْتَلِفَةِ إِلَى مَنَاقِشَةِ التَّحْدِيَّاتِ الْإِقْتِصَادِيَّةِ الْعَالَمِيَّةِ وَإِدْخَالِهَا إِلَى مَنْظُومَةِ التَّعْلِيمِ، وَهَذَا الْأَمْرُ يَنْطَلُبُ مِنْ كَافَّةِ الْعَامِلِينَ فِي الْقِطَاعِ التَّعْلِيمِيِّ تَعَلُّمَ مَهَارَاتٍ جَدِيدَةٍ تُدْعِمُ ثَقَافَةَ التَّغْيِيرِ وَثَوْرَةَ الْجُودَةِ، كَمَا يَنْبَغِي أَنْ يَمْتَلِكَ الْعَامِلُونَ الْقِيَمَ الْإِيجَابِيَّةَ وَالرَّغْبَةَ لِقَبُولِ التَّحْدِيَّاتِ الَّتِي تَفْرِضُهَا مَبَادِي وَمُتَطَلِّبَاتُ تَطْبِيقِ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ، كَمَا أَنَّ عَلَيْهِمْ أَنْ يَنْظُرُوا بِجَدِيَّةٍ إِلَى دَوْرِهِمْ وَمَسْئُولِيَّاتِهِمْ تَجَاهَ تَحْقِيقِ نَظَائِمِ الْفَنَاتِ الْمُسْتَفِيدَةِ، وَالتَّلَامُّ مَعَ التَّغْيِيرَاتِ الْإِقْتِصَادِيَّةِ وَالْإِجْتِمَاعِيَّةِ وَالسِّيَاسِيَّةِ

والثقافية وغيرها من المتغيرات في بيئتها الخارجية؛ لهذا ظهرت الحاجة إلى الإبداع للتعامل مع هذه الظروف، لأنّ نجاح المؤسسات التعليمية قد صار رهناً بتوفير العاملين ذوي القدرات الإبداعية إلى حدّ كبير.

فواقع المؤسسات التربوية يؤكّد على ضرورة التطوير الدائم وتنمية المهارات والإبداع لدى العاملين والطريق الأمثل لمواكبة العصر، وإنجاز المهام المطلوبة بطريقة مبتكرة، فالمؤسسات التعليمية هي مصنع لكوادر المستقبل، ويحظى مديرو المدارس بدور هامّ في العملية التعليمية، فمن خلالهم تتحقق التنمية والتطور التعليمي وتحسين الأداء والمخرجات التربوية، لذلك من المهمّ تشجيع وتنمية مهارات الإبداع لدى العاملين في المدارس، فقد أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة بمسيرة التطور وإحداث تغيير في سياساتها التربوية، فأصبح الإبداع الإداري في المنظمات من أهمّ المهام التي تركز عليها الاتجاهات الإدارية في الوقت الراهن، وتحويل نظام التعليم إلى أساليب تربوية ديناميكية؛ فالعملية التعليمية هي عبارة عن عملية تقوم من أجل التغيير والتطوير، ولذلك فإنّ نتاج هذه العملية متوقّف إلى حدّ كبير بإدارتها التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وحسن توجيهه (طالبي وآخرون، 2016؛ وبسيسو، 2003).

أمّا على الصعيد المحلي، أصبح إصلاح التعليم وتحسين نوعيته والبحث عن حلول لمشاكل النظام التعليمي بؤرة اهتمام المجتمع الفلسطيني بمستوياته كلها، حيث هدفت الخطة الإستراتيجية لقطاع التعليم (2017 - 2022) بشكل رئيس إلى تحويل نظام التعليم الفلسطيني من أسلوب النلقين إلى أساليب تربوية ديناميكية تتمحور حول الطالب، بوجود المعلم المؤهل كميسر للتعلم، وتطوير المهارات والكفايات بدلاً من تقديم المعرفة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017)، ولا شك بأنّ مديري المؤسسات التعليمية يأتون في مقدّمة هؤلاء القادة الذين يحظون بالعناية والاهتمام؛ لأنّهم حلقة الوصل بين المسؤولين والميدان، وهذا يتطلّب رفع كفاياتهم لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة بما يُحقّق أهداف العملية التربوية بمستوى عالٍ من الإبداع.

خلاصة القول، إنّ التعليم في فلسطين بحاجة إلى إعادة النظر بأهدافه وبرامجه وهياكله الإدارية والتنظيمية لكي يطور مهامه ووظائفه وأن يُجود خدماته ومنتجاته؛ ليصل بها إلى مستوى عالٍ من الجودة والإبداع للموائمة بين الحاجات والمستجدات للتهوض بالمجتمع نحو طريق التنمية

والتطوير، ومع علمنا أنّ موضوع الإبداع الإداري تتحكم به عوامل متعددة ومُتداخلة، إلا أنّنا سوف نُسلطُ الضوءَ في هذه الدراسة على إحدى الإتجاهات الإدارية المعاصرة التي نرى أنّ لها أهميتها الخاصة، ألا وهي إدارة الجودة الشاملة حيث أنّ نجاح القائد يتوقف إلى حدّ بعيد على استخدامه النمط الإداري الملائم والمؤثر على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين تحت إشرافه؛ لمواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للإبتكار والإبداع، فقد حرصت المؤسسات التعليمية على تطبيقها للإرتقاء بالعمل الإداري للوصول إلى درجة الإحسان والإتقان والإبداع.

ونظراً لأهمية الموضوع؛ انطلقت هذه الدراسة لتحديد واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية.

2.1 مُشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات التعليمية عامّة، والمدارس خاصّة بخطى متسارعة لمواكبة أحدث التطورات والتغيرات المستمرة بهدف تقديم أفضل الخدمات لكونها تقدم خدمة التعليم بشكل مباشر، وهذا الدور يدفعها لتكثيف جهودها في تبني عمليّات التغيير داخل أقسامها المختلفة، إذ فرضت التحوّلات والتغيرات التي يشهدها العالم في جميع المجالات على المؤسسات التعليمية التأقلم مع هذه التحوّلات، ويُعدّ اللجوء إلى الإبداع الإداري أمرٌ حتمي لجميع المؤسسات التعليمية وخاصّة في ظلّ التطوّرات والتحوّلات المتسارعة والمتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والإتصالات، فالمنظّمات المبدعة وحدها قادرة على مواكبة النّقد العلمي، والإستثمار الأمثل لقدرات وعقول العاملين بفاعلية وكفاءة، وأكّدت دراسة سالم وآخرون (2020) ودراسة الخصاونه (2019) على أهمية الإبداع الإداري لمديري المدارس.

وتُعدّ إدارة الجودة الشاملة من أهمّ الأساليب الإدارية في المنظّمات لمواجهة التّحديات والتحوّلات باعتبارها نظاماً إدارياً شاملاً يقوم على أساس الإبداع والتّحسين والتّطور نحو الأفضل في كافّة المستويات الإدارية، عن طريق الإستخدام الأمثل لكافّة الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، واستخدام الأساليب الإدارية والعلمية استخداماً مبدعاً؛ لتحسين وتطوير الأهداف لتلبية الحاجات والمُتطلّبات الحالية والمستقبلية (أبو زيادة، 2019).

من هذا المنطلق، ومن خلال خبرة الباحثة وعملها في قطاع التربية والتعليم، وفي ظلّ التّغييرات المتسارعة قامت المؤسسات التعليميّة على إثرها بتبني أساليب إداريّة غير تقليديّة؛ للإستمرار في تقديم الخدمات التعليميّة، إلا أنّ جودة ونوعيّة المخرجات التعليميّة لم تتواءم مع خطط وزارة التربية والتعليم؛ فقد لوحظ غياب في تحديد الإتجاه الإداري الأمثل للتأثير على الإبداع في المؤسسات التربويّة، كما لوحظ تدني مستوى خريجي هذا النّظام، وعدم رضا المجتمع عن هذه المنتجات وعدم ملائمة هذا الخريج لمتطلبات سوق العمل (صندوق، 2023).

من هذا المنطلق، ظهرت الحاجة إلى استخدام الأساليب الإداريّة الحديثة التي يمكن من خلالها تنمية الإبداع لدى العاملين في المؤسسات التعليميّة لتطوير وتحسين نوعية التعليم، وبالتالي تحسين نوعية الخريج بما يتناسب مع مُتطلبات التّغيير في الوقت الحالي، هذا المدخل يركز على فلسفة إدارة الجودة الشّاملة وأسسها، حيث يُعتبر مدخل إدارة الجودة الشّاملة أحد هذه المداخل المستقبلية في إدارة التّغيير على المستوى التعليمي وملائمته لمجتمع المعلوماتيّة والحدّاث، وتحقيقه لإبداع المؤسّسة وجودة المُنتج معاً، حيث أنّ تجارب تطبيقه في المؤسسات التعليميّة في بعض الدّول المتقدّمة قد أسفرت عن نتائج مُذهلة على مُستوى تحسين الخدمة التعليميّة المُقدّمة، وتحسين مستوى الخريجين (بوقزولة، 2017).

تأسيساً على ذلك، فإن المؤسسات التعليميّة بأمرّ الحاجة إلى تطبيق مثل هذه المداخل الإداريّة الحديثة، التي سَنُساهم بشكلٍ كبير في رفع مستوى جودة المُتعلّمين في النّظم التي تبنّتها، وهذا يُتطلّب أن تلعب المدرّسة دوراً حاسماً في استغلال القدرات المتاحة لها مادياً، بشرياً وثقافياً، من أجل بناء نموذج تعليمي أكثر فاعليّة وذو علاقة أوثق باحتياجات المجتمع وواقعه المعاصر، ولقد تضاعف الإهتمام بالجودة في السّنوات الأخيرة إيماناً من الجميع بأنّ أفضل استعداد للقرن الحادي والعشرين لن يتمّ إلا من خلال تعليم عالي الجودة (عبد وصالح، 2018).

وفي ضوء هذه الحقائق، ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدّراسات السّابقة بشكلٍ عامّ والفلسطينيّة بشكلٍ خاصّ، فقد بدأت الباحثة بالإحساس بمشكلة الدّراسة من خلال إدراكها لأهميّة مدخل إدارة الجودة الشّاملة في تنمية الإبداع الإداري فيها كمفهوم إداري حديث ومعاصر في الإدارات الحديثة، ولاعتبار هذه المتغيّرات الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية النّظّم وكفاءتها، فرغم وجود العديد من الدّراسات التي تناولت متغيّرات الدّراسة الحاليّة كإدارة الجودة

الشاملة والإبداع الإداري وربطها بمتغيرات مختلفة تختلف كلياً عن متغيرات الدراسة الحالية في العديد من المؤسسات كدراسة العوفي (2020)، إلا أن الباحثة لم تجد أي دراسة تجمع بين هذه المتغيرات، لا سيما في المدارس الحكومية الفلسطينية – في حدود علم الباحثة –، فمن المتوقع أن تكون هذه الدراسة بمثابة خطوة مهمة وحقيقية ناجحة في تنمية الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ونظراً لندرة الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري، ونظراً لأن الإبداع الإداري هو أحد العوامل المؤثرة في أداء مديري المدارس والعاملين فيها، وضرورة توافرها في المؤسسات التعليمية؛ لذلك ارتأت الباحثة التعمق والتقصي لمعرفة واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها في تنمية الإبداع الإداري للعاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية، بعدما أوصت العديد من الدراسات بتبني هذا المدخل الإداري في كافة المؤسسات التربوية كدراسات العمري والزريقة (2022)، والغويري (2022)، والجعبري (2021)، و AYENI & SADIKU (2020)، لما له من تأثير على تطوير وتنمية الإبداع لتلك المؤسسات وفي المؤسسات التعليمية الفلسطينية كافة، وعليه تحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها؟

3.1 أسئلة الدراسة

1- ما واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية للمدرسة، وعدد سنوات الخبرة، والمديرية؟

3- ما واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية للمدرسة، وعدد سنوات الخبرة، والمديريّة؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس وواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها؟

6- ما الإجراءات والآليات المطلوب القيام بها للتغلب على العقبات التي تواجهها مدارس محافظة القدس لتحقيق الجودة فيها؟

7- ما الأنموذج المقترح الأمثل لتعزيز الإبداع الإداري في ضوء النماذج والتجارب العالمية لإدارة الجودة الشاملة؟

4.1 فرضيات الدراسة

انبثق عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

الفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المديرية.

انتهى عن سؤال الدراسة الرابع الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

الفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المديرية.

انبثق عن سؤال الدراسة الخامس الفرضية الآتية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس وواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها.

5.1 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

2- الكشف عن الفروق بين مُتوسّطات إدارة الجُودة الشّاملة لدى مُعلّمي ومُديري المَدارس الحُكوميّة الفلسطينيّة في مُحافظة القدس باختلاف مُتغيّرات الدّراسة (الجنس، والمؤهّل العلمي، والمسمّى الوظيفي، والمرحلة التّعليميّة للمدرسة، وعدّد سنوات الخبرة، والمُديريّة).

3- بيان واقع الإبداع الإداري في المَدارس الحُكوميّة الفلسطينيّة في مُحافظة القدس من وجهة نظر المُعلّمين والمُديرين.

4- الكشف عن الفروق بين مُتوسّطات الإبداع الإداري لدى المُعلّمين والمُديرين في المَدارس الحُكوميّة الفلسطينيّة في مُحافظة القدس باختلاف مُتغيّرات الدّراسة (الجنس، والمؤهّل العلمي، والمسمّى الوظيفي، والمرحلة التّعليميّة للمدرسة، وعدّد سنوات الخبرة، والمُديريّة).

5- الكشف عن العلاقة بين إدارة الجُودة الشّاملة بالإبداع الإداري للعاملين في المَدارس الحُكوميّة الفلسطينيّة في مُحافظة القدس.

6- التّعرّف إلى الإجراءات والآليات المطلوب القيام بها للتغلب على العقبات التي تواجهها مدارس محافظة القدس لتحقيق الجودة فيها.

7- تحديد أوجه الإستفادة من النّماذج والخبرات العالميّة؛ للخروج بالأنموذج المُقترح لتعزيز الإبداع الإداري للعاملين في المَدارس الحُكوميّة الفلسطينيّة في ضوء النّماذج والتّجارب العالميّة لإدارة الجودة الشّاملة.

6.1 أهمية الدّراسة

تتمثل أهمية الدّراسة النّظريّة والنّطبيقيّة فيما يلي:

الأهمية النّظريّة

1- تتبع أهمية الدّراسة في أهميّة الموضوع الذي تتناوله؛ ويتمثل في تسليط الضّوء على موضوعين مُهمّين، وهما: إدارة الجودة الشّاملة والإبداع الإداري.

2- تَكْمُنْ أَهْمِيَّةُ الدِّرَاسَةِ فِي أَصَالَتِهَا؛ كَوْنُهَا الرَّائِدَةُ مِنْ نَوْعِهَا - حَسَبَ عِلْمِ الْبَاحِثَةِ-؛ نَظَرًا لِنَقَرْدِهَا فِي مَوْضُوعِهَا بِمُتَغَيِّرَاتِهِ، فَمِنْ الْمَتَوَقَّعِ أَنْ تَكُونَ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ خُطْوَةً مُهِمَّةً لِلْكَشْفِ عَنِ عِلَاقَةِ إِدَارَةِ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ بِالْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ.

3- يُعَدُّ مَوْضُوعُ الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ مِنْ أَحَدِثِ الْمَوَاضِيْعِ الْمُعَاصِرَةِ وَالَّذِي طَرَحَ نَفْسَهُ بِالْحَاحِ فِي الْآوَنَةِ الْأَخِيرَةِ؛ فَهُوَ مِنْ الْمَوْضُوعَاتِ وَالنَّمَاذِجِ الضَّرُورِيَّةِ؛ كَمَا يُعْتَبَرُ الْإِبْدَاعُ الْإِدَارِيُّ عُنْصَرًا أَسَاسِيًّا فِي عَمَلِيَّةِ التَّنْمِيَةِ لِمَا لَهُ مِنْ دَوْرٍ هَامٍّ فِي بَقَاءِ الْمَوْسَّسَةِ وَتَطَوُّرِهَا، وَمُسَاعَدَتِهَا عَلَى مُوَاجَهَةِ الْمُشْكَلَاتِ الْمُعَاصِرَةِ وَتَحْدِيَّاتِ الْمُسْتَقْبَلِ.

4- يُعَدُّ مَدْخَلُ إِدَارَةِ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ عَلَى دَرَجَةٍ مِنْ الْأَهْمِيَّةِ بِالنِّسْبَةِ لِلْمَوْسَّسَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ، وَهُوَ مَا يَتَطَلَّبُ مِنَ الْقِيَادَاتِ الْإِدَارِيَّةِ مُوََاكِبَةَ التَّوَجُّهِ الْعَالَمِيِّ نَحْوَ التَّنْبِيِ وَالْبَحْثِ عَنْ أُسَالِيْبِ إِدَارِيَّةِ تُحْقِزِ الْإِبْدَاعَ لَدَى الْعَامِلِينَ وَتَنْمِيهِهِ، خُصُوصًا فِي ظِلِّ الْوَضْعِ الْحَالِيِّ وَالتَّغْيِيرَاتِ وَالتَّطَوُّرَاتِ الْمُتَسَارِعَةِ، فَالْقُدْرَاتُ الْإِبْدَاعِيَّةُ تَتَأَثَّرُ بِالِاتِّجَاهِ الْإِدَارِيِّ السَّائِدِ فِي الْمُنْظَمَةِ.

5- تَحَقِّقُ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ إِضَافَةً جَدِيدَةً لِلْمَكْتَبَةِ الْعَرَبِيَّةِ بِشَكْلِ عَامٍّ وَالْفِلَسْطِينِيَّةِ بِشَكْلِ خَاصٍّ؛ إِذْ تُعَانِي الْمَكْتَبَةُ الْفِلَسْطِينِيَّةُ مِنْ نُدْرَةِ دِرَاسَاتِهَا الْمُتَعَلِّقَةِ بِهَذَا الْمَوْضُوعِ، وَتَرْوِيْدُهَا بِالْمَعْرِفَةِ الَّتِي تَنْتَضِمُنَا الدِّرَاسَةُ مِنْ خِلَالِ تَوْضِيْحِ الْمُسَاهِمَةِ الَّتِي يُمَكِّنُ أَنْ تَنْتَضِمُنَا دِرَاسَةُ عِلَاقَةِ إِدَارَةِ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ بِالْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ.

6- يُؤْمَلُ أَنْ تُثْرِي هَذِهِ الدِّرَاسَةُ الْمَعْرِفَةَ الْإِدَارِيَّةَ، وَأَنْ تَكُونَ إِضَافَةً لِلْأَدَبِ النَّظَرِيِّ وَالدِّرَاسَاتِ الَّتِي تَدْرُسُ هَذَا الْمَوْضُوعَ، وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ الدِّرَاسَاتِ وَالبَحْثِ الَّتِي تَضَمَّنَتْهَا.

الأهمية التطبيقية

1- تتمثل الأهمية التطبيقية بالفائدة المتوقعة التي يمكن أن تنعكس على مديريات التربية والتعليم إذا ما تم الأخذ بنتائج هذه الدراسة.

2- تنفيذ نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين وإطلاق طاقاتهم الإبداعية وتوظيفها لصالح عملية التحسين والتطوير.

3- استفادة واضعي السياسات وصانعي القرار من أجل التطوير والتحسين للخدمات التعليمية، وهذا يقود إلى تقديم خدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية للفئة المستهدفة في المجتمع.

4- من المتوقع أن تثبت هذه الدراسة الدافعية لدى القادة والعاملين في المدارس الحكومية لاتباع مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومساعدتهم في مواكبة التحديات المستجدة المتعلقة بعملهم الإداري.

5- يُؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية، وفتح آفاق جديدة للباحثين لإجراء دراسات وأبحاث مستقبلية في الموضوعات ذات الصلة، على عيّنات ومجتمعات مختلفة، بالإضافة إلى إضافة جوانب معرفية للإطار النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري.

6- تأتي أهمية الدراسة من طبيعة وأهمية المجتمع الدراسي الذي تمت فيه، ويمثل بالمدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تحدياً.

7- نتائج الدراسة سوف تُقدّم إسهامات علمية جديدة من خلال تقديم نموذج مقترح لتعزيز الإبداع الإداري للعاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية على ضوء النماذج والخبرات العالمية لإدارة الجودة الشاملة؛ كونه الأداة الرئيسة في مواجهة التطورات والتحديات المستمرة.

7.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، وتقديم نموذج مقترح لتنمية الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة القدس على ضوء نماذج وخبرات عالمية لإدارة الجودة الشاملة.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، الموزعين على مديريتين: مديرية القدس الشريف والبالغ عدد مدارسها (51) مدرسة،

ومديرية ضواحي القدس والبالغ عدد مدارسها (74) مدرسة، وذلك حسب الكتاب

الإحصائي التربوي لوزارة التربية والتعليم في العام (2021 / 2020).

الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على معلمي ومُديري المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس.

الحدود الزمانية: العام الدراسي (2022 / 2023).

الحدود المفاهيمية: اقتصرَت الدراسة على التعريفات الإجرائية الواردة في عنوان الدراسة.

الحدود الإجرائية: تتحدد بمنهج الدراسة، وطبيعة العينة وحجمها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة فيها، وأدوات البحث، وتشتمل على (الإستبانة، المقابلة)، وخصائصهما.

8.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة اصطلاحاً: القدرة على تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة فرد أو أكثر من العاملين بالمؤسسة التعليمية، وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة (البوهي، 2019).

وتعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها: أسلوب حديث للإدارة، يسعى إلى رفع كفاءة الأداء الإداري في جميع وظائف ونشاطات المؤسسات التعليمية، ويتكوّن من مجموعة من العمليات التي تقوم على العديد من الأسس والمتطلبات الأساسية في تلبية احتياجات المستفيدين، وتقديم التحفيز للعاملين، والتّحسين المستمر للأداء والخدمات المقدّمة وتطويرها باستخدام كافة الموارد الماديّة والبشريّة المتاحة، وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عيّنة الدراسة (المعلمون والمديرون) في المدارس الحكوميّة الفلسطينية في محافظة القدس من خلال استجابتهم على فقرات استبانة إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة.

- الإبداع الإداري

الإبداع الإداري اصطلاحاً: مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وما يحيط به من مؤثرات للوصول إلى فكرة أو أسلوب يُحقق النفع للمنظمة ويؤدي إلى تحسين المناخ العام بها، وتفعيل الأداء الإبداعي (عوض، 2013).

وتعرف الباحثة الإبداع الإداري إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: ممارسات مديري المدارس التي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية جديدة للعاملين في مضمونها وشكلها أو نظاماً إدارياً جديداً، واستخدام تقنيات حديثة، كل هذه الإبداعات تؤدي لإحداث التغيير المرغوب في المدارس الحكومية في محافظة القدس، من خلال تحسين الأداء والتحفيز على حلّ المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير، وهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة (المعلمون والمديرون) في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من خلال استجاباتهم على فقرات استبانة الإبداع الإداري في هذه الدراسة.

المدارس الحكومية: "أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم العالي، أو وزارة أو سلطة حكومية" (وزارة التربية والتعليم، 2019: 6).

محافظة القدس: هي "مدينة القدس وضواحيها، والتي تمتد من قرية العيزرية والطور شرقاً، إلى قطنة وبيت اكسا غرباً، ومن صور باهر جنوباً إلى جبع ومخماس شمالاً، مضاف إليها قرية بيت صفا جنوباً" (أبو صوي، 2003: 6).

وتقسم محافظة القدس لأغراض إحصائية بحثية إلى جزئين، كما بينها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2021: 170)، هما:

الجزء الأول (منطقة J1): التي تشمل ذلك الجزء من محافظة القدس الذي ضمّه الاحتلال الإسرائيلي إليه عنوةً بعد احتلاله للضفة الغربية عام (1967)، وتضمّ منطقة كفر عقب، بيت حنينا، مخيم شعفاط، شعفاط، العيساوية، الشّيخ جراح، وادي الجوز، باب السّاهرة، الصّوّانة،

الطّور (جبل الزيتون)، القدس "بيت المقدس"، الشّياح، راس العامود، سلوان، الثّوري، جبل المكبر، السّواحة الغربيّة، بيت صفا، شرفات، صور باهر وأم طوبا، وتشرف على هذه المناطق مديريّة التّربيّة والتّعليم القدس، وفيها (51) مدرسة حكوميّة.

الجزء الثّاني من محافظة القدس (منطقة J2) باقي المحافظة: وتضمّ منطقة (J2) تجمعات رافات، خماس، مخيم قلنديا، قلنديا، بيت دقو، جبع، الجديرة، الرّام وضاحية البريد، بيت عنان، الجيب، بيرنبالا، بيت إجزا، القبيبة، خرائب أمّ اللحم، بدو، النّبي صموئيل، حزما، بيت حنينا البلد، قطّة، بيت سوريك، بيت إكسا، عناتا، الكعابنة "تجمع بدوي"، الزّعيم، العيزرية، أبو ديس، عرب الجهالين (سلامات)، السّواحة الشرقيّة والشّيخ سعد. وتشرف على هذه المناطق مديريّة التّربيّة والتّعليم ضواحي القدس، وفيها (74) مدرسة حكوميّة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

1.2 المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة.

2.2 المحور الثاني: الإبداع الإداري

3.2 المحور الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري

4.2 الدراسات السابقة

1.4.2 الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

2.4.2 الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.

3.4.2 التعليق على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل استعراض الأدب التربوي المتعلق بإدارة الجودة الشاملة من حيث: نشأتها، الخلفية التاريخية للجودة الشاملة، النظريات المفسرة لمدخل إدارة الجودة الشاملة، تعريفها، أهميتها، التقنيات التي يمكن اعتمادها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مبادئها، إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي، المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في القدس، ثم تطرقت الباحثة إلى الأدب النظري الخاص بالإبداع الإداري من حيث: مفهومه، النظريات المفسرة للإبداع الإداري، أهميته، أبعاده، مراحلها، مستوياته، معوقات الإبداع الإداري، كما استعرضت الباحثة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري، وعلاقة بعض أبعادها بالإبداع الإداري، كما عرض الفصل عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة ضمن سرد تاريخي تنازلي.

الإطار النظري

المحور الأول:

1.2 إدارة الجودة الشاملة

ظهرت فكرة الجودة منذ العصور القديمة وتطورت بعد الثورة الصناعية، وقد أدى بروز المنافسة بين المؤسسات إلى اهتمام المختصين بميدان الجودة وإدارة الجودة الشاملة كمنهج متكامل؛ وهذا لتلبية احتياجات ورغبات الفرد والمجتمع، حيث أصبح ينظر للجودة اليوم على أنها الأرباح العالية والعيوب الصفرية "Zero defects"، ومن هذا المنطلق فهي وظيفة وعمل كل فرد في المنظمة بغض النظر عن موقعه وطبيعة عمله، حيث يعدّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تعتمد على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تؤدي إلى تحقيق أفضل أداء ممكن.

1.1.2 نشأة إدارة الجودة الشاملة

إنَّ فلسفة الجودة تعودُ إلى أربعينيات القرن الماضي، ويُمكن إرجاع نشأة جذور إدارة الجودة الشاملة إلى العديد من الرُّوَاد الأمريكيين أمثال "شيوارت وكروسي"، الذين ساهما في وضع الرُّكائز الأساسيَّة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيثُ وُضِعَ شيوارت عدَّة عناصر لإدارة الجودة الشاملة، منها: التَّفكير بطريقة موضوعيَّة والعمل حَسَب التَّفكير والشُّعور نتيجة هذه الموضوعيَّة، في حين حدَّد كروسي فلسفة الجودة الشاملة بمعايير تمثَّلت بالتَّكيف مع متطلبات الجودة، الوقاية من الأخطاء، ضمان منع الخطأ وقياس الجودة عن طريق التَّكلفة (الطيب، 2021؛ وبوقزولة، 2017).

كما أشارت العديد من الأدبيات المتعلقة بهذا الفكر إلى فلسفة "ديمنج" في العمل الإداري، حيث تكمن فلسفة ديمنج في حديثه عن تبني المبادئ الملائمة في الإدارة، بما يتيح للمؤسسات تحسين الجودة وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة، وذلك من خلال إجراء التحسين المستمر والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل ليس أجزاء متفرقة، كما كان للجودة عند ديمنج شقين رئيسيين، هما: الجودة نفسها والمستهلك، بمعنى الحصول على جودة عالية وفي الوقت نفسه تحقيق رغباته (الجعبري، 2021؛ وحطابي، 2019).

تجدر الإشارة أنَّ هذا الاهتمام المتزايد لموضوع الجودة يعتبر نتيجة منطقية بعد أن تنبّهت إلى أهميته كافة المؤسسات؛ لمواجهة التَّحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، وفيما يلي سنحاول التَّطرُّق إلى هذا المفهوم وتوضيحه.

2.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وكان أول ظهور لهذا المفهوم في المنظَّمات الصناعية، ولكن سرعان ما انتقل إلى المنظَّمات الخدمية ثمَّ إلى المجال التربوي ومنها المؤسسات التعليمية، لذلك سنجد أنَّ كل من المهتمين والباحثين قد عرَّفها من وجهة نظر تخصصه، لذلك تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة؛ تبعًا لاختلافات العلماء في تعريفها (الجعبري، 2021)، وفيما يلي بعض التعريفات كما وردت في الدِّراسات والأبحاث التربوية المختلفة:

الجودة لغة: أوردتها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي (جاد) ومصدرها جودة بمعنى صار جيّداً، ويُقال جاد العمل فهو جيّد وجاد الرجل أي أتى من قول وعمل (ابن منظور، 1992: 411).

الجودة اصطلاحاً: مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معيّن تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم (راضي، 2006: 56).

وقد عرّف طعيمة (2015) الجودة بأنّها: "عمليةً بناءية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي، وقد تمّ استعارة مُصطلح الجودة من مجال الصناعة إلى المجال التربوي" (ص: 17).

بينما عرّفها جباري (2011) بأنّها: "عملية إدارية تُؤدّيها المنظمة بشكلٍ تعاوني؛ لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكلّ من الإدارة والعاملين؛ لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكلٍ مستمرّ عن طريق فرق العمل، وبالإسترشاد بالمعلومات الدقيقة؛ للتخلّص من كلّ أعمال الهدر في المنظمة" (ص 17-18).

في حين عرّفها الكرخي (2015) بأنّها: "أسلوب يهدف إلى تلبية احتياجات العملاء وجميع الأفراد العاملين والمجتمع على حدٍ سواء، وتحفيز العاملين في المؤسسة للمساهمة في التحسين المستمر للعمليات ورفع تحسين مستوى السلع والخدمات المنتجة عن طريق استخدام أحدث التقنيات والأساليب الإنتاجية" (ص34).

والجودة كما يراها مسلم (2018) فهي معيار الكمال يتم الحكم عليها بمعرفة ما إذا تم تأدية ما عزم على توفيره للخدمة المقدمة أو السلعة أم لا، بمعنى إذا تم جعل المستفيدين سعداء بما قدّم من خدمة أو منتج سلعي والطريقة التي قدمت بها تلك الخدمة أو ذلك المنتج، حينها يمكن القول أن الجودة قد تحققت.

أما الجودة الشاملة فهي تشمل جميع وظائف المؤسسة وليس المنتج أو الخدمة فقط، إضافة إلى أنّها تشمل كلّ مستويات التشغيل وجميع أفراد المؤسسة، وأنّ مفهوم الزبون أصبح يضمّ الزبون الداخلي والخارجي، ولهذا فقد انتقلت الجودة من مفهوم جودة المنتج إلى جودة المؤسسة ككل، ويبقى المصطلح في تطوّر مستمر (كيلاني، 2016).

وعن الجودة في حقل التربية والتعليم فيرى بالي (Bailey, 2011) بأنها: "منظومة من المفاهيم والأساليب الإدارية والإحصائية والتكنولوجية؛ لتحقيق أهداف الجودة في جميع أنحاء المؤسسة التربوية" (ص7).

في حين يُعرفها بن عيشاوي (2011) بأنها: جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى الخدمات المقدمة. كما تُعرف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم بأنها: مجموعة من المبادئ والأسس التي يؤدي تحقيقها في فروع المؤسسة ومستوياتها المختلفة إلى ضمان جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، والتي تلبي رغبات المستفيدين واحتياجات المجتمع ومتطلباته (مصلح، 2014).

بينما يرى لويس "Leuis" وسميث "Smith" (2017) بأنها: "مجموعة من الفلسفات التي تستطيع بها أنظمة الإدارة توجيه الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة التعليمية من أجل ضمان رضا المستفيدين من خلال التحسين المستمر لنظام الجودة الشاملة" ص 29.

في حين يرى المحارمة (2017) بأنها أسلوب في الممارسة الإدارية داخل المؤسسة بهدف الوصول إلى تحقيق النجاح والتحسين والتنمية المستمرة في عمليات التنظيم وتحسين جودة المنتج، فهي عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.

ويعتبر عيد (2020) فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي بأنها فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ النظم، وتتنظر هذه الفلسفة إلى المؤسسة التربوية بشمولية وتسعى إلى إجراء تغييرات إيجابية مرغوبة فيها وعلى الدوام، وذلك بالتطوير والتحسين بغرض الوصول إلى الجودة المطلوبة، وفي ذات السياق يرى القبالي (2019) أن إدارة الجودة الشاملة تساعد على إنجاز العمل بطريقة صحيحة متقنة تبعاً لمجموعة من المعايير التربوية، بهدف تحسين مستوى المخرج التعليمي بأقل الجهود والتكاليف وذلك من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

وعرفتھا الجعبري (2021) بأنھا: "برنامج يقوم أولاً على تحديد مواضع الخلل ومعوقات الفشل ثم القيام بالعمل بالشكل الصّحيح من أول خطوة، مع الإعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء" ص 10

ومن ناحية أخرى من منظور الجودة التّعليميّة فالجودة تعني: الوصول إلى مستوى الأداء الجيّد، وهي تمثّل عبارات سلوكيّة تصف أداء المتعلم عقب مروره بخبرات منهج معيّن، ويتوقع أن يحقق مستوى تميّز محدد مسبقاً (العمري والزريقة، 2022).

بينما عرفتھا الغويري (2022) بأنھا: "مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التّحسين المستمر في مخرجات العمليّة التّعليميّة" (ص37).

ويرى المدلج (2022) بأنّ إدارة الجودة الشّاملة عبارة عن: "منهج تطبيقي شامل أساسه العمل الجماعي ويصوره بصورة صحيحة وجيّدّة؛ بهدف تحقيق حاجات وتوقعات المستفيدين وذلك عن طريق استخدام الأساليب المختلفة من أجل التّحسين المستمر في العمليات والخدمات التّعليميّة". (ص921).

وفي ضوء ما تقدّم من تعريفات خاصّة لإدارة الجودة الشّاملة نستنتج بأنّ إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم ليست أسلوب ظرفي في الإدارة؛ إنّما هي تبني طريقة حياة تتسم بالجودة في جميع مظاهرها، وهي بذلك مؤجّه ومرشد للأفراد والمجتمعات والأنظمة نحو التّحسين المستمر. وتعرّف الباحثة إدارة الجودة الشّاملة إجرائيّاً في هذه الدّراسة بأنّها: منهج علمي متكامل في أسلوب القيادة والتّشغيل في المؤسّسة، يتكوّن من مجموعة من العمليّات التي تقوم على العديد من الأسس والمتطلّبات الأساسيّة بهدف التّحسين والتّطوير المستمرّ للوصول للإبداع في جميع وظائف ونشاطات المدرسة، ويتم ذلك بتكامل جهود جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم باستخدام كافة الموارد الماديّة والبشريّة المتاحة لمدير المدرسة.

3.1.2 الخلفية التاريخية للجودة

تعود نشأة الجودة كنظام إداري في اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين والتي طبقتها على المؤسسات الصناعية، حيث تم إصدار قانون ينص على إجبار أي شخص يقوم بصنع أو إصدار سلعة أو خدمة على أكمل وجه ذو قيمة وجودة (مشتان، 2016: 07).

وقديماً كانت هناك حضارات مثل الحضارة الإغريقية، الرومانية، الصينية، العربية والإسلامية والتي تعتمد على مجموعة من القواعد والقوانين والأنظمة في شتى المجالات والأعمال، وفي الحضارة العربية الإسلامية على وجه الخصوص، حيث اهتم المسلمون بالجودة والدقة في العمل، ونجد أن مفهوم الجودة موجود في كلّ تعاليم الإسلام (شرقي، 2016: 8)، وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يحث على الإهتمام بالجودة، حيث يقول: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُنْقِئَهُ"، وقوله تعالى: "وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" (البقرة، 295)، ومن هنا أصبحت الجودة ثقافة إسلامية يجب الالتزام بها وتحقيقها.

وأشار بن عيشاوي (2012) إلى إسهامات المفكرين والعلماء الغربيين فيما يتعلق بالفكر الإداري بدءاً من "فريدريك تايلور" وجهوده في صياغة النظرية العلمية التي ركزت على العمل وتحسين أدائه، و"هنري فاويل" صاحب النموذج الوظيفي للإدارة الذي اهتم بالجانب الهيكلي وبتقسيم العمل وتوزيع المهام، و"ألتون مايو" ونظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين، بالإضافة إلى إسهامات كل من "Shen Hart" و"Juran Crosby" وغيرهم وصولاً إلى العلماء اليابانيين "Chibba" و"Taguchi" و"Ishikawa"، الذين أسهموا كلهم بفعالية في بلورة أفكار هذا التيار الإداري المنظور وتشكيل فلسفته وصياغة مبادئه، إلا أن أغلب الأدبيات الإدارية المعاصرة تشير أن الفضل الكبير في التأسيس الفكري لإدارة الجودة الشاملة كان على يد ديمينج (Edwarde Deming) في أمريكا، لكن ذلك لم يلقَ اهتماماً هناك، وعندما انتقل إلى العمل خبيراً في إحدى الشركات اليابانية منذ (1931)، اهتم اليابانيون بتلك

الأفكار والمفاهيم وحولوها إلى تطبيق عملي وحققوا من خلالها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية التي تشكلت معالمها منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي (ص 20).

4.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة دورٌ رئيس في نجاح المؤسسات بشكلٍ عامٍّ، ومنها مؤسسات التعليم، وتقديم الدور المناط بها في خدمة المجتمع وتلبية رغبات المستفيدين، ولقد لخص يعقوب (2017)، والزهراني (2008) أهمية إدارة الجودة الشاملة بالتعرف إلى جوانب الهدر في الوقت والجهد والمال، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخلص منها، كما أنّ إدارة الجودة الشاملة تمنح السلطة للعاملين وتحثهم على النجاح؛ فهو نظام تحفيزي للعمل الجماعي والتعاوني لتحقيق أهداف المؤسسة، ومساعدة العاملين على تحقيق مفهوم الجودة، ووضع الإجراءات المؤدية إلى تلبية حاجات العاملين ورغباتهم، والمساهمة في اكتشاف المشكلات وإيجاد الحلول لها، والمساعدة على التطوير الدائم، وصنع القرار وطرح البدائل والحلول. ومساعدة المؤسسة في التعرف على مستوى أدائها، وتطوير القيادات التعليمية، بالإضافة إلى المساهمة بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.

وعليه، يُضيف الباحثة أنّ للجودة الشاملة أهمية كبرى في التخطيط والتوجيه، والتنفيذ، والمتابعة، والتقويم، لكافة عناصر العملية التربوية إلى جانب تبادل الخبرات والكشف عن الكفاءات، والقيادات التربوية والعمل على التطوير والابتكار والإبداع والقيام بأساليب منظمة لتحسين عمليتي التعلم والتعليم في جميع جوانبها، لذلك تعددت الأسباب التي تؤكد على الحاجة إلى أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

5.1.2 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

هناك مجموعة من الحقائق وراء تصاعد أهمية الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم، منها: مواجهة التغييرات المتسارعة في كافة مجالات الحياة، وعدم ثبوت كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية أو غير المتكاملة في تطوير النظام التعليمي وضرورة وجود حلٍّ شامل متكامل لمشكلات التعليم.

كما أشار الرّبيعي وآخرون (2014)؛ والعمور وآخرون (2009) أنّ أهميّة وفائدة إدارة الجودة في التّعليم تتلخص بضبط وتطوير النّظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المستويات، وزيادة الكفاءة التّعليميّة ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلّمين في المدرسة، بالإضافة إلى تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطّرق الصّحيحة والتّفاعل معها من خلال الإجراءات التّصحيحيّة والوقائيّة لمنع حدوثها مستقبلاً، كذلك التّرباط والتّكامل بين جميع الإداريين والمعلّمين في المدرسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق، وتطبيق معايير الجودة الشّاملة يمنح المدرسة الإحترام والتّقدير المحلي والإعتراف العالمي. إضافة إلى ذلك، ترى الباحثة أنّ تطبيق إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم ذو فائدة كبيرة كونها تستهدف الإستخدام الأمثل للموارد البشريّة والماديّة، كما تُقلّل من المهام عديمة الفائدة وتسعى لتلافي الأخطاء وهي تُمكّن لنظام شامل ومدرّس ينعكس إيجابياً لتنمية الإبداع وتحقيق الأهداف التّربويّة المرجوّّة.

6.1.2 أهداف إدارة الجودة الشّاملة في المؤسّسات التّعليميّة

لا يخفى بأنّ الهدف الرئيس في تطبيق إدارة الجودة الشّاملة في المؤسّسات التّعليميّة هو تطوير الخدمات والمخرجات مع تخفيض التّكلفة والجهد لتحسين الخدمة المقدّمة للمستفيدين وكسب رضاهم، وهناك أهداف تنفرع من هذا الهدف كما ذكرها بوقزولة (2017) تتمثّل بتحقيق أفضل مستوى من الجودة للمدخلات والعمليات والمخرجات على مستوى الخدمة التّعليميّة، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمّات ووضع الإجراءات اللازمة التي تلزم ذلك، وزيادة الكفاءة بزيادة التّعاون وتشجيع العمل الجماعي، بالإضافة إلى تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات و تجزئتها إلى أجزاء صغيرة للتمكن من السّيطرة عليها، وإجراء مراجعة مستمرّة للعمليات لتقليل المهامّ عديمة الفائدة ومنها الأعمال المتكرّرة، والعمل على توطيد النّفّة وتحسين العمل للعاملين وضمان التّواصل بينهم بطريقة سهلة، وزيادة القدرة التنافسيّة في الأوساط المحليّة والعالميّة من خلال خفض التّكاليف الدّراسيّة والتّشديد على احتياجات الطّلبة والعمل على تلبية السّعي لإضافة بعض الخصائص المبدعة لتحقيق رضاهم، والإستمرار بالنّفوق على الآخرين بتبني أساليب تطوير مستمرّة، والعمل على ضبط وتطوير النّظام الإداري بالمؤسّسات التّعليميّة نتيجة توظيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النّظام التّعليمي،

بالإضافة إلى تطوير الهيكلية الإدارية بالمستويات التعليمية والسّماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليميّة، وابتكار مقاييس دقيقة متطورة لقياس الأداء، كما تؤدي إلى تحقيق النظرة الشمولية لعملية التعليم من كلّ جوانبها والإبتعاد عن التّجزئة بين عناصرها.

وأضافت الفتلاوي (2008) عنصراً مهماً في جملة الأهداف التي تسعى لتحقيقها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، والمتمثل في الإبتعاد عن الإرتجال في حلّ المشكلات التي تواجهها، وهو ما يحصل في معظم النّظم التعليميّة العربيّة، والإعتماد على المعالجة العلميّة والموضوعيّة لهذه المشكلات، إضافة إلى تركيز هذه الأهداف على تنمية الطالب، وترسيخ قيم الجودة لديه على اعتباره محور العمليّة التعليميّة.

يلاحظ مما سبق، أنّ أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم تركز على العمل التّعاوني والإستمرارية في التطوير وتحسين نوعية الخدمة المقدّمة إضافة إلى المرونة والقدرة على إدخال التعديلات اللازمة في احتياجات الطالب، وأنّ هذه الأهداف تسعى لتحقيق هدف أساسيّ وهو زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

من الجدير بالذكر أنّه لتحقيق هذه الأهداف يجب على الإدارة أن تعرف كيفيّة إدارتها في الإتجاه الصّحيح، وفي الوقت المناسب، وأن تهتم مؤسسات التعليم بإحداث التّوازن بين هذه الأهداف على حسب أهميتها النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في تلك المؤسسات، وهذا يحتم على إدارات المؤسسات ومدارس التعليم، تعلّم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تنتهجها.

7.1.2 مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليميّة

يمكن تصوير أسلوب إدارة الجودة الشاملة في صورة مثلث تمثّل أضلاعه الجودة، الكلفة، الوقت، ويعني ذلك أنّ الهدف هو ضمان عمليّة الجودة في إخراج المنتج الأكثر كفاءة في أقلّ تكلفة وفي الوقت الأنسب (Shlomo & Motifrank, 2004)، وتشير أدبيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية وبعض المؤسسات الخدمية إلى وجود بعض المداخل الإدارية التي أخذت بها إدارة هذه المؤسسات تحقيقاً للجودة الشاملة، ولعلّ أهمّ هذه المداخل كما ذكرها الغنوصي (2005) وقنديل (2007) ما يلي:

1- تدعيم اللامركزية:

تلجأ الإدارة إلى أسلوب اللامركزية بدفع بعض أو غالبية، سلطات الرؤساء إلى المستويات الأدنى في البناء التنظيمي للمؤسسات من أجل تحقيق البتّ السريع في الأمور بواسطة الأفراد الذين يتصلون مباشرة بهذه الأمور، وقد أكدت الممارسات الإدارية الفعلية أنّ اللجوء إلى هذا النوع من اللامركزية قد ساعد على تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهام الموكلة إلى المؤسسات، بالإضافة إلى شيوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

2- مدخل الإدارة بالأهداف:

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل من مداخل إدارة الجودة الشاملة؛ لأنه يستهدف في المقام الأول تركيز اهتمام الإدارة على الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة في أفضل صورها، ويركز أسلوب الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس والمروّسين بشكل حقيقي في تحديد الأهداف التي يتفق على ضرورة تحقيقها مما يحفزهم جميعاً على أداء مسؤوليات وظائفهم بروح معنوية عالية.

3- مدخل المشاركة في الإدارة:

يُقصد بالمشاركة في الإدارة كأسلوب إداري لتحقيق الجودة في التعليم أن يكون للمجتمع المحيط بالمدرسة دوره الفعّال في إقرار البرامج التعليمية والأنشطة التربوية التي تتكفل المدرسة بتنفيذها كمؤسسة فوضها المجتمع ووضع فيها ثقته كلها لتربية الأبناء التربية الصحيحة المؤدية إلى تكوين أجيال قوية من المواطنين الصالحين.

4- مدخل الإدارة بالإستثناء:

وهو يشبه في بعض جوانبه مدخل اللامركزية كأسلوب في زيادة فاعلية الأداء وكفاءتها، وينطلق من فكرة بسيطة مفادها أن كافة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها إدارة مؤسسة ما يمكن تصنيفها تحت صنفين أساسيين: أعمال نمطية متكررة وأعمال جديدة متغيرة، أما الأعمال النمطية المتكررة فينبغي دفع سلطة اتخاذ قرارات بشأنها إلى المستويات الأدنى في البناء التنظيمي التي تجيد التعامل معها بحكم النمطية والتكرار وإتقان الأداء، ويترك للقيادات العليا سلطة اتخاذ القرارات في المسائل الجديدة أو الطارئة أو المفاجئة التي لم يسبق التعامل معها من قبل.

5- إدارة الوقت:

أصبح للوقت قيمة كبرى في حياة الإنسان المعاصر بسبب التطورات الهائلة في أسلوب حياته وفي نعمة الحياة من حوله، وبالنسبة إلى رجل الإدارة العصري فيمثل الوقت العامل الحاسم في أدائه وفي زيادة كفاءة الإدارة ذاتها، وقد أدرك الإداريون أهمية الوقت وبدأوا يخططون له وينظمون الاستفادة منه ويراقبون أعمالهم وأعمال من يعمل معهم من منظور الوقت، غير أنّ الصّورة ما زالت تحتاج إلى المزيد في هذا الإتجاه ولن يتأتى ذلك إلا بالقضاء على مصادر إهدار الوقت في إدارة المؤسسات المجتمعية بعامة والمؤسسات التربوية بخاصة.

8.1.2 مراحل تطوّر الجودة الشاملة

إنّ تطوّر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبلورة أفكارها وصولاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد استلزم مدّة من الزمن؛ حيث تُميّز الأدبيات الإدارية بين أربعة مراحل تاريخيّة لتطوّر الجودة، وتتمثّل أهمّ مراحل تطوّر الجودة فيما يلي:

1- مرحلة فحص الجودة: أشار الطويل (2019) إلى أنّ الفحص يحدد حالات عدم التّطابق

الموجودة في المنتجات والخدمات، فالفحص لا يمنع وقوع الخطأ؛ فهو نظام يستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الموضوعة.

2- مرحلة مراقبة الجودة: ظهر مفهوم تخطيط وتوحيد الإنتاج، ويعتبر وسيلة للتقليل من

الأخطاء، وقد مكّنت هذه التّخطيطية من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرّقابة، أشهرها: العيّّنات الإحصائية ومخططات الرّقابة على الجودة، والرّقابة على الجودة تشمل كافة الأنشطة والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج (قايد، 2011)، إلا أنّ التّقدم والتّطور المستمر في مجال الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافٍ، مما استلزم الانتقال إلى مرحلة أخرى؛ وهذا لضمان تحقيق التّحسين المستمر (العوادي، 2011).

3- مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة: في هذه المرحلة يتمّ الانتقال من جودة المنتج إلى جودة

النّظام، وهذا من أجل منع وقوع الخطأ، وتختلف مراقبة الجودة عن ضمان الجودة كون الأخيرة أكثر شمولية؛ إذ يتضمن التخطيط وتشغيل نظم مصممة، وتعتمد هذه المرحلة

على منع وقوع الخطأ منذ البداية، وقد استمرت هذه المرحلة حتى السبعينات من القرن الماضي (الحداد، 2009).

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: بدأ مفهوم الجودة الشاملة منذ الثمانينيات، والذي يعني نظاماً شاملاً للقيادة والتشغيل، والذي يعتمد على مشاركة كل العاملين بهدف التحسين المستمر للجودة، إضافة إلى التركيز الكبير على الوقاية من الأخطاء وعدم حدوثها أو التقليل منها (النممي والخطيب، 2008).

ومن خلال هذه المراحل لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يمكن القول أنّ مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب، وهو مبدأ (الوقاية خير من العلاج)، كما أنّ مفهوم ضبط الجودة تطوّر من تدرج من منظور المنتج إلى منظور العميل والانتقال من الإهتمام بالمنتج إلى العمليات، بالإضافة إلى أنّ دور الإدارة انتقل من الحرفي ورئيس العمل وقسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الاستراتيجي للجودة؛ حيث تتولاها الإدارة العليا (بن عيشاوي، 2012).

9.1.2 تقنيات إدارة الجودة الشاملة

يرى الرّاشد (2011)، و sadikoglu & Olcay (2014) أنّ هناك العديد من التقنيات التي يمكن اعتمادها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنها:

• **تفويض السّلطة:** حيث يتمّ في هذه التقنية نقل جزء من السّلطة إلى العاملين؛ بهدف إنجاز العمل بشكلٍ جيّد، وفعلّال، علماً بأنّ هذه التقنية تساعد على جعل المحاسبة واضحة في حال النّقصير في أداء المهامّ.

• **الإدارة بالنتائج:** حيث يكون قياس الأداء بشكلٍ دوري، ممّا يُحسّنه، ويرفع منه.

• **تطوير أداء المديرين:** حيث تُعدّ هذه التقنية مهمّة أكثر من إدارة الأفراد؛ لما لها من انعكاس على جعل الجودة الشاملة أفضل، إذ إنّ عدم تطويرهم قد يؤدّي إلى تهميتهم

لإعادة غير بناءة، مما قد يهدد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، مثل استخدام أسلوب الاستبداد الذي يؤثر في أداء العاملين بشكل سلبي.

• **الابتكار:** ويعني الفرد، والإبداع في اقتراح الأفكار المتميزة؛ بهدف حل المشاكل التي تواجه المنظمة، أو تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتطلب إقصاء الوسائل القديمة، واستبدالها بأخرى جديدة، ومبتكرة، واحترام الأفكار التي يتم طرحها، ومناقشتها؛ للخروج بما هو أفضل.

• **بناء فرق عمل:** فعندما تكون الروح المعنوية الجماعية مرغوبة، فإن هذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على تحسين نوعية القرارات التي يتم اتخاذها، وتحسين جودة التواصل بينهم.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن الإدارة تقوم على عدة مبادئ أساسية، وهنا تضيف الباحثة مبادئ أخرى كتوفر تكنولوجيا المعلومات، وتحليل البيئة التنظيمية، الحوافز، بالإضافة إلى أنه لا بد لكل قائد من أن يوصف بالشخصية القيادية، مثل: احترام الرأي الآخر، والمقدرة على الإبداع، والتعاون، والالتزام، وما إلى ذلك من صفات قيادية.

10.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية يتطلب فهماً جيداً ومعرفة كاملة لفلسفتها والتزام بتنفيذ مبادئها، وكذلك تغييراً شاملاً لأسلوب عمل هذه المؤسسة وتبني أساليب جديدة لإدارة هذا العمل، مما يؤدي إلى ابتكار أساليب يتم من خلالها توفير التدريب الكافي لجميع العاملين؛ ليصبحوا قادرين على فهم مهام عملهم (Talib & Rahman, 2013).

ونظراً لتعدد مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة تعددت نماذجها، مما أدى إلى الاختلاف في مبادئها، فالبعض يؤكد على بعض الجوانب في عملية التحسين والتطوير مثل مبادئ "ديمنج" الموجهة للإدارة العليا في المنظمات، والبعض الآخر يؤكد بعض المبادئ الأخرى مثل مبادئ "جوزان"، وتحليل المبادئ التي قدمها الرواد الأوائل للجودة نجد أن هناك مجموعة من المبادئ التي استحوذت على الاتفاق بين الكثير من الباحثين المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة والعناصر الآتية متوفرة في كل من المبادئ والمداخل الأخرى لعمليات التحسين والتطوير، ومن

المبادئ التي استنتجها ويمكن تلخيصها وفقاً لمارزي وحجازي (2017)، والخطيب (2008)، في ما يلي:

1- التزام الإدارة العليا: تبني إدارة الجودة الشاملة على الإلتزام ودعم الإدارة العليا، وبدونه تصبح الجودة مجرد شعار دون تأثير أو دور لبناء الجودة، وتقع مسؤولية الجودة بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا؛ لأنّ المدراء في المستويات العليا هم الذين يضعون أنظمة الوحدة ويحددون كيفية تصميم إنتاج السلع والخدمات، لذا فإن عمليات تحسين الجودة ينبغي أن تبدأ بالالتزام الإدارة العليا بإدارة وتطبيق الجودة الشاملة، وأنّ نجاح أو فشل عمليات إدارة الجودة الشاملة يعتمد على التزام المدراء في جميع المستويات لتلك النشاطات وذلك من خلال تكريس الجهود والموارد ووضع الأسبقيات، ونقل هذا الإلتزام إلى العاملين ليأخذ صورة الإقتناع والإلتزام بمفهوم الجودة الشاملة وآلياتها ومبادئها (الجبوري، 2008).

ويعتبر تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها حجر الأساس في نجاح المنظمة؛ لذلك يجب على إدارة المدرسة أن تلتزم بالجودة وأن تكون عملية التغيير لجودة المدارس من الأولويات (بحورة، 2016).

2- التحسين والتطوير المستمر: وهو البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيّتهم، كما يعبر التحسين المستمر عن التطوير الدائم للمنتجات والأنشطة والعمليات والخدمات كي تصبح منتجات وخدمات جديدة تختلف عن سابقتها، وهذا يمكن أن تقوم به جميع المنظمات الكبيرة، نظراً لما تمتلكه من إمكانيات إذ تكون أكثر ميلاً إلى الابتكار والتحسين مقارنة بالمنظمات الأخرى (حمد وإسماعيل، 2018).

والتعليم بصفة عامة هو عملية مستمرة طوال الحياة لتشكيل الإنسان وتنميته في مراحل حياته المختلفة؛ ولهذا فالتحسين المستمر يهدف إلى تنمية الفرد وتطويره وتزويده بمهارات التكيف مع المتطلبات الحضارية ومواكبة المستجدات التربوية الحديث والتفاعل مع برامج التنمية المختلفة (قايد، 2011).

وترى الباحثة أنّ التحسين المستمر يتجلى في قدرة المؤسسة على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تامّ للمستفيدين للوصول إلى الأداء الأمثل.

3- تدريب العاملين وتأهيلهم: يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها (بحورة، 2016؛ وسليمان، 2003)، حيث يعد تدريب العاملين وتأهيلهم نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة، إذ يُنظر إلى التّأهيل والتّدريب المستمرّ بأنّه وسيلة لتنمية إمكانيات العاملين ضمن وظيفتهم بما يحقق الإنجاز الأمثل، ويعزز التّدريب معرفة العاملين بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم؛ مما يعزز الإبداع لديهم، وذلك من خلال إعداد الكوادر التدريبية المؤهلة، عن طريق عقد دورات مكثفة لتأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة (حمد وإسماعيل، 2018).

4- العمل الجماعي: تُعدّ مشاركة جميع العاملين في العمل الجماعي للمنظمة من أهمّ الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن فلسفة الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء وإيجاد الحلول لتشخيص المشكلات للمنظمة وأهدافها، ويُعدّ العمل الجماعي أداة الرّفْع المُثلى لها من خلال الإتصال المباشر بين الوظائف والإحتكاك المستمر بين العاملين (سملالي، 2005).

5- المشاركة: إنّ نجاح الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة العاملين في المؤسسة مع الإدارة في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الأعمال، مما يجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم ومساهمتهم في تنفيذ الأعمال ونجاحها، لأنهم سيعتبرونه نجاحاً لهم، كما أنّ فرق العمل من الأولويات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، وهذا بمشاركة جميع العاملين في المؤسسة، من خلال خلق بيئة تمكن العاملين من العمل الجماعي؛ مما يؤدي إلى التطوير وتحسين جودة المنتج.

6- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق: يُمثّل هذا المبدأ أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلّب تطبيقه الإعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين العاملين وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق؛ للاستفادة منها في تحقيق الجودة، فالقرارات ليست مجرد تكهنات وآراء شخصية

وارتجالية، بل قرارات مدعمة بالحقائق، وهذا يتطلب استخدام الوسائل الإحصائية التي تساعد في اتخاذ القرارات الروتينية والإستراتيجية (الحداد، 2009؛ وعمار وبلعروسي، 2022).

7- تحفيز العاملين: يتطلب الأمر إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يتم بذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، فأنظمة الحوافز تعتبر وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم وتحسين نوعيتها، ومن صور الحوافز: المكافآت المادية، والمكافآت المعنوية كال تقدير والاعتراف مما يؤثر على شخصية الأفراد ويدفعهم إلى الاجتهاد وتحسين الأداء (دحدوح، 2018).

8- رضا الزبائن: يعد التركيز على الزبون وتلبية احتياجاته وتحقيق رضاه الهدف الرئيسي لأي منظمة، وأن نجاح أو فشل أي منظمة مرهون بخدمة زبائنهم وبمواصلة التعامل معهم، إذ يعد رضا الزبون محورا جوهريا ترتكز عليه إدارة الجودة الشاملة، ويُمثل التركيز على الزبائن أيضا الجزء الأكثر أهمية في الإنتاج من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات الزبائن، كما يُشير أيضا إلى تجاوز توقعات الزبائن من أجل ضمان النجاح التنظيمي والبقاء على قيد الحياة على المدى البعيد (Esin, 2010).

إن هذه المبادئ وإن كانت لا تختلف كثيرا في المجال التربوي عنها في المجالات الصناعية والتجارية وغيرها، إلا أنها تستلزم في المجال التربوي تطبيقات تتفق مع البيئة التعليمية بما فيها من متعلمين ومعلمين وإدارة مدرسية وبما لديها من موارد وما تواجهه من تحديات. وقد استفادت الباحثة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإطار النظري، حيث تبنت خمس مبادئ، فقامت بتبني مبدأ التزام الإدارة العليا ووضعها المجال الأول وهو التزام الإدارة بالجودة، ومبدأ التحسين والتطوير المستمر في المجال الثاني، ومبدأ تدريب العاملين وتأهيلهم في المجال الثالث، ومبادئ العمل الجماعي والمشاركة واتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق وتحفيز العاملين في المجال الرابع وهو المشاركة واتخاذ القرارات، ومبدأ رضا الزبائن في المجال الخامس وهو التركيز على المستفيدين.

11.1.2 مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي

إنّ لإدارة الجودة الشاملة مبررات كثيرة لتطبيقها في مجال التعليم، فهذه المبررات وغيرها تؤكّد أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي لا تتوقف عند تحسين الأداء؛ وإنما تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات، ولقد أشارت خضير (2007) إلى أنّ مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تتمثل بارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات، بالإضافة إلى أنّ عالمية نظام الجودة يُعد سمة من سمات العصر الحديث، ونجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء القطاع الحكومي أو الخاص في معظم دول العلم، وارتباط هذا النظام مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية.

12.1.2 النظريات المفسرة لإدارة الجودة الشاملة

لقد شكلت آراء الرواد خاصة كل من "ديمنج" و"كروسبي" في ثمانينات القرن الماضي طفرة في العمليات الإدارية، حيث سنعرض في هذا المطلب رواد الجودة والتطور التاريخي الذي مرّت بها، وعند الحديث عن تطور مفهوم الجودة فإنّ ذلك يقودنا للوقوف أمام الرواد الذين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مفاهيم ومعالج الجودة والسيطرة عليها (العلي، 2008)، وفيما يلي نستعرض نبذة مختصرة عن أهمّ النظريات المفسرة للجودة، يمكن إيجازها بالآتي:

1- نظرية ديمنج (Deming Theory): ذكر صبيح (2019) أنّ "ديمنج" يعد من أشهر رواد الجودة، وقد أطلق عليه لقب (أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة)، وقد سافر إلى اليابان من أجل إعادتها إلى الحياة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تركز فلسفة Deming الأساسية على أنّ الجودة والإنتاجية تزداد عندما ينخفض تقلب العملية (عدم القدرة على التنبؤ بالعملية)، وقد طور أربعة عشر مبدأ تتعلق بتحسين الجودة والتي تتطلب طرائق السيطرة الإحصائية والمشاركة والتعليم والتحسين الهادف، وهي:

- **تحديد الهدف من تحسين الإنتاج:** ويتضمن إيجاد القناعة بتحسين جودة السلع والخدمات المزمع تقديمها.

- التَّكْيُفُ مع الفلسفة الجديدة: وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبارات المؤسسة، من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المواد الأولية وانخفاض كفاءة العاملين.
- تقليل الاعتماد على الفحص: والإستعاضة عنه بنظام الرقابة الشاملة كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
- استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة: والتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي بدل من الاعتماد على التفتيش النهائي.
- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء، بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم.
- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات: وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر، والإهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: وتعني اعتماد الطُّرُق الحديثة في التدريب والتعلم في العمل مع تبني قيادة بديلة.
- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة: وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفق التوجيهات المختلفة وتعميق توجيهات المشرفين نحو تحسين الجودة.
- إبعاد الخوف: وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.
- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: وتعكس كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون بروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية.
- تقليل الشعارات: تفادي استخدام الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية لتحسين الإنتاج.
- اعتماد فرق العمل: تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محدّدة من كل موظف على حده، والتركيز بدلا عن ذلك على تكوين الفرق داخل المؤسسة.
- إزالة العوائق في الإتصالات: وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين.

- إقامة البرامج التطويرية: وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة، لكي تحل محل السياسات القديمة ثم الإستغناء عن الطرق القديمة واعتماد الأساليب الجديدة باستمرار.

ويضيف البنا (2006) بأنّ ديمينج أطلق من خلال محاضراته مجموعة من الأساليب والتحليلات الإحصائية التي أطلق عليها "عجلة ديمينج"، ويتضح من خلال هذه العجلة بأنّ تطوير أيّ نشاط يتعلّق بالعمليات الإنتاجية والخدمية يبدأ من مرحلة التخطيط ثمّ التنفيذ ثمّ متابعة التنفيذ ثمّ اتخاذ القرار بشأن مستوى الأداء وسبل تحسينه المستمر ثمّ التخطيط (Act - Check - Do - Plan)، هكذا تستمرّ العجلة بالأداء وفقاً لهذا المستوى من استراتيجية التحسين المستمر على شكل دائرة أركانها الأربعة هي:

- **خطط (Plan):** خطط لأيّ تحسين تريد إدخاله وفي أيّ مجال من المجالات (تصميم المنتج، تصنيع المنتج...الخ)، تحديد الجوانب الأكثر إلحاحاً من أجل تحسينها قبل غيرها.
- **نفذ (Do):** اسع إلى كشف الأخطاء، وحدد أسبابها المحتملة، وتحرّى أسباب حدوثها، وحدد أكثرها احتمالاً في الحدوث.
- **فتش دقق (Check):** تحرّى واكتشف فيما إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة وقابلة للتطبيق.
- **اعمل (Act):** إذا حققت نجاحاً طبق حلولك بشكل واسع وسريع، واهجر كل شيء لم يحقق إنجازاً أو قد حقق فشلاً، وكل نجاح يجب صياغته على شكل معايير للاستفادة منه وجعله جزءاً من إستراتيجية المؤسسة وثقافتها.

2- نظرية والتر شيوارت (Walter Shewart) :

أشار قايد (2011) أنّ شيوارت هو الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة، كما يعود إليه الفضل بالاهتمام بفكرة الجودة على مستوى الأداء والإنتاجية؛ فقد تمخّض عن أبحاثه وضع مدخل يتشابه إلى حدّ كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر، عُرف فيما بعد بدائرة شيوارت (الخطّة، العمل، التدقيق أو المراجعة، التنفيذ)، وغايتها جودة الإنتاج.

3- نظرية جوزيف جوران (Joseph Juran):

يعتبر من القادة الأوائل في حقل الجودة، وأسهم في بناء أسس مفاهيمية لإدارة الجودة، ولقد عرّف الجودة على أنها الموائمة للاستخدام، كما سلّط الضوء على مسؤولية الإدارة عن الجودة، وأكد على أنّ الجودة يمكن أن تُتجز من قبل الأفراد العاملين، كما ركّز على الإدارة والجوانب التقنية لإدارة الجودة، كما أظهرت أبحاث "جوران" أنّ أكثر من (80%) من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة، وكان كتابه "الإبداع الإداري" الذي أصدره عام (1964) دليلاً مهماً لحلّ مشكلات الجودة المتكررة باستمرار (قايد، 2011)، كما أشار شلغوم (2014) أنّ "جوران" كلّف بتطوير الجودة في الصناعة اليابانية بعد الحرب الثانية عام (1950) شأنه في ذلك شأن "ديمنج"، حيث ألف عدّة كتب حول مسألة إدارة الجودة الشاملة، تناولها المختصون باهتمام عبر العالم، وقد ربط جوران مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة، حيث له مقولة شهيرة مفادها: "تحقيق الجودة يكون بالعمل الإرتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة، بل يتم تحقيقها من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة، وهي:

- تخطيط جيّد من أجل تحقيق مستوى عالي من الجودة.
- رقابة فعّالة على الجودة.
- تحسين مستمر للجودة لجعلها بمستوى أفضل دائماً، وقام جوران بتوضيح مضمون كلّ عملية فيما يلي:

*** تخطيط الجودة:** ويتضمن تحديد عملاء المؤسسة، وتحديد حاجات ومطالب وتوقعات العملاء، وتصميم السلعة أو الخدمة بشكل أو بمواصفات وجودة تلبي حاجات ومطالب وتوقعات العملاء، وتصميم العمليات بشكل تكون قادرة على توفير الجودة المطلوبة، ووضع خطة تحقيق الجودة موضع التنفيذ.

*** الرقابة الفعّالة على الجودة:** وتشتمل على قياس الأداء أو الإنجاز المتحقق، ومقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية للجودة، وتحديد الانحرافات عن المعايير واتخاذ التدابير اللازمة حيالها، وأنّ الرقابة الفعّالة هي الرقابة المستمرة والتي تستخدم الأساليب الإحصائية.

* **التحسين المستمر للجودة:** ويتضمن تحديد أهداف عملية التحسين المستمر، تنمية وعي جميع العاملين في المؤسسة حول أهمية التحسين المستمر، وتدريب العاملين وتنمية قدرتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات (زين الدين، 1996).

4- نظرية كاورو ايشيكوا (Kaoru Ishikawa):

فكره هو نتاج التخصيب الفعال بين الفكر الياباني وأفكار ديمينج، وهو واحد من أهم من أسهموا في جعل فلسفة ديمينج ملائمة للتطبيق في البيئة اليابانية، حيث تركز عمل ايشيكوا على ما قام به كل من "فيغنبوم" و"ديمينج"؛ إذ استطاع أن يتوصل إلى خلق مفهوم ما يعرف بحلقات الجودة والمخططات البيانية (Quality Circles) المتعلقة بالسبب والتأثير (Cause Effect)، ويُعد من المساهمين الذين أكدوا على تعليم وتدريب العاملين على تقنيات الرقابة على الجودة في المؤسسة ككل بالشكل الذي أدى إلى انخفاض نسبة المفتشين، كما رأى أن مساهمة العامل تُعدّ مبدأً أساسياً للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة، فقد كان يعتقد بأنها وسيلة مهمة لتحقيق ذلك (سلامة وآخرون، 2021).

5- نظرية فيليب كروسبي (Philip Crosby):

يرى صبيح (2019) أن كروسبي "Crosby" من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها، وهو أول من طرح مصطلح "Zero Defect Management"، الذي يقصد به "إدارة بلا عيوب"، وقد ارتبط اسمه بفكرتين رئيسيتين في تحقيق الجودة: تتمثل الأولى في كون الجودة حرّة، حيث تذهب مدخرات وفوائد الجودة دون استفادة منها نتيجة الهدر وعدم فاعلية كثير من النظم، ويرى أن الجودة يجب أن تكون حرّة، حيث تكون التكاليف المستخدمة في منع المشكلات أقل من التكاليف المستخدمة في كشف وتصحيح المشكلات، بينما ترتبط الفكرة الثانية بالأخطاء والإخفاقات والهدر والتأخر، حيث تدل هذه المفاهيم على عدم وجود الجودة، ويمكن التخلص من هاتين الفكرتين من خلال وجود عزيمة قويّة للمنظمة، وهذه هي فكرة العيوب الصّفرية.

كما أضاف صبيح (2019) أنّ كروسبي أيقظ فكرة أنّ الجودة هي في أيدي الإداريين بدل أن تكون في عهدة قسم الجودة في المنظمة، وبعد عدّة عقود من الزمن والعديد من التغيرات، أعدّ كروسبي الدّعائم التالية التي لا يمكن لبرنامج الجودة النجاح بدونها، وهي: مشاركة الإدارة، برنامج أصيلة ومبتكرة، وإدارة الجودة الإحترافية، كما وضع كروسبي أربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة، وهي:

1- تعريف الجودة بأنها التوأم والمطابقة مع المتطلبات.

2- تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.

3- معيار أداء الجودة هو لا عيوب (أخطاء) مطلقاً.

4- تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المتطلبات أو المعايير وليس بمؤشرات معينة.

6- نظرية مالكوم بالديرج (MalCom Baldrige theory)، النموذج الأمريكي لتمييز

الأداء:

يعد من أبرز مؤسسي مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أمريكا، وظلّ ينادي بتطبيق هذا المفهوم الإداري في كافة مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية، كما وضع مالكوم نظاماً لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره كمعيار قوي معترف به لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، ويتميز بتمكين المدارس من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي (سلامة وآخرون، 2021).

7- نظرية الثقافة التنظيمية (Organizational Culrure):

ظهرت هذه النظرية في بداية ثمانينات القرن الماضي، ومفادها أنّ لكلّ منظمة ثقافتها الخاصة، وتتكوّن من القيم والمبادئ والإفتراضيات الأساسية التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم، والتي تدفع بسلوكيات معينة، ويرى "تلسون وكويك" أنّ الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قويّ ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنّها نظام رقابة داخلي يدقّ

الأجلاس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، ومن ثم فإنّ هذه القيم تُعبّر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كلّ الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة، كما تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي فإنّ سلوك الفرد الوظيفي لا يتولّد من فراغ فكريّ يعيشه؛ وإنّما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي أو الإيجابي، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة أجهزته ومؤسساته، وثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمه واتجاهاته وأهدافه، حيث أنّ لكلّ نظام تقاليده وممارساته وطرق التأقلم الخاصة به التي يكون لها الأثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم (سلامة وآخرون، 2021، والبنا 2006).

8- نظرية كايزن (Kaizen) النموذج الياباني للتحسين المستمر:

يستخدم اليابانيون مصطلح كايزن "Kaizen" ومعنى هذا المصطلح هو التحسينات كرمز للتعبير المستمر، وقد تبنّى اليابانيون هذا المفهوم واعتبروه بمثابة العمود الفقري وحجر الزاوية في المدخل الإنتاجي الياباني، وكانوا أسبق من الأمريكيين في تطبيق هذا المدخل في جميع العمليات الإدارية، هذا وقد ابتكر هذا المصطلح واحد من أشدّ المؤيدين للتحسينات المستمرة في دولة اليابان، وأما التحسين المستمرّ ما هو إلا توليفة متكاملة من عناصر ومداخل الفكر الإداري، بجانب نظم العمل وأدوات تحليل المشكلات وعمليات صنع واتخاذ القرارات المناسبة؛ بغية تحسين الأداء في كافة أنشطة المنظمة عن طريق وضع الأسس التنظيمية المناسبة، ويقصد بالتحسين المستمر عملية إجراء تحسينات لا تتوقف في كافة المتغيرات والعوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى المخرجات، وتشمل هذه التحسينات بالمنظمة كلّ من المباني والتجهيزات والمواد وطرق ونظم العمل والموارد البشرية المالية، بالإضافة إلى الإهتمام بأداء وسلوكيات العنصر البشري (غنيم، 2009؛ وعاشور وآخرون، 1998).

والتحسين المستمر هو فلسفة توضح دور الإدارة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة البسيطة، والتي تتضمن كل فرد في المنظمة؛ بحيث تجعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية بما يمكن من تغييرها وتعديلها وتحسينها، كما يمكن تناول مفهوم التحسين المستمر على أنّه

تخفيض الأخطاء الناتجة عن تشغيل العمالة الرديئة بالمنظمة، بجانب عملية تخفيض الموارد المستخدمة سواء كانت تلك الموارد بشرية أو مالية (Longenecker & Scazzero, 2000).

فلسفة التحسين المستمر:

تقوم فلسفة التحسين المستمر "Kaizen" أساساً على تقسيم مسؤولية الإدارة إلى وظيفتين رئيسيتين، وذلك كما يلي:

1- **وظيفة التحسين:** ويقصد بها تطوير المعايير والإرتقاء بها إلى أعلى، لتحقيق التحسين المستمر التفوق والتميز في الأداء،

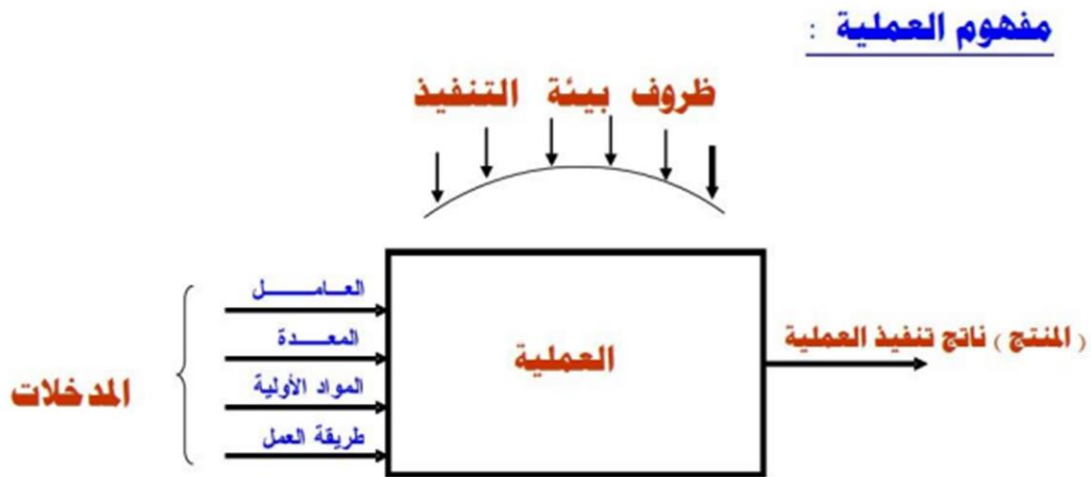
2- **وظيفة الصيانة:** ويقصد بها وضع المعايير والتأكد من اتباعها. ومن الجدير بالذكر بأن أدوار المديرين بالمستويات الإدارية الثلاث (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا) تختلف في وظيفة التحسين عنها في وظيفة الصيانة، وتتضمن عمليات التحسين المستمر عادةً العديد من الأنشطة والتي يتم تنفيذها عن طريق فرق العمل (Bonal , 2002 ; & Roslyn & Jeffrey, 1996).

المبادئ الأساسية لمنهجية تحسين الأداء "كايزن"، كما ذكرها عبد الفتاح (2013):

- التزام الإدارة العليا، وهو مفتاح النجاح لكايزن.
- القيادة ووضوح الرؤية والهدف للجميع بالمؤسسة، لضمان النجاح والتركيز لجهود التحسين.
- الجودة أولاً، والخطوة التالية هي المستفيد.
- التحسين باستمرار حتى ولو كان مستهدف التحسين صغير.
- جهود التحسين تكون في مكان العمل وعلى الواقع.
- مشاركة الجميع في التحسين، والتحسين يشمل كل شيء.
- مستهدف التحسين دائماً الجودة، والتكلفة، ووقت التنفيذ.
- البيانات المحددة والدقيقة هي التي دائماً تتكلم.

- التخطيط والتنفيذ والتحقق بشكل مستمر، وبناءً على نتائج التحقق ودراساتها يتم التحرك.
 - تجسيد المشكلات بشكل مرئي، وإدارة العمل بأسلوب يجسد الفكر ويؤكد على الرؤية وملائمة الواقع وليس الإستماع والتعامل مع الأوضاع بالتقارير.
- مفهوم العملية والنتائج عند (كايزن):**

أشار عبد الفتاح (2013) أن العمليات المبنية على (كايزن) أكدت مفهوم العملية من تقديمها عام (1986)، كما أكدت أن الفشل في الحصول على النتائج المرجوة والمستهدفة يعني فشل العملية، ولا بد من دراسة الأسباب، والشكل رقم (1) يوضح مفهوم العملية التي يركز عليها كايزن:



ومفهوم العملية التي تركز عليه كايزن أن النتائج المأمول / المستهدف تحقيقها ، تتحقق بشكل أكثر فاعلية عندما تدار الأعمال / الأنشطة بمفهوم العملية " Process approach "

شكل (1) يوضح مفهوم العملية والنتائج في مفهوم كايزن

13.1.2 إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي

إن مفهوم الجودة موجود في كلّ تعاليم الإسلام بكل مضامينه، وهو مطلب لإرضاء الله عز وجل، وإرضاء الآخرين، ومفهوم الجودة في الإسلام فرع من منظومة القيم الإسلامية المتميزة ويُعبّر عنها بالدقة والإتقان، وقد وردت العديد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة المعبرة عن هذين المفهومين في مواطن كثيرة وألفاظ عديدة؛ فقد دعا إليها القرآن الكريم ولكن

بلفظ يماثل الجودة في قول الله تعالى "صُنْعُ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلُّ شَيْءٍ" (النمل، آية 88)، أي ذلك صنع الله البديع الذي أحكم كل شيء خلقه وأودع فيه الحكمة ما أودع (صفوة التفسير، ج2421)، كما جاء في القرآن وصف الله عز وجل "الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ" (السجدة، آية7)، وهذا دليل على وجود علم وحكمة وإتقان صنع.

يُعتَبَر مفهوم الجودة في الإسلام أعمّ وأشمل من مفهومه في نظر علماء الجودة في العصر الحديث، ومن هذه التعريفات:

عرفت الجودة الشاملة في الإسلام بأنها: "المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا الله أولاً، ثمّ تتحقق تلك المواصفات التي تساهم في إشباع رغبات المستفيدين"، كما عرفت أيضاً أنها: "الإتقان في كل شيء، والذي يعني تحقيق السمات المطلوبة في المنتج، أو الخدمة المقدّمة بشكلٍ يرضي الله -عزّ وجلّ- من خلال أنّها تعني رقابة الموظف بنفسه على نفسه؛ خوفاً من الله سبحانه وتعالى" (ميلباري، 2006)

وترى الباحثة أنّ الجودة الشاملة في الإسلام تُعنى بأداء الأعمال وفقاً لما جاءت به الشريعة الإسلامية، بالاعتماد على أسس محددة؛ لتحقيق إتقان العمل واستحسانه، والخروج به على وجهٍ يرضاه الله تعالى أولاً، ثمّ رضا المستفيدين من الخدمة المقدّمة من خلاله. مما سبق، تتضح ملامح الجودة الشاملة في الإسلام بأنّها منهج ربّاني مصدره الكتاب والسنة، والرقابة فيه معتمدة على مخافة الله سبحانه، حيث يسعى إلى تطوّر الفرد في أداء عمله الدنيوي مقروناً بآخرته، عن طريق غرس العلاقات الإنسانية الإسلامية، بعيداً عن المطامح والمطامع الدنيوية.

14.1.2 المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة في الإسلام

إنَّ اهتمام الإسلام بالجودة يظهر جلياً من خلال ترسيخ المفاهيم والمبادئ المتعلقة بالجودة، وهي كما ذكرها (العيّاشي وآخرون، 2019؛ والدرادكة، 2006):

- مبدأ الشورى: دعا الإسلام إلى الإلتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات، ويظهر هذا في قوله تعالى: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" (آل عمران، الآية 159)، فالمشورة تُؤدّي إلى عملٍ متقن ذو جودة.
- مبدأ التعاون: أكّد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير، ويظهر هذا في قوله تعالى: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ" (المائدة، آية: 2)، فالعمل الجماعي بروح الفريق يعدّ من المتطلّبات الأساسيّة لإدارة الجودة الشاملة.
- مبدأ إتقان العمل والإخلاص فيه: فقد حثّ الإسلام على ضرورة إتقان العمل وتحقيق الجودة فيه، وخلوه من العيوب، والسعيّ للتّحسين الدائم، وضرورة أن يُخلص العامل في عمله كامل الإخلاص، ويظهر هذا في قوله تعالى: "إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" (الكهف، آية 30)، وقوله تعالى: "وَلْتَسألنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ" (النحل، آية، 92).
- مبدأ الرّقابة الإسلاميّة: سواء كانت خارجيّة أو ذاتيّة، للتأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعية وفقاً للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعيّة الإسلاميّة، كما أنّ الرّقابة الذاتيّة لدى المسلم تشعره بكامل المسؤوليّة تجاه أعماله في الدنيا والآخرة، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: "كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ" (المدثر، آية 38).
- مبدأ العلم: يؤكّد القرآن الكريم بآياته على ضرورة العلم وأهميّته في حياة المسلمين، يقول تعالى: "يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ" (المجادلة، آية 11)، وتكمن أهميّة العلم وضرورته في حياة الأفراد بأنّه أحد مُتطلّبات تحقيق الجودة الشاملة، فأساس الإتقان في الأعمال في الإسلام هو توفر المعرفة أولاً، والدليل على ذلك قول الله تعالى: "وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ" (الإسراء، آية 36)، والمعرفة بدون عمل

لا تسوى شيء، وقد أكد الله تعالى ذلك بقوله: "وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ" (التوبة، الآية، 105)، ولهذا على أي إنسان أن يتذكر أن فوق رقابة البشر هناك رقابة من الله تعالى، وهي أعلى درجات المساءلة الفردية والجماعية، لقوله تعالى: "وَقَفَّوْهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ" (الصفافات، الآية 24).

- مبدأ الحكمة: وهي العلم بحقائق الأشياء على ما هي عليه والعمل بمقتضاها، ويتجلى ذلك بقوله تعالى: "يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا" (البقرة، آية، 269)، والحكمة درجة أعلى من العلم؛ فهي تتضمن معرفة الحق والعمل به، والإصابة في القول والعمل، ومفهوم الحكمة الإسلامي يضيف دلالات كثيرة على مفهوم الجودة الشاملة الإسلامي ويثريه ويغنيه ويقويه.

مما سبق، نستدل من خلال الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة بأن الإدارة الإسلامية تركّز على ترسيخ جودة الأعمال والخدمات، كما أن الرقابة كانت في ضوء معايير ومقاييس معينة مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

فلا يخفى أن الإسلام كان الرائد الأول والأعظم في وضع الأسس الصحيحة والسليمة التي تعمل على بناء مجتمع قوي، كما أن الإسلام مثّل ثقافة ومفاهيم إدارة الجودة في شؤون الحياة اليومية من خلال المسؤولية، والمساءلة، والمحاسبة، ودرجة أداء العمل وإتقانه، قبل أن تنطلق شعارات الجودة في العصر الحالي، وهذا دليل أن المنهج الإسلامي جاء كاملاً شاملاً لكافة مجالات العمل دون تخصيص أو تحديد، ولكن لم تتبلور مفاهيم الجودة في الإسلام على أيدي الباحثين الإسلاميين على شكل مفهوم متكامل على النحو الذي برز فيه عند الغرب.

15.1.2 معايير الجودة الشاملة في العملية التعليمية من المنظور الإسلامي

إن الهدف العام للتربية من المنظور الإسلامي هو تحقيق سعادة الدارين للفرد، وبصورة أكثر تحديداً فهو تنشئة الإنسان فكرياً وعقلياً وجسدياً وجمالياً وخلقياً، وتزويده بالمعارف والاتجاهات والقيم والخبرات اللازمة لنموه السليم طبقاً لأهداف الرسالة الإسلامية، وتلبية لتوجيهات الخالق عز وجل، واستجابة لحاجات الأفراد والأمة في منظومة متكاملة متوازنة،

ومن أبرز المعايير التي خضعت لها أهداف التربية الإسلامية والتي تمّ استنباطها وزودتنا بها المصادر التربويّة، كما ذكرها (المدلج، 2021؛ والعياشي، 2019؛ وريان، 2002) ما يلي:

- ينبغي أن تكون الأهداف واعية قابلة للتحقيق وفقاً لقدرات واستعدادات المتعلمين، وبما يتيح المجال لإطلاق قدراتهم الإبداعية، مصداقاً لقوله تعالى: "لَا تُكَلِّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا" (الأعراف، 42).

- أن تكون شاملة لكافة جوانب شخصيّة المتعلّم الجسميّة، والعقليّة، والإنفعاليّة، والخلقيّة، والروحيّة والاجتماعيّة، مصداقاً لقوله تعالى: "ما فرطنا في الكتاب من شيء" (الأنعام، 38).

- أن تؤكّد على الرّبط بين الجوانب النظريّة والعمليّة في عمليّة توازن وفقاً لحاجات الأفراد والمجتمع، مصداقاً لقوله تعالى: "يا أيّها الذين آمنوا لِمَ تَقُولُونَ ما لا تَفْعَلُونَ" (الصّف، 2)، وقوله تعالى: "ومن أحسن قولاً مما دعا إلى الله وعَمِلَ صالحاً" (فُصِّلَتْ،

33)، كما يؤكّد الإمام الغزالي في قوله: "لا بدّ أن يطبّق الطالب ما تعلّمه، لأنّ العلم بلا عمل جُنون، والعمل بغير علم لا يكون"، كذلك الأمر فإنّ علماء التربية أكّدوا على ضرورة الرّبط بين العلم والعمل، ومنهم: أبو حنيفة والشّافعي والغزالي وابن جماعة وغيرهم.

- أن تؤكّد على استمراريّة النّعلم وتعزيز قدرات المتعلّم على التّعلم الدّاتي، وهو ينسجم مع حديث الرسول ﷺ: "اطْلُبُوا الْعِلْمَ مِنْ الْمَهْدِ إِلَى اللَّحْدِ".

- أن تؤكّد الأهداف على إثارة التّفكير العلمي والبحث والإستقصاء، وذلك انسجماً مع الآية الكريمة: "قُلْ أَنْظَرُوا مَاذَا فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا تُغْنِي الْآيَاتُ وَالنَّذْرُ عَنْ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ" (يونس، 101)، ويقول تعالى: "وَإِنَّ كَثِيرًا لَيُضِلُّونَ بِأَهْوَاءِهِمْ بِغَيْرِ عِلْمٍ" (الأنعام، 119).

- ينبغي أن تُؤكّد الأهداف على تعزيز شخصيّة الفرد واعتزازه بانتمائه الإسلامي واحترام ذاته، مع التأكيد على العد الأسمى في رسالة الإسلام، ويأتي هذا انسجاماً مع الآية الكريمة: (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ) (الإسراء، 70)، وقوله تعالى: "كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ" (آل عمران، 110).

- التأكيد على تنمية الوعي البيئي والتفاعل الإيجابي مع مكونات البيئة المحليّة، واستثمار موجوداتها والحفاظ عليها، تأكيداً لقوله تعالى: "ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ" (يونس: 14).

يمكننا القول، أنّ أهداف التربيّة الإسلاميّة تُشتق من نظرة الإسلام للإنسان والكون والحياة ككل؛ فالإنسان بحاجة في تفاعله مع هذه العناصر لتحديد أولوياته وواجباته، ضمن المنظومة الإسلاميّة بما يحقق له القدرة على التكيّف الإيجابي مع البيئة واستثمار مكوناتها وتسخيرها لصالحه وصالح المجتمع.

16.1.2 تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس القدس

تواجه مدارس القدس العديد من التحديات التي تُعيق تقديم خدمات تعليميّة ذات جودة مناسبة، حيث وضّحها جبريل (2016) بأنّ أبنيتها عبارة عن بيوت سكنيّة ومعظمها بحاجة إلى ترميم وصيانة، وهي غير مؤهلة لاستيعاب الطلبة بأعداد كبيرة، وأنّ أغلب الصّوف غير ملائمة من الناحية التعليميّة والصّحيّة، ناهيك عن تكاليف الاستئجار السنويّة لمدارس الأوقاف مرتفعة جداً، وصعوبة الحصول على رخص بناء؛ وذلك للتّعقيدات التي تفرضها بلدية الاحتلال، حيث هناك صعوبة في توفير الأرض المناسبة لغايات البناء المدرسي، نظراً لمحدوديتها بسبب الأراضي غير المبنية في القدس (كأرض خضراء)، وهي أرض يمنع البناء فيها حسب قوانين سلطات الاحتلال، بالإضافة إلى وجود نقص في المرافق التربيّة المختلفة، كالمساحات والملاعب والقاعات والمختبرات والمكتبات... الخ. كما أنّ رواتب المعلّمين منخفضة، تؤدّي إلى إجماع شديد في الإقبال على الوظائف التعليميّة المعروضة في هذه المدارس، ولا يخفى بأنّ هذه المدارس تعاني من نقص في التخصّصات التعليميّة الأساسيّة مثل: اللغة العربيّة، واللغة الإنجليزيّة، والرياضيات، والفيزياء وحتى التربيّة الإسلاميّة، كما

أنّ مدارس الذُكور تعاني من عدم توفر الكفاءات التّعليميّة، وقد أدّى ذلك إلى انخفاض المستوى التّعليمي فيها، حيث أنّ المُعلّمون الذُكور من حملة هويّة القدس الذين يعملون في مدارس الأوقاف عددهم محدود جداً ومُعظمهم من المُعلّمين القدامى، بينما يُعاني زملاؤهم من حملة هويّة الضّفة الغربيّة من صعوبة الدّخول إلى القدس؛ بسبب الجدار والحواجز وعدم منحهم التّصاريح اللازمة لدخول القدس، وحاجة بعض المُعلّمين إلى التّدريب التّخصصي والتّربوي؛ فهناك عدد كبير من المُعلّمين غير مؤهلين تربوياً.

كما أشارت وزارة التّربية والتّعليم (2012) أنّ حقّ المقدسيين للإلتحاق في التّعليم العامّ يتعرّض للعديد من أوجه الإنتهكات، تتمثّل بصعوبة وصول الطّلبة إلى المدارس والانتظام في مقاعدهم الدّراسيّة، حيث أدّى جدار الفصل العنصريّ إلى عزل القدس عن باقي مدن الضّفة الغربيّة، وبالتالي فإن نسبة من الطّلبة اضطروا للمرور عبر حواجز مفروضة في محيط المدينة، الأمر الذي يتسبب بتأخيرهم عن حصصهم الدّراسيّة أو قد يمنع البعض من الدّخول إلى القدس كلياً، دون وجود أيّ استثناءات لطلبة الثّانويّة العامّة أثناء تأديتهم امتحاناتهم، وقد يتمّ تعطيلهم وحجزهم في بعض الأحيان متسبباً في ضياع عامهم الدّراسيّ، بالإضافة إلى حرمان الطّلبة المقدسيين من التّمتع بحقّهم في التّعبير عن هويّتهم وثقافتهم وتراثهم وممارسة عبادتهم، ومحاولة السّلطات الإسرائيليّة تحرم الطّلبة المقدسيين من إقامة الاحتفالات المختلفة، بالإضافة إلى أنّ أوسع تشرّب في كلّ أنحاء فلسطين في القدس، فهناك (4500) طالب لم يجدوا طريقهم إلى المدارس.

وأكد جبريل (2016) أنّ سُلطات الإحتلال الإسرائيليّ تسعى بالطّرق كافة للتّيل من المنهاج الفلسطينيّ منذ احتلالها لمدينة القدس عام (1967) وحتى يومنا هذا، ومن أجل تحقيق ذلك تبذل كلّ ما في وسعها للسيطرة الدّهنية على الطّلبة الفلسطينيّين لتزوير التّاريخ الفلسطينيّ وتغيير معالم الآثار الإسلاميّة والعربيّة وطمس الحقيقة، كما تعمّد الإحتلال الإسرائيليّ أيضاً إلى إعادة طباعة كتب المناهج الفلسطينيّة وحذف كلّ ما له علاقة بالانتماء الوطني الفلسطينيّ، وتعديل المنهج التّدريسي في القدس، وتشويه وحذف أجزاء من الكتب الدّراسيّة، وطمس مادة العقيدة الإسلاميّة، وتغييب بعض السّور القرآنيّة، وتجزئة مادة التّاريخ، وتحريف أسماء المدن الفلسطينيّة بدواعي تحريضيّة؛ بهدف تهويد وأسرلة منهاج التّعلّم في القدس، بخطوات مدروسة

وممنهجة لتجهيل ونشر ثقافة التّخلف، فلقد تم حذف دروس وأبيات شعريّة وكلمات وأسئلة وآيات قرآنية ورموز وطنيّة وكل ما يتحدث عن القضية الفلسطينية وحقوق العودة والمُستعمرات وهجرة المستوطنين الإسرائيليين لفلسطين والحوازر والانتفاضة والقرى المُدمرة واعتبار الصهيونيّة حركة سياسيّة عنصريّة... الخ.

وبيّنت وزارة التّربية والتّعليم (2012) أنّ هذا يدلّ على وجود إنتهاك صارخ لحقوق المقدسيين في التّعليم العامّ على الصّعد كأكّة، حيث لم تكف سلطات الإحتلال الإسرائيلي بعدم انصياعها لأحكام القانون الدولي والقيام بالتزاماتها القانونيّة التي تضمن حقّ المقدسيين بالتّمتّع في التّعليم، بل عمدت إلى اتّباع سياسات وممارسات مُمنهجة أدّت إلى تدمير قطاع التّعليم في القدس من خلال ضرب محاوره الرّئيسية الثلاث، وهي: المُعلّم والمُتعلّم (الطالب) والمادّة الدّراسيّة (المناهج)، كما نتج عن التّحديات التي تُواجه الحق في التّعليم في مدينة القدس، إنتهاك الضّمّانات الأساسيّة للحق في التّعليم المتمثلة بالتوافر، وإمكانيّة الالتحاق، وإمكانية القبول، وقابلية التكيف، وهذا يُؤدّي إلى غياب آفاق تمتع المقدسيون بحقّهم في التّعليم المُناسب، في ظلّ الانتهاكات الإسرائيليّة المُتصاعدة تجاه هذا الحق.

وترى الباحثة أنّ هذه التّحديات التي تواجه مدارس القدس المحتلّة تُعيق تقديمها خدمات تعليميّة ذات جودة عالية تحاكي النّماذج العالميّة.

المحور الثاني:

2.2 الإبداع الإداري

نظراً للتّغيّرات السّريعة، وفي ظلّ المشكلات المتداخلة التي باتت تواجهها المؤسسات التربويّة، أصبح الإهتمام بالإبداع الإداري أحد الآليّات الهامّة لمواجهة تلك التّحديات وتذليل العقبات وتحسين أداء جميع العاملين في المؤسسة التربويّة، حيث يُعبّر التّسيير والتنظيم الإداري الرّابط الأهمّ بين كافة العمليّات والوظائف في المؤسسة، فهو يسير الإبداعات في بكافة أنواعها، كما أنّ المشرفين على تسيير المؤسسة يبحثون عن أفضل الطّرق والوسائل لتحسين الممارسة الإداريّة حسب ما يتوافق مع تطوّرات العصر (الهمداني، 2020؛ وجرمان، 2018؛ ومام، 2016).

1.2.2 مفهوم الإبداع الإداري

تواجه المؤسسات اليوم العديد من المشكلات المتداخلة والتطورات الجديدة المتسارعة، نظراً للتغيرات السريعة المحيطة بها، كلّ هذه الإعتبارات والتحديات تَحَثُّ على جذب القادة الأكفاء الذين لديهم القدرة على امتلاك مهارات التفكير واستخدامها لمواجهة تلك التحديات وتذليل العقبات وتحسين أداء جميع العاملين في المدرسة (نصر، 2008)، وما يُلاحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعاً وتميّزاً يُساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالتّظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإنّ حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري، الذي يدعم قوّة أيّ منظمة في تميّزها عن المنظمات الأخرى، كما أنّ الإدارة التقليدية أصبحت غير مُمكنة في الوقت الحالي؛ لأنّها تسلب قدرة العاملين على الإبداع والتّفكير.

ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدبيّات والدراسات والأبحاث المتعلّقة بموضوع الإبداع الإداري، فقد تعدّدت تعاريف مفهوم الإبداع الإداري حول تحديد ماهيته، فلا يُوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته، ويعود ذلك إلى تعدّد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهةٍ أخرى، مما أدّى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع؛ بسبب التباين في اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية، ويُمكّن عرض بعض المحاولات الخاصّة بتعريفه.

عرّف الإبداع لغة: "بَدَعَ الشّيء أيّ أنشأه على غير مثالٍ سابق فهوَ بديع، وابتدع الشّيء اخترعه، ويُعرّف الإبداع عند الفلاسفة بأنّه: "إيجادُ شيءٍ من العدم" (عبد الحافظ، 1995: 23)، ويُعرّف الإبداع اصطلاحاً بأنّه: "السلوك الإنساني الذي يُؤدّي إلى تغيير في نتائج المواد المستخدمة ويُنصّف التغيير بالجديّة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعيّة، والقدرة على حلّ المشكلات بأساليب جديدة" (سلمان، 2019: 76).

ويعرف الإبداع حسب أندرسون (Anderson) بأنّه: "عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والنّاس والأفكار" (الفاعوري، 2005: 9)، في حين عرفه روجرز

(Rogers) بأنه: ظهور لإنتاج جديد ناتج عن التفاعل بين الفرد والخبرة (أبو النصر، 2007)، بينما عرفه جليفورد (Guilford) بأنه سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب (آل ناقر، 2010).

ويرى فرمان (2010) أن الإبداع هو عبارة عن منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة العنصر الفاعل في أداء المنظمة؛ لذا كان ولا بد أن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها.

بينما يرى السكارنة (2011) الإبداع الإداري على أنه: "المبادرة والتي يديرها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير" (ص18).

في حين عرفت تيتي (2019) الإبداع الإداري بأنه: "مجموعة القدرات والخصائص الشخصية الموجودة سواء في العامل أو رب العمل، والتي يتم توظيفها لتقديم إجابات واتخاذ القرارات وحل مشكلات إدارية" (ص48).

أما ريبكي (Ripki, et. Al, 2020: 4643) فيرى أن الإبداع الإداري هو إحدى القدرات التي يمتلكها شخص ما؛ لإنتاج شيء جديد في شكل أفكار أو عمل مختلف عن السابق.

ويعرف مرشود ومربوع (2020) الإبداع الإداري على أنه: القدرة على إنتاج أفكار ومقترحات جديدة وأصيلة؛ للخروج عن المألوف بتعديل الأنظمة الداخلية، واتباع نمط جديد من التفكير وقابل للتحقيق، واستخدام المعارف والإمكانيات والخبرات لرفع الكفاءة الإنتاجية في المدرسة.

بينما عرفه الخير (2021) بأنه: قدرة القادة التربويين على إنجاز مهامهم وأعمالهم بأعلى مستوى من الأداء للوصول لمستوى متميز من الإنتاج الفكري المرن، والحدثة في أسلوب التفكير بما يتسق مع متطلبات العصر.

وعرّفت حجازي (2021) الإبداع الإداري بأنه: "مجموعة من الأفكار والعمليات الإدارية وإجراءات العمل التي يقوم بها العاملون المبدعون في المنظمة؛ بهدف الإرتقاء بمنظمتهم ومساعدتها على مواجهة التّحدّيات المُستمرّة في بيئة العمل؛ لتحقيق أهدافها وتوجهاتها المستقبلية، سواء كانت هذه التّحدّيات على المستوى الفردي أم مستوى المنظمة، أم مستوى المجتمع". (ص24)

في ضوء ما تقدّم من تعريفات سابقة، تستنتج الباحثة أنّ تعريف الإبداع الإداري وإن كانت متعدّدة ومختلفة المحاور، إلا أنّها لا تخرج من الإطار اللّغوي له، وهو الوصول إلى شيء جديد، فالإبداع الإداري هو عبارة عن موهبة وتفكير مُبتكر يقوم به الشّخص الإداري لتطوير وتحسين أساليب ووسائل العمل وحلّ المشكلات؛ لمواجهة تحديّات العصر.

وتعرّف الباحثة الإبداع الإداري إجرائيًا في هذه الدّراسة بأنّه: الممارسات التي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية جديدة للعاملين في مضمونها وشكلها أو نظامًا إداريًا جديدًا، واستخدام تقنيّات حديثة، كلّ هذه الإبداعات تُؤثر في تحقيق أهداف المدارس الحكوميّة في محافظة القدس وتتلائم مع متطلّبات البيئة ومناسبة لتطلّعات العصر.

2.2.2 أهمية الإبداع الإداري

حدّد أبو هاشم (2018) أهمية الإبداع الإداري تتمثّل بالقدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسّسة في وضع مستقر، حيث يكون لديه الإستعداد لمواجهة هذه التّغيّرات، كما أنّ توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يُساعد على تطوّر وتحسين الخدمات بما يعود بالنّفع على التّنظيم والأفراد، ويساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التّنظيم، وإتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات، وإحداث التّوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، بالإضافة إلى حسن استغلال الموارد البشرية، والتّحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتوافق مع التّغيرات المحيطة.

وترى الباحثة أنّ الإبداع الإداري من أهمّ مقومات المنظمات النّاجحة المتميّزة في أدائها، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، وتعمل على دعم العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعيّ لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى.

4.2.2 أبعاد الإبداع الإداري

لقد ورد للإبداع الإداري عدّة خصائص قائمة على مُسئمة ترى أنّ الإبداع مهما كان مجاله لا يقوم على بعدٍ واحد، بل مجموعةٍ من الأبعاد؛ ولقد أجمع الباحثون إلى حدٍ كبير في العديد من الدّراسات على عناصر الإبداع الإداريّ الأساسيّة، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

1_ الطّلاقة الفكرية (Intellectual fluency)

يقصد بالطّلاقة القدرة على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار أو البدائل عند الإستجابة لموضوع معيّن أو مشكلة في مدّة زمنيةٍ معيّنة، وتُعبّر الطّلاقة الفكرية عن الجانب الكميّ للإبداع، وتُعدّ هذه المهارة عمليّة تُدكّر واستدعاء للمعلومات المتوافرة لدى الفرد من خبراتٍ ومفاهيمٍ وحقائق، لذلك يتحتّم على الفرد أن يكون ذا ثقافةٍ واسعة ومتجدّدة (يعقوب، 2017).

2_ المرونة (Flexibility)

يرى شنك (2014)؛ و خليل (2014) أنّ المرونة تشمل الجانب النوعي للإبداع، وتتمثل في قدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنيّة بتغيّر الموقف، بحيث لا يتمسكّ بالمواقف السّابقة، ويوجّه نوع تفكيره ومساره بتغيير المثير أو متطلبات الموقف، بحيث يكون الفرد قادر على إنتاج عدد مُتنوّع ومُختلف من الأفكار، بحيث يتمّ الإهتمام بنوعيّة الأفكار لا بكميّتها، والمرونة عكس الجمود الذهني، الذي يعني تبني أنماط ذهنيّة محدّدة سلفاً وغير قابلة للتّغيير حسب ما تستدعي الحاجة، وللمرونة مظهران، هما:

1- مرونة التّكيّف: وهي قدرة الفرد على التّحول من وجهة نظر إلى وجهة نظر أخرى بسهولة وبسرعة، فمرونة التّفكير تعني تغيير سلوك الفرد إلى سلوك جديد يوصله إلى الحلّ النّهائي الصّحيح.

2- المرونة التلقائية: وتشير إلى سرعة الفرد في إعطاء استجابات متنوّعة لا تنتمي إلى اتجاه واحد.

3_ الأصالة (Originality)

تُعدّ الأصالة من القدرات المهمة المكوّنة للتفكير الإبداعي والأكثر ارتباطاً، ويرى محجوبي (2014) أنّ الأصالة تعني: "إنتاج ما هو غير مألوف وما هو بعيد المدى وما هو جديد وغير عادي وما هو ذكيّ وحاذق من الإستجابات" (ص4)، كما تعني قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة وفريدة وخلاقة ومدهشة لم يسبق لها أحد، حيث أنه كلما قلّ شيوع الفكرة زادت أصالتها، فتعد الأفكار التي يقدمها أصيلة عندما تقدم حلولاً غير مألوفة ولا تقليدية (شنك، 2014؛ والسكرانة، 2014).

ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف، ويدركون العلاقات، ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، فالأصالة تعني أنّ الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة، وتمثّل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع (جلولي، 2013).

4_ الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems)

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، "أيّ تعريف المشكلة من جميع جوانبها؛ لأنّ ذلك يزيد من فرص التّواصل إلى أفكار جديدة" (السكرانة، 2011: 50)، كما يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أنّ بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتّحقق من وجودها في الموقف، ولا شكّ أنّ اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حلّ لها، وأيضاً القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات حولها، ولا شكّ أنّ الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإنّ الإحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (محجوبي، 2014).

5_ التحليل (Analysis)

"ويقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة لإعادة تنظيمها، وليسهل التعامل معها" (جلولي، 2013: 23).

6_ قبول المخاطرة (Risk-taking)

يرى بن زرعة (2016)، وعلي والحاكم (2015) بأن قبول المخاطرة يقصد به رغبة الفرد ومدى جرأته في تحمل المخاطر الناتجة عن الأفعال التي يتخذها عند تبني أفكار وأساليب جديدة، ويعبر عن مدى جرأته في تعريض نفسه للفشل أو النقد، والعمل في ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره، كذلك المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة وإيجاد حلول لها، بحيث يكون الفرد على استعداد كامل لتحمل المخاطر عن عمله الذي يقوم به، وعلى استعداد لتحمل المسؤوليات الناشئة عنه.

وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومُدرّكين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في حمل الآثار المترتبة على المخاطرة، مما يدفعهم لوضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (عساف، 2014).

7_ الخروج عن المألوف (Going out of the ordinary)

"ويقصد به القدرة على التحرر من التزعة التقليدية والنصوّرات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل، ويتطلّب ذلك شجاعة كافية" (عوض، 2013: ص210).

وقد استفادت الباحثة من مبادئ أبعاد الإبداع الإداري في الإطار النظري، حيث تبنت خمسة أبعاد، فقامت بدمج بُعد الأصالة والخروج عن المألوف في المجال الأول وهو الأصالة، وبُعد

الطلاقة والخروج عن المألوف في المجال الثاني وهو الطلاقة، وبعدها المرونة في المجال الثالث، وبعدها قبول المخاطرة في المجال الرابع، وبعدها التحليل في المجال الخامس القدرة على التحليل، وبعدها الحساسية للمشكلات المجال السادس.

3.2.2 مراحل الإبداع الإداري

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين لمراحل الإبداع الإداري، إلا أن ذلك لا يمنع عرض أكثر المحاولات قبولاً لدى المفكرين، ويعد نموذج والاس (Wallas) للعملية الإبداعية من أكثر النماذج شهرة، وقد أثبت فائدته العملية في وصف البيانات المجتمعة من مصادر مختلفة عن عملية الإبداع وبزوغ الأفكار، وقد حددها المزيدي (2000) بأربعة مراحل:

- 1- **مرحلة الإعداد والتّحضير:** تُعدّ هذه المرحلة البذرة الأساسية للإبداع، وهي تأتي بالغالب بشكل مفاجئ وغموض، حيث يتّجه المبدع في هذه المرحلة إلى تنمية قدراته، فعملية التّهيؤ يجب أن تكون منظّمة حتّى يستطيع المبدع الانتقال إلى المرحلة التالية.
- 2- **مرحلة الكمون:** ويطلق عليها عند البعض الإحتضان أو البزوغ، وهي مرحلة يتحرر فيها العقل من الشوائب والأفكار التي لا علاقة لها بالمشكلة، حيث تأتي بعد عدّة محاولات للوصول إلى حلّ للمشكلة، وقد تستمر المرحلة لسنوات أو قد تقتصر على بضع دقائق.
- 3- **مرحلة الإشراف:** وعليها الكشف أو الإلهام، وتشمل شرارة الإبداع، أيّ اللحظة التي تُولد فيها فكرة جديدة، وتودّي أيضاً إلى حلّ المشكلة.

- 4- **مرحلة التّحقيق:** في هذه المرحلة يتمّ اختبار الفكرة الإبداعية وإعادة النّظر فيها، بإخضاعها للتّحقيق والفحص والتّطوير، وتقديم الدليل على أنّ الفكرة فريدة وأصيلة وغير مسبوقة، والعمل الإبداعي من مرحلة الإشراف إلى مرحلة التّحقيق الفعلي قد يستغرق عدّة سنوات، وهنا تبرز أهميّة الخصائص الشّخصية والعوامل العقلية والقدرة على التّقويم والحكم والإستنتاج (المزيدي، 2000).

تجدر الإشارة أنه ليس بالضرورة أن يمرَّ كلَّ عمل بهذه المراحل على الترتيب؛ فمن الممكن أن تتقدم إحدى هذه المراحل على الأخرى، كما أنه قد يحدث تداخل بين هذه المراحل.

4.2.2 مستويات الإبداع الإداري

يُعدّ الإبداع جزءاً مهماً في حياة الفرد، فهو جزء لا يتجزأ من أعماله، مما يتطلب تدريب الفرد على زيادة قدراته الإبداعية؛ حيث أنَّ فهمه لأسس العملية الإبداعية يُمكنه من فهم الإبداع بشكل أكبر، فقد أشارت معظم الدراسات إلى مستويات الإبداع الإداري كما في دراسة مام وحلاب (2016)، وعبوي (2006)، والشّيب وأبو حمور (2014):

الإبداع على المستوى الفردي: يكون لدى العاملين حاسة إبداعية خلّاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالتكّاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحلّ المشاكل، ولقد سعى الكثير من الكُتاب والباحثين لتحديد السمّات التي تميّز الشّخصية المبدعة، ومن بين هذه الخصائص كما ذكرها Kandiko & Camille (2019) (المعرفة، التّعليم، الدّكاء، الشّخصية العادات الاجتماعية).

الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتمّ من قبل الجماعة، حيث يجتمع الفريق أو طاقم العمل ويتعاونوا فيما بينهم لتطوير الأفكار والتّجديد للأفضل، فإبداعات الجماعات يفوق الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك لأنّ الجماعات تتعاون في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشّيء نحو الأفضل، فلا شكّ أنّ المنظّمات المعاصرة تواجه مجموعة من التّحديات التي تتطلّب تطوير لجماعات العمل المبدعة (العوفي، 2022).

الإبداع على مستوى المنظمة: لا يمكن الوصول إلى هذا المستوى من الإبداع إلا إذا تحقّق الإبداع على المستوى الفردي والجماعي، فهو محصلة الجهد الكبير بمعاونة جميع طاقم العمل في جميع مستويات الإدارة، وهناك منظمات تتفرد في مستوى أدائها وكفاءتها.

وفي ضوء ذلك، يمكننا القول بأنّ الإبداع في المنظّمات المعاصرة لم يعدّ مسألة ترف، وإنّما أصبح أمراً ضرورياً لا غنى عنه إذا ما أرادت المؤسسات البقاء، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية.

وهناك من الباحثين من ميّز بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظّمات، وهما:

- أ- **الإبداع الفني:** وهذا النوع من الإبداع يتعلّق بالمنتج، سواء السلع أو الخدمات، ويتعلّق بتكنولوجيا الإنتاج أيّ بنشاطات المنظّمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
- ب- **الإبداع الإداري:** ويتعلّق هذا النوع من الإبداع بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظّمة بشكل غير مباشر بنشاطات المنظّمة الأساسية (مأم وحلاب، 2016).

وترى الباحثة أنّ المؤسسات التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبارها استراتيجية للإدارة تساهم بشكل كبير في تميّز المؤسسات الأكثر إبداعاً عن المؤسسات الأقل إبداعاً، حيث أنّ المؤسسات التي تُركّز على نظام إدارة الجودة الشاملة توفر بيئة خصبة للإبداع؛ وذلك لأنّ إدارة الجودة الشاملة تُجسّد المبادئ التي تتطابق مع الإبداع.

5.2.2 النظريات المفسّرة للإبداع الإداري

يعتبر الإبداع عنصر مهم وموجود لكنّه كامن في الجنس البشري، وهي صفة مشتركة بين جميع أجناس الجنس البشري؛ ذلك أنّ الجنس البشري يولد مزوّد بدرجات عالية من الوعي مع ما يمكنه من البقاء في المرتبة العليا من حيث التصنيف بين الأجناس الأخرى (جرار، 2013)، وفيما يلي سنتناول بعض النظريات الأساسية التي تطرّقت للإبداع:

1- النظرية الترابطية:

يُعدّ "مالترمان" و"مدينيك" من أبرز من أيّد هذه النظرية، حيث ترى هذه النظرية أنّ الإبداع ما هو إلاّ عبارة عن تنظيم للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع مقتضيات خاصّة أو أنّها تمثيلاً لمنفعة ما، وكلّما كانت العناصر الجديدة أكثر تباعداً عن بعضها كلّما كان الحلّ أكثر إبداعاً، وتلعب العملية الترابطية وخصوصاً عبر التشابه دوراً في العملية الإبداعية.

2- النظرية الجشطاطية:

وهنا يرى "فرتهايمز" أنَّ التفكير المبدع يبدأ عادةً من مشكلة ما أو مشكلة لها وجه مُكتمل، وعند صياغة المشكلة وأداء الحل ينبغي علينا أخذ الكلّ في عين الاعتبار، كما أنّه يتوجب علينا مراعاة الأجزاء وتدقيقها وفحصها ضمن إطار الكلّ، كما يرى أنَّ الحدس من المتطلبات الأساسية، لفهم المشكلة وأتّه بنفس الوقت لا يُشكّل الحدس إلاّ وجهاً واحداً من عدّة وجوه تُعبّر عن العملية الإبداعية.

3- النظرية السلوكية في الإبداع:

اعتبر ممثلو هذه النظرية أنَّ ظاهرة الإبداع تُدرّس عن طريق إقامة علاقات بين المثيرات والاستجابات، ويُدخل ضمن هذا الإطار المفهوم الإجرائي الذي يرى أنَّ بمقدور الأفراد الوصول إلى استجابات مبدعة وربطها مع نوع التعزيز الذي يحصل عليه ليعزز هذا النوع من السلوك، أن تكون العلاقة بين المنبه والاستجابة يكون بتعزيز الاستجابات المرغوب فيها واستبعاد الغير مرغوب فيها، وذلك عن طريق تهيئة بيئة غنيّة بالمثيرات الصالحة لتنمية الإبداع عند الأفراد.

4- نظرية التحليل النفسي:

يعتبر "فرويد" الرائد في هذا المجال، حيثُ اعتبر الإبداع وفق مفهوم السّامي والإعلاء، أيّ أنّه ذلك الدافع الجنسي الذي يتمّ إعلاءه عن طريق كبتِه وصراعه عن طريق جملة الضوابط والضغوط الاجتماعية، مما يُوجّه إلى دافعية مقبولة اجتماعياً ليتسامى نحو أهداف ومواضيع ذات قيمة اجتماعية إيجابية.

لعلّ أهمّ ما يُستخلص مما سبق، هو عدم وجود تفسير واحد شامل للإبداع؛ ولعلّ ذلك يرجع أساساً لأنّ الإبداع ظاهرة متعدّدة الأبعاد، حيث تشمل دراسات الإبداع الفرد المبدع وخصائصه وسماته كالاستقلالية وحبّ المخاطرة والانفتاح العقلي، كما تشمل العملية الإبداعية الأدوات العقلية التي يُوظّفها الشّخص المبدع للوصول للفكرة أو المنتج الإبداعي، كما يشمل الإبداع دراسة المنتج الإبداعي وكيفية تشكّله والبيئة المحفّزة للإبداع، إضافة إلى تعدد جوانب الإبداع فإن الصّعوبة الأخرى في وجود نظرية شاملة تكمن في أنَّ للإبداع أكثر من مستوى واحد كما تمّ التطرق إليه، إلاّ أنَّ الفهم الجيد لهذه النظريات من شأنه توفير

قاعدة صلبة لاستيعاب البناء الكامل للإبداع، كما أن من شأنه توليد استبصارات وإرتباطات قد تكون مدخلا لنظريات مستقبلية أكثر شمولاً ودقة.

6.2.2 معوقات الإبداع الإداري

يُعدّ التفكير الإداري في الإدارة المدرسية هدفاً كما أنّه يُعتبر وسيلة لتحقيق أهداف أسمى تسعى الإدارة إلى تحقيقها، ألا وهي إثراء العمل وتطوير الخدمة، وزيادة الإنتاج وتحسين المناخ العام للعمل الإبداعي داخل الجهاز الإداري، ومن البديهي وجود معوقات تمسّ هذا الجهاز سواء على مستوى المدير المبدع أو الفرد أو على مستوى الجماعة أو الإدارة أو المؤسسة أو المنظمة؛ لأنّ كلّ ما يُقال على الفرد ينطبق على الجماعة وعلى المنظمة (مام وحلاب، 2016)، وعليه فقد حظي موضوع معوقات الإبداع الإداري اهتماماً بالغ الأهمية شغل الكثير من الباحثين والعلماء، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

1- المعوقات العقلية: تتمثل هذه المعوقات بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، واتباع عادات التفكير النمطية والقيود وقلة الحركة الفكرية (الحاكم، 2015).

2- المعوقات الشخصية: ويقصد بها العقبات التي تتعلّق بالفرد نفسه، والتمثلة فيما يلي:

أ. ضعف الثقة بالنفس: وتشير إلى خوف الفرد من الظهور أمام الآخرين بحلول غير مألوفة؛ خوفاً من السخرية، وهذا ما يجعله حافطاً للأفكار المبتكرة وعدم الإفصاح عنها.

ب. الخوف من الفشل: حيث يؤدي الخوف إلى الإحجام والحذر والتردد، ومع تكرره بطبيعة الحال يؤدي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس، وهذا يجعل الفرد يأخذ صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود الفكري وبالتالي لا يكون هناك إبداع.

ت. الخوف من المخاطرة: حيث نجد أغلب الأشخاص ينشأون في بيئة تكافئهم على الوصول للحلّ، وعند إخفاقهم في حلّ المشكلة يؤدي إلى عقابهم، وعندما تكون هناك فكرة للإبداع يضطر الفرد إلى كبتها لأنها تُعتبر مخاطرة، وقد يفقد الفرد وظيفته.

ث. قِلَّةُ التَّحْدِي: في هذه الحالة من غير الممكن قيام الفرد بأيِّ عمل ما إن حَقَّر نفسه، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرَّورة إنجازه، وهنا لا بدَّ من ارتباط الإبداع بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته (الحيران، 2002).

ج. الميل إلى تقييد المشكلة: عادةً ما يلجأ الأفراد في حلِّ بعض المشاكل إلى تقييد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم (العجلة، 2009).

3- معوّقات دافعية: إنّ ممارسة العاملين لعملية الإبداع الإداري تتطلب عنصر مهمّ، ألا وهو رغبة داخلية حقيقية من جانبهم، بحيث يكونون على درجة عالية من الإستعداد لبذل جهد إيجابي مما يُساهم في تحقيق الإبداع، والسبب الذي يؤدي إلى حدوث المعوّقات هو ضعف الرّغبة الدّاخلية لدى العاملين في التّجديد والإبتكار وقِلَّة التّشجيع من طرف المدير، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم مع وضع الحواجز ومعوقات للأفكار الجديدة (الكليبي، 2012).

4- المعوّقات التّنظيميّة: هي المعوّقات التي تتعلّق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزيّة واللامركزيّة السّائدة في التّظيم الإداري، ومدى ملائمة المناخ التّنظيمي للعمل والإبداع والإبتكار، فكلّما كان النّوع من الضّغط ممارس من طرف المسؤول الأعلى على المسؤول الأدنى يكون هناك حدّ من فرض الإبداع والإبتكار، ويُمكن حصرها بعدم وضوح أهداف المنظمة، والإفتقار على معايير موضوعيّة للأداء، ونقص القيادات الفاعلة المؤهّلة، بالإضافة إلى غياب الإتصال بين المستويات الإداريّة، والإفتقار للعمل الجماعي، وسوء المناخ التّنظيمي والإنتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها.

5- المعوّقات البيئيّة: وهي عبارة عن جملة من الطّروف الخاصّة بالمحيطّة بالفرد، وتؤثّر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، ومن أهمّ المعوّقات البيئيّة التي تحدّ من الإبداع: التّدهور الإقتصادي والإجتماعي، رداءة الجوّ الإداري، عدم كفاية الموارد والمصادر، انخفاض مستوى التّعليم والتّقافة، ضعف الحوافز الماديّة والمعنويّة في بيئة العمل، وعدم الإنصات لأفكار الفرد وآرائه (القحطاني، 2007).

المحور الثالث

3.2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري

إنّ المداخل الحديثة للإدارة كإدارة الجودة الشاملة تقود إلى تميّز المنظّمة ونجاحها بأبعاد ومظاهر مختلفة كالإبداع والتّطوير، وقدرتها وقابليتها على الإستجابة للتّغيرات بسرعة، التّركيز على الزّبون، الجودة والتّحسين؛ مما يُحقّق الإبداع الإداري، كما يُساعد تلك المنظّمة على اتباع أفضل طريقة يُمكن بموجبها تلبية الحاجات والتّوقعات المتغيّرة للزبائن (مارزي وحجازي، 2017).

حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم، وذلك كي تدفعهم لتقديم ما لديهم من اقتراحات وافكار بناءة وابداعيّة، والتّغلب على مقاومة التّغيير لدى الأفراد، وإثارة القدرة الابداعيّة لديهم لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعّالة لها، مما يؤدّي إلى المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التّغيّرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع والابتكار بطرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم (الخلف، 1997).

وتضيف الباحثة أنّ تشجيع وتقوية العاملين في المؤسّسات على اختلاف أنواعها يهدف إلى تحسين الجودة والإنتاجيّة معاً، وبالتالي فإنّ التّقوية والتّشجيع يسمّح لهم بإيجاد الفرصة المناسبة لإظهار قواهم واستعمالها في الابتكار والإبداع والإستجابة واتخاذ القرارات.

1.3.2 علاقة الإدارة العليا بالإبداع الإداري

إنّ المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والدّراسات التي تمّت في هذا المجال، يُلاحظ أنّ قدرات العاملين ومهاراتهم الإبداعيّة تتأثّر بشكلٍ مباشر بنمط القيادة السائد في المؤسّسة، بمعنى آخر علاقة قائمة بين القيادة والمردود الإبداعي.

ولا يخفى أنّ للقيادة تأثيراً مباشراً وقوياً على سلوك مرؤوسيه، وأنّهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعيّة تأثيراً واضحاً وملموساً، وتأكيداً على هذا ترى الباحثة أنّ كثيراً من الاختلافات

الموجودة بين المؤسسات في درجة التّحديد والتّطور سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القيادة أكثر من أيّ عامل تنظيمي آخر، وأنّ إعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة كما القدرات الابداعية لمرؤوسيه، ويتمّ ذلك من خلال تشجيعهم؛ فالقائد له دور مهمّ في زيادة دافعية الفرد نحو الابداع ورفع الحالة المعنويّة له؛ حتّى يتمكّن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء القيام بعمله، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً في حين قائدهم لا يزال يتشبّث بالقديم ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التّغيير، بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التّفكير وأن يزرع روح التّنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتّى يدفعهم إلى التّوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم (عمار وبلعروسي، 2022).

2.3.2 دور التّدريب بالإبداع الإداري

يعد التّدريب أحد أهمّ العوامل والأساليب التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميّز الإبداعي خصوصاً أنّ المؤسسات على اختلاف أنشطتها تواجه تطوّرات متسارعة، مما يتطلب من المؤسسات الإهتمام بالعنصر البشريّ وإعطائه الأولوية على بقيّة العناصر الأخرى للمؤسسة، والتركيز على الكفاءة والسّرعة والإبداع، بحيث تكون مدارة من قبل فرق ومجموعات العمل، ونظراً للتطورات الهائلة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتّصالات خلال السّنوات الأخيرة مما أحدث تغيّرات جذريّة وكبيرة على البيئة الإقتصادية والسياسيّة والإجتماعيّة للمجتمعات، وماهيّة التّدريب المرتبطة بمجالات العمل من خلال التّقدم التكنولوجيّ الهائل، وهذا يعني أنّ المهارات والعلوم والمعارف التي اكتسبها العامل أو الموظف خلال فترة معيّنة باعتبارها حديثة ستكون في المستقبل القريب عقيمة وغير مجديّة، وحتّى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله أو محافظاً على مستوى أدائه فلا بدّ من تطوير مهاراته وقدراته لمواكبة التطورات الحديثة، وتهدف هذه البرامج التّدريبية التقليديّة إلى التّخلص من السّلبات الآتية وضمان استمراريّة الأنشطة والأعمال اليوميّة، بينما تهدف البرامج التّدريبية الإبداعية إلى رفع معدّلات الأداء الحالية الى معدّلات أعلى من خلال وضع تصوّرات وتطلّعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين والأهداف الجديدة للمؤسسات.

3.3.2 دور المشاركة في تحقيق الإبداع الإداري

أشارت تدرانت (2015) أنّ المشاركة تعود بالنفع على المدير والعاملين والمؤسسة ككل، حيث تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين؛ لأنّ إعطاء القائد السلطة للمرؤوسين والوقوف على نتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين الطرفين، كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء مهامهم على أكمل وجه، كما يساعد في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات الإدارية العليا والإدارية الأخرى، مما يساهم في سرعة اتخاذ القرارات.

4.3.2 دور التحفيز بالإبداع الإداري

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حثّ الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، واستمرار الإبداع الإداري من خلال الحوافز المادية والمعنوية؛ فالحوافز لها أثرٌ في تشجيع العاملين على الإبداع وبذل الجهد وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطاقة الفكرية والإنتاجية (الجبيري، 2019).

5.3.2 علاقة اتخاذ القرارات بالإبداع الإداري

هناك العديد من الجوانب المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري كالاتصال الإداري؛ الذي له أثرٌ كبير على وجهات نظر العاملين وروحهم المعنوية وأدائهم لأعمالهم، حيث أثبتت الدراسات التي عُنيت بالجوانب التي يفضلها العاملون في طبيعة الاتصال مع مدراءهم تدور حول الاتصال الجيد، كاستماع المدراء لما يريده العاملون، وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم، وتوفير المعلومات التي يريدها لإتمام أعمالهم، والهدف من توفير الاتصال الإداري الفعال هو تنمية وتحفيز الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية للمشاكل التي تواجهها المؤسسات بشكل عام؛ فالمعلومات التي تتدفق يومياً في التنظيم لها أثرٌ مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين، وذلك بما تحمله من أفكار ومعارف لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين أنفسهم، وبالتالي فإنّ الاتصال وظيفة أساسية من وظائف الإدارة المعاصرة خصوصاً في عملية التوجيه؛ حيث يتم من خلال الاتصال تبادل المعلومات والحقائق والآراء بين جميع العاملين وفي جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة، والذي يُمكن من تحقيق الأهداف هو

إحداث التغيير في السلوك نحو الأفضل وفتح قنوات الإتصال بين الفرق المشتركة للمؤسسة والعاملين واجتماعات العمل، حتى تنساب الأفكار الابداعية بطريقة فاعلة تساعد على التجديد والتطوير ونجاح العاملين في إنجاز أعمالهم وحلّ المشاكل التي تواجههم بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يساهم في دعم فعالية الأداء والإبداع (عمار وبلعروسي، 2022).

6.3.2 علاقة تركيز الزبائن بالإبداع الإداري

يؤكد محمد (2010) في هذا المجال أنّ على المؤسسة الرّغبة في النّجاح والإستمرار في أسواق المنافسة أن تجعل من الزّبون النّواة التي تدور حولها عمليّاتها، وأنّ تبتعد عن المفهوم التسويقي وتركّز على المفهوم التسويقي الحديث الذي يبدأ وينتهي بإشباع حاجات ورغبات الزبائن؛ فالتركيز على الزبائن يُشجّع المؤسسات باستمرار على تلبية حاجات الزبائن، وهذا ما يؤدي بالمؤسسات على أن تكون مبدعة من حيث التطور وإدخال خدمات جديدة والتّكيف المستمر مع الاحتياجات المتغيرة والقدرة على الإبداع للسوق، كما أن المؤسسات لا تسعى فقط إلى إشباع الحاجات الأساسية للزبائن، وإنما القدرة على الإبداع وتجاوز الاحتياجات والتّوقعات الأساسية أيّ تجاوز المطابقة.

حيث أنّ هذه الإستراتيجية ترتبط كثيراً مع الإبداع الإداري، فالاهتمام بالجودة الشاملة من خلال الإهتمام بالزبائن والتركيز على إرضاء حاجاتهم ذات جودة عالية والعمل على اشباعها لضمان ولائهم للمؤسسة يستلزم من المؤسسة أن تكون مستمعة جيّدة لهم من خلال تقديم خدمات جديدة وبتصاميم جديدة أيضاً وبالجودة المطلوبة (الشعار، 2015).

7.3.2 واقع تطوير وتحسين التّعليم في فلسطين

يرتبط التّعليم في فلسطين ارتباطاً وثيقاً بالنّظم الاجتماعيّة والثقافيّة والتّكنولوجيّة مما ينعكس على المؤسسات التربويّة، فقد أصبح هناك حاجة ماسة للتّطوير والتّحسين في كافة المؤسسات التّعليميّة لمواكبة التّطورات المتعلّقة بالممارسات التّعليميّة، لذلك اتجهت العديد من الدّراسات المحليّة بدراسة عملية التّحسين والتّطوير بهدف معرفة قدرة تلك المؤسسات على التّحسين

والتطوير لمواكبة التغيرات المستمرة، والتي أشارت جُلّها أنّ المؤسسات الحكومية وكذلك الخاصة تتجه نحو ممارسة التغيير والتطوير، كدراسة الجعبري (2021)، ويامين (2014).

فقد أصبح التطوير والتحسين ضرورة ملحة في جميع المنظمات في فلسطين وخصوصاً التعليمية؛ بسبب التحديات التي تواجهها والتي تتميز بالاضطراب وعدم الاستقرار؛ لتتكيف وتتأقلم مع تلك التحديات وتحافظ على استمراريتها وبقائها وضمان نجاحها، والبحث عن حلول لمشاكل النظام التعليمي الذي يُعدّ بؤرة اهتمام المجتمع الفلسطيني بمستوياته كلها، وخاصة في ضوء ضعف الارتباط بين ما يتعلمه الطلاب وما يحتاجه سوق العمل، وعدم وضوح دور التعليم في التنمية الحقيقية للمجتمع، حيث يستدعي ذلك إعادة توجيه النظام ووضعه على المسار الصحيح لمواكبة التغيرات العالمية للنهوض بالمجتمع الفلسطيني، وهذا يتطلب تمكين المعلمين والمربين وتوظيفهم توظيفاً ملائماً وتدريبهم جيداً وتأهيلهم تأهيلاً مهنيّاً مناسباً، وضمان تمتعهم بالحوافز وأوجه الدعم اللازمة في إطار نُظم تعليمية ناجعة تدار بطريقة فعّالة وتزوّد بموارد كافية. وينطوي هذا الهدف على تعزيز التعليم الجيد للوصول للإبداع والمعرفة، ويضمن اكتساب المهارات الأساسية وكذلك المهارات التحليلية والمهارات اللازمة لحلّ المشكلات وغيرها من المهارات المعرفية، كما يهدف إلى تنمية المهارات والقيم التي تمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة والتّصدي للتحديات المحلية والعالمية عن طريق التعلم من أجل التنمية المستدامة، إضافة إلى تزويد الطلبة الفلسطينيين بسلّاح العلم والمعرفة والإبداع والتّميّز والانتماء والمواطنة؛ لتعزيز صمودهم بالبقاء وبناء الوطن والمساهمة في التّقدم والتّطور الإقليمي والعالمي (وزارة التربية والتعليم، 2017).

المبحث الثاني

4.2 الدراسات السابقة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض دراساتٍ عدّة تتعلّق بهذه الدراسة التي تبحث موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري، حيث قامت الباحثة بالإطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، حيث استطاعت الباحثة حصر مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالمتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة وعددها (16) دراسة، وكذلك بموضوع المتغير التابع وهو الإبداع الإداري وبلغ عددها (25) دراسة، حيث تمّ الإستفادة من الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة وإثراء الجانب النظري وتحديد المنهج وتحديد الفجوة البحثية بشكلٍ جليّ، وتمّ عرضها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً:

1.4.2 الدراسات التي تناولت الموضوعين معاً

هدفت دراسة تافتانيا (Taftania et, 2020) التعرف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال قيادة المدارس في تحسين إبداع المعلم في مدارس أندونيسيا - ورقة مفاهيمية، وأشارت النتائج أنّ المعلمين عنصرٌ مهمّ في تحسين جودة التعليم، وأنّ ما نحتاجه هو الإبداع لإيجاد طرق واستراتيجيات جديدة لخلق مواقف تعليميّة وتعلّميّة فعّالة وخالقة، وأنّ المعلم هو العامل الأكثر أهمية الذي سيؤثر على نتائج تعلّم الطلاب، وأنّ إبداع المعلم في عمليّة التدريس والتعلّم سيؤثر على نتائج تعلّم الطلاب.

ثانياً:

2.4.2 الدِّراسات الخاصَّة بإدارة الجودة الشَّاملة

هدفت دراسة صندوقة (2023) التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشَّاملة لدى مديري المدارس الحكوميَّة في القدس من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدِّراسة تمَّ استخدام المنهج الوصفي/ التحليلي، وتمَّ استخدام الإستبانة على عينة مكونة من (45) مديراً ومديرة تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشَّامل. وقد توصلت الدِّراسة أنَّ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشَّاملة لدى المديرين كانت "عالية"، كذلك وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيِّر الجنس والمرحلة التَّعليمية للمدرسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيِّر عدد سنوات الخدمة، كما أظهرت النَّائج بأنَّ مستوى المعوقات الماليَّة التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشَّاملة جاء بدرجة عالية، بالإضافة إلى قلة المرونة لدى مديري المدارس في النَّصرف في الموارد المدرسيَّة.

وهدفت دراسة العمري والزَّريقية (2022) التَّعرف إلى أهميَّة تطبيق نظام إدارة الجودة في الأداء في مدارس التَّعليم الأساسي في محافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإداريَّة والتَّدريسيَّة، ولتحقيق أهداف الدِّراسة تمَّ استخدام المنهج الوصفي، تكوَّن مجتمع الدِّراسة من جميع موظفي الهيئتين الإداريَّة والتَّدريسيَّة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدِّراسة المكوَّنة من (200) موظفاً من المعلِّمين والمعلِّمات، أشارت النَّائج أنَّ تطبيق إدارة الجودة الشَّاملة في مدارس التَّعليم الأساسي جاء بدرجة عالية في جميع المعايير، ووجود مجموعة من الأخطاء قد تعيق تطبيق الجودة الشَّاملة في المدارس، كما أنَّ نظام إدارة الجودة بحاجة ماسة للتَّطبيق في مدارس التَّعليم الأساسي بسلطنة عمان، وقد أوصت الدِّراسة في الإستمرار في إعتماد وزارة التَّربية والتَّعليم بمواصفة الإيزو(9001) كمدخل مهم للتَّطوير والتَّحسين في المديریات التَّابعة لوزارة التَّربية والتَّعليم.

كما هدفت دراسة الغويري (2022) التعرف إلى درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في العاصمة عمان في الأردن من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في لواء وادي السير والبالغ عددهم (350) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة طبقية عشوائية البالغ عددهم (60) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة أن درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في العاصمة عمان كانت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما هدفت دراسة الجعبري (2021) إلى معرفة واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوّقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل للعام الدراسي (2021/2020) في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين، وذلك باستخدام أسلوب البحث الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس مديرية الخليل والبالغ عددهم (3125) معلماً ومعلمة، واختيرت العينة بالطريقة الطبقية العشوائية حسب الجنس، بلغت (125) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين من خلال المقابلات أن هناك خطط بديلة يتم من خلالها إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا. وخلصت الدراسة إلى ضرورة التأكيد على استخدام التكنولوجيا في تطوير العمل الإداري، وضرورة بناء علاقات إنسانية مع المجتمع المحلي والمؤسسات الخاصة والعامة، وضرورة عمل دورات لسدّ عجز المعلم عن استخدام وتوظيف التكنولوجيا، والحدّ من تفاقم أعداد الطلبة في الفصل الواحد؛ لما له من أثر سلبي على معايير الجودة.

وسعت دراسة اينبي وساديكو (AYENI & SADIKU, 2020) التعرف إلى مستويات إدارة الجودة الشاملة وإنتاجية المعلمين، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية في ولاية أوندو في نيجيريا، تمّ اعتماد تصميم البحث المسحي الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (30) مديراً و(600) معلماً تمّ اختيارهم من (30) مدرسة ثانوية، أظهرت النتائج وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الأكاديمي للطلاب، وأنّ إدارة الجودة الشاملة ساهمت بشكل كبير في إنتاجية المعلمين.

وكشفت دراسة مسلم (2018) درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المكونة من (298) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة بأنّ درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدينة العقبة في الأردن جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

في حين هدفت دراسة سيارييف وآخرين (Rahayuningsih, 2018) التعرف إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية المهنية، في أربع مدارس ثانوية مهنية في نيجيريا، تكوّن مجتمع الدراسة من أربعة مدارس ويتس كولون الثانوية، حيث تكوّن من (162) طالباً من الصف الحادي عشر، و(362) معلماً، و(4) مدراء مدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تمّ جمع البيانات باستخدام الملاحظة وأوراق تحليل المستندات والإستبيان على عينة من الطلاب و(80) معلماً تمّ اختيارهم بواسطة العينة العشوائية التناسبية، أظهرت نتائج الدراسة أنّ المعدل العام في المدارس الأربعة من حيث مستوى تركيز المعلم على الطلاب عالية، بينما جاء مشاركة مجتمعات المدارس بدرجة متوسطة، ومستوى تحسين خدمة المعلم بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة فدغوش (2018) التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة في المدارس المتوسطة في الجزائر، تكوّن مجتمع الدراسة من (90) أستاذًا، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ اختيار عينة بالطريقة القصدية تكوّنت من (70) أستاذًا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة أنّ درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية كانت متوسطة، كما توصلت إلى أنّ درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة الإدارة المدرسية في مجال التنظيم والتخطيط وشؤون التلاميذ وحاجاتهم كانت متوسطة، أما في مجال التقويم كانت ضعيفة.

وهدفت دراسة بوقزولة (2017) الكشف عن الفروق في درجة إسهام مقومات نظام إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الفارقي، واستخدمت المقابلة والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتمّ أخذ مجتمع الدراسة بأكمله كعينة للدراسة المتمثل بثانويات بلدية سطيف المتمثل بمعلمي مؤسسات التعليم الثانوي والتكنولوجي، على عينة عنقودية تمثلت ب (184) معلماً، و(20) إدارياً، و(354) طالباً، أظهرت النتائج وجود فروق في درجة إسهام المقومات التنظيمية لنظام إدارة الجودة الشاملة في تجويد الطالب كمكون للعملية التعليمية، وعدم وجود فروق في درجة إسهام المقومات الإدارية والبشرية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود فروق للمقومات التنظيمية والإدارية والبشرية في تجويد المعلم والإداري كمكون للعملية التعليمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينات في درجة إسهام المقومات التنظيمية، الإدارية والبشرية لنظام إدارة الجودة الشاملة في تجويد كل مكون من مكونات العملية التعليمية، كما أكدت على درجة الإسهام الكبيرة التي تمثلها هذه المقومات في تجويد الطالب والمعلم والإداري من وجهة نظر هؤلاء.

وهدفت دراسة أجايي وأويني (Oyeniya & Ajayi, 2017) التعرف إلى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية العامة في ولاية أوجون في نيجيريا، تمّ اعتماد المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من إحدى عشر مدرسة ثانوية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (201) مستجيباً، أظهرت النتائج أنّ الأداء الأكاديمي

المنخفض لطلاب المدارس الثانوية هي من أكبر التحديات التي تواجه النظام التعليمي في البلاد، وأنه يمكن تحسين التحديات المرتبطة بالأداء التعليمي للدولة وخاصة في المدارس الثانوية إذا تمّ أخذ مراقبة إدارة الجودة الشاملة على محمل الجد ودمجها في سياسات وبرامج تطوير التعليم في الدولة، كما كشفت نتائج الدراسة أنه عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المدارس من حيث توظيف المعلمين الجيدين، والموارد الماديّة، وتحديد الأهداف والغايات القابلة للتحقيق، فإنها ستساهم بشكل كبير في الأداء الأكاديمي للطلاب.

هدفت دراسة تان وكوه (Tan & Koh et, 2017) إلى إلقاء الضوء على أهمّ التطلّعات التعليمية الرئيسيّة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأهمّ مبادرات الإصلاح الجديرة بالملاحظة في رحلة سنغافورة نحو إعداد الطلاب والمعلمين في القرن الواحد والعشرين من خلال برامج إعداد المعلم في الأعوام بين (1997-2015)، وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمّها: أنّ برامج إعداد المعلم والطلاب تهدف إلى تقديم أفكار جديدة ورؤى مستقبلية ذات فلسفة واضحة، وقادرة على إعداد كفاءات القرن الحادي والعشرين.

كما هدفت دراسة مانيس وهات (Maynesm, & Hatt, 2017) إلى رصد ودراسة طبيعة الممارسات في برامج إعداد الطالب والمعلم من كليات إعداد المعلم في كندا، وأكّدت الدراسة ضرورة التحسين المستمر، ودعم هؤلاء المهنيين في جميع مراحل حياتهم المهنية، والتطوير الدائم لبرنامج أعضاء هيئة التدريس القائمين على العملية التعليمية، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ الحكومة الكندية تطمح إلى التّقدم إلى مصاف الدّول، مع الحفاظ على مكتسباتها من خلال متابعة الدّعم المستمر للمنظومة التعليمية مع التّركيز على المعلم؛ لكونه العمود الفقري للمنظومة ككل.

وسعت دراسة جريس (Grace, 2016) إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد مستوياتها، والعمل على كيفية تطبيق ممارسات الإدارة المدرسية بين مديري المدارس في الفلبين، تكون مجتمع الدّراسة من (6) مدارس ثانوية على طول منطقة كالابارزون في الفلبين، واعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفي عن طريق استبانة تمّ توزيعها على عيّنة طبقية مكونة من (6) مديري المدارس (60) معلماً بالمدارس الثانوية في المنطقة، وتوصّلت الدّراسة أنّ معظم

ممارسات إدارة الجودة الشاملة وممارسات الإدارة المدرسية في المدارس العامة ذو تأثير دلالة معنوية على القيادة؛ وليست كل ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإدارة المدرسية لها تأثير على تحسين وقيادة المدارس.

بينما هدفت دراسة بحورة (2016) التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة المكونة من الأساتذة، والمديرين، والمشرفين المفتشين والإداريين، أجريت الدراسة على عينة من المجتمع المدرسي الذي يتمثل في بعض المتوسطات بولاية غارداية في الجزائر والبالغ عددهم (70) فرداً، بالإضافة إلى المفتشين بمديرية التربية والتعليم، تم اختيار عينة الدراسة البالغ عددها (120) لتطبيق الدراسة، وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان متوسطاً، وأشارت النتائج أن أعلى مبدأ في درجة التطبيق هو "مبدأ التحسين والتطوير المستمر"، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبدأ التدريب والتزام الإدارة بالجودة كان متوسطاً؛ وذلك بسبب قلة استقطاب الخبراء في مجال الجودة الشاملة لتدريب العاملين والمسيرين للمؤسسات التعليمية وقصور تدريبهم على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى افتقار المؤسسات التعليمية إلى وجود سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أشارت النتائج لعدم وجود فروق في درجة تطبيق إدارة الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية.

وهدف دراسة الغامدي (2014) إلى معرفة درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدينة المنورة في السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من (128) مشرفاً موزعين على أربعة مراكز إشرافية، حيث مثل مجتمع الدراسة عينتها، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في مجالات الدراسة (شؤون الطالب، التعليم والتعلم، المنهاج، الموارد البشرية، التخطيط والقيادة، المجتمع المحلي، الموارد المادية، وإدارة التربية والتعليم) كانت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق في معايير تطبيق ضمان الجودة تعزى إلى متغيري (عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي). وقد أوصت هذه الدراسة إلى تشكيل فرق عمل ضمان الجودة

في المدارس برئاسة مديري مكاتب التربية والتعليم وعضوية مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين المتميزين وبعض قيادات المجتمع التربوية، لإصدار التوجيهات والتوصيات التي تساند عمليات تطبيق معايير الجودة في المدارس.

وهدفت دراسة يامين (2014) التعرف إلى درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين عليها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع من جميع المشرفين التربويين في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (512) مشرفاً ومشرفة، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة قوامها (373) مشرف ومشرفة بالطريقة العشوائية، بالإضافة إلى تحديد دور المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية). توصلت النتائج إلى وجود درجة عالية لتطبيق معايير الجودة الشاملة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

ثالثاً:

2.4.2 الدراسات الخاصة بالإبداع الإداري

هدفت دراسة قحجان (2023) التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وأثره في الأداء المؤسسي لمدارسهم، تمّ استخدام المنهج الوصفي السببي، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين والبالغ عددهم (11555) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (385) معلماً، أظهرت النتائج أنّ مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد

الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في الأداء المؤسسي لمدارسهم ما عدا بعد الأصالة. أوصت الدراسة بتكثيف جلسات العصف الذهني للمعلمين؛ لاستنباط الأفكار الإبداعية، والاستعانة بخبراء في التنمية البشرية لتزويد مديري المدارس بأحدث الأساليب التواصلية للتأثير على سلوك المعلمين.

وكشفت دراسة أبو رميلة (2022) دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية في تنمية الإبداع الإداري من وجه نظر المعلمين في مدينة القدس، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية التابعة للمعارف/ البلدية والبالغ عددهم (1440) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من المعلمين تكونت من (318) معلماً. أشارت نتائج الدراسة أنّ دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية جاءت عالياً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بضرورة التنمية الإدارية المستمرة للقيادات التربوية في البيئة المدرسية وذلك بعقد الدورات التدريبية، وورشات عمل للحث على ممارسة الإبداع بطرق مختلفة، التعاون مع المدراء ذوي الخبرة الأكبر لإدارة المدارس الجديدة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية التي تساعد على ممارسة الإبداع في البيئة المدرسية، وتشجيع مديري المدارس على ممارسة السلوك الإبداعي في المجالات المختلفة.

وهدف دراسة عمر (2022) التعرف إلى المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، والبالغ عددهم (80) مديراً ومديرة، واستخدمت الإستبانة على عينة الدراسة المكونة من مجتمع الدراسة نفسه تم اختيارهم بالطريقة القصدية. توصلت الدراسة أن المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت المعوقات التنظيمية على أعلاها، والمعوقات الشخصية على أدناها، ووجود فروق للمعوقات الكلية والمعوقات التنظيمية تعزى لمتغير النوع

الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق للمعوقات التنظيمية والشخصية والمعوقات الاجتماعية والثقافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الجهات الإدارية على تقبل ودعم ثقافة التغيير، وضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس في مجال الإبداع.

وكشفت دراس الزوايدة والخصاونة (2022) أثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (1700) معلماً، واستخدمت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (306) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أنّ مستوى الإبداع الإداري والأداء للمديرين جاء متوسطاً، كما جاءت المجالات (الأصالة والطلاقة والحساسية للمشكلات والمرونة) بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده على الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة الزبارقة وأبو عاشور(2022) الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في منطقة بئر السبع والبالغ عددهم (8360) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، والبالغ عددهم (337) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة الإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، كم أظهرت الدراسة وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي والمرحلة الدراسية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة استحداث إدارة للإبداع تعمل على الاستفادة من المبدعين والعمل على مساعدتهم لتطبيق أفكارهم لتحقيق الميزة التنافسية التي تساعد على النمو والإستمرار، والمحافظة على المناخ الإبداعي وذلك بتخصيص مبالغ مالية كافية لأغراض البحث والتطوير وتقديم خدمات جديدة ومتطورة، وتشجيع المبدعين وبناء قنوات اتصال فعالة لنقل أفكارهم الإبداعية للإدارات العليا.

هدفت دراسة زمار (2021) التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، في مدارس مدينة طرابلس في لبنان؛ تم استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، تكوّن مجتمع الدراسة من (2271) معلماً ومعلمة، تكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة كبيرة، جاء مجال المرونة في المرتبة الأولى يليه مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الثانية، ومجال الأصالة في المرتبة الثالثة، ومجال الطلاقة في المرتبة الرابعة والأخيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة في جميع المجالات.

دراسة السبيعي (2021) التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، تم استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (149) مديراً ومديرة، وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة الإبداع الإداري كانت متوسطة، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي.

بينما هدفت دراسة الجزار (2021) الكشف عن ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للريادة الاستراتيجية ودورها في الإبداع الإداري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المكونة من (218) فرداً من القيادات، توصلت الدراسة أنّ الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، ووجود أثر للريادة الاستراتيجية على الإبداع الإداري، كما توصلت الدراسة لعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، بينما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح نائب مدير. وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير كافة الإمكانيات المادية، والبشرية، والمعلوماتية، والتكنولوجية لقيادات وزارة التربية والتعليم لتفعيل دورهم في الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري.

وهدفت دراسة الشقران (2021) التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته كما يراها معلمو المدارس الحكومية في الرمثا في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في الرمثا والبالغ عددهم (2114) معلماً ومعلمة، تكوّنت عينة الدراسة من (227) معلماً ومعلمة للعام الدراسي (2016/2017) تم اختيارهم بالعينة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بالرمثا جاء بدرجة متوسطة، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل (دراسات عليا) مقارنة بالمعلمين الحاصلين على مؤهل (دبلوم)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين الحاصلين على مؤهل (بكالوريوس) مقارنة مع مؤهل المعلمين (دبلوم)، كما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى إلى عدد سنوات الخبرة لصالح خبرة أقل من عشر سنوات، وعشر سنوات فأكثر، وكانت أبرز معوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، الإلتزام الصارم بالقوانين والأنظمة، عدم المشاركة في صناعة القرار، وأوصت الدراسة بمنح صلاحيات أكبر للمديرين والمعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

فيما هدفت دراسة فودة (2021) التعرف إلى واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط في مصر من وجهة نظرهم، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات التي وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها (20%) من مجتمع الدراسة البالغ حجمه (550) مديراً، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة دمياط للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، أوصت الدراسة بتخفيف أعباء مديري المدارس لإعطائهم مزيد من الوقت لممارسة الإبداع والتجديد، وضرورة إعداد برامج تدريبية متطورة لتدعيم تطوير مهاراتهم الإبداعية مع إعطائهم حوافز تشجيعية لهم وتكريمهم.

وسعت دراسة غاطي (2020) التعرف إلى مستوى توافر مقومات الإبداع لدى المديرين، ومستوى ممارستهم لعملية الإبداع الإداري والمعوقات التي تحد من ممارستهم للإبداع الإداري في المملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المختلط، واعتمدت الدراسة على أداتين هما الاستبانة التي طبقت على المعلمين والمديرين، والمقابلة مع مشرفي الإدارة المدرسية، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا والبالغ عددهم (49) مديراً، ومعلمي الثانوية والبالغ عددهم (1083) معلماً، ومشرفي الإدارة المدرسية والبالغ عددهم (9) مشرفين، وتكونت عينة الدراسة من (44) مديراً، وعينة من المعلمين عددها (285) معلماً، واختيار كافة مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (9) مشرفاً تربوياً. توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين جاء بدرجة متوسطة، كما جاءت معوقات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وأن أكثر معوقات ممارسة المديرين للإبداع الإداري تمثلت بالمعوقات التنظيمية، وأوصت الدراسة أنّ على إدارة التربية والتعليم اختيار مديري المدارس من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإبداع الإداري في المدارس، ومنح مديري المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم بما يتيح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية.

بينما هدفت دراسة القحطاني (2020) التعرف إلى تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة، تكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس التعليم الثانوي مدينة أبها، ومحافظة خميس مشيط، والعدد الكلي للمدارس (11) مدرسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة الدراسة المكونة من (150) معلماً تم اختيارهم بالعينة الطبقية العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى قلة الإهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، قلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، ضعف الإهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، ومنح الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس.

هدفت دراسة مرشود ومريوع (2020) التعرف إلى درجة توافر الإبداع الإداري، وفاعلية الأداء الوظيفي، لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة على عينة الدراسة من (88) مديراً ومديرة من مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وتم اختيار العينة استخدام الحصر الشامل، أي أن عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه. توصلت الدراسة أن الإبداع الإداري جاء مرتفع ولجميع المجالات، وعدم وجود فروق لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق لمتغير سنوات الخدمة لجميع المجالات لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق للمنطقة التعليمية لجميع المجالات، ما عدا مجالي الحساسية للمشكلات والتخطيط.

وكشفت دراسة تشانغ وآخرين (Zhang et, al, 2020) إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية لتعزيز إبداع المعلمين في جوانجشي في الصين، والعمل على تطوير استراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس لتعزيز إبداع المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (106) مدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (636) مديراً ومعلماء، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم نموذج تقييم استراتيجي لمدى الملائمة والجدوى. توصلت الدراسة إلى أن الجانب الاقتصادي هو أكبر تهديد للقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، كما تمثلت المعوقات في تشكيل فرق العمل الديناميكية الإبداعية، وتعزيز ثقافة الابتكار في المدارس.

كما هدفت دراسة أبو حمدي (2019) التعرف إلى واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة والبالغ عددهم (86) موظفاً وموظفة، موزعة على (16) رئيس قسم و(70) موظفاً وموظفة، وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه. أظهرت النتائج أن واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمركز الوظيفي ولصالح رؤساء الأقسام، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

هدفت دراسة شريف والزبيدي (2019) التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة المخوة في السعودية، استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية تكونت من (355) معلماً، أظهرت النتائج أنّ مستوى إدارة التغيير جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق لمتغير عدد سنوات الخدمة والتخصص، كما أظهرت النتائج أنّ مستوى الإبداع الإداري جاء مرتفعاً، واتضح عدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة في مجالي الطلاقة والمرونة لصالح عدد سنوات الخدمة الأكبر، وتبين كذلك وجود علاقة ارتباطية طردية بين إدارة التغيير والإبداع الإداري.

هدفت دراسة الرجبى (2018) الكشف عن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظة العاصمة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (450) معلمة من مجتمع الدراسة البالغ عدده (3832) معلمة، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاء متوسطاً، وأن مستوى الإبداع جاء مرتفعاً، وقد أوصت الدراسة بالتنوع في استخدام مصادر القوة، كتأثير يتناسب مع التنوع في خصائص العاملين من حيث (الخبرة، الالتزام، الولاء)، وأيضاً طبيعة الموقف من خلال عمل خطة تعاونية بين المدارس الخاصة والمدارس الحكومية لتبادل الخبرات بين المديرين.

وسعت دراسة الذيباني (2018) للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية،

المؤهل العلمي)، واعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (370) معلماً من معلمي المدارس بمحافظة مكة المكرمة، والبالغ عددهم (5198) معلماً، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بشكل عامّ وعلى جميع الأبعاد ككل، كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الإبداع الإداري جاء متوسطاً بشكل عامّ وعلى جميع الأبعاد ككل، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين درجة ممارسة إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس.

كما سعى شاه وخان (Khan & Shah.2018) التعرف إلى العلاقة بين الإبداع الإداري والفعالية القيادية لمديري المدارس الثانوية في منطقة جامو وكشمير في الهند، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من (820) مدير، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (300) مدير. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري والأبعاد المختلفة للفعالية القيادية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والعلاقات الشخصية والقوة الأخلاقية والمعنوية.

كما هدفت دراسة الحضرمي (2017) التعرف إلى المعوقات التنظيمية والشخصية والثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (32) مديرة، وكانت عينة الدراسة مجتمع الدراسة نفسه. أظهرت النتائج أنّ معوقات الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت جميع المعوقات التنظيمية، الشخصية والاجتماعية بتقدير متوسط، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

هدفت دراسة غوانمة (2017) معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية في السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع

قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، واستخدمت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (252) قائداً وقائدة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تُعزى لمتغير الجنس، والمنطقة التعليمية، ووجود فروق في مستوى الإبداع الإداري تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ومتغير الخبرة وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من (10) سنوات فأكثر، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاده الإبداع الإداري، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

هدفت دراسة الشاعر (2016) التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (4343) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة. أسفرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث كانت كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث.

وهدفت دراسة ماثيوس (Mathews, 2015) إلى تعريف الموهبة المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تضم الموهبة الإبداعية والقيادية منذ أكثر من (40) عاماً، وتوفير نماذج لتطوير هذه الممارسات في بلدان أخرى، وتقييم وجود ومضمون برامج الإبداع والقيادة في الولايات المتحدة الأمريكية لتطوير فهم نقاط القوة والضعف، وهي الجوانب التي قد تواجه الموهبة في مواقع أخرى، ودراسة سياسات الموهوبين للتعرف عليها والتي من شأنها أن تكون داعمة لبرامج القيادة أو الموهبة الإبداعية، استخدمت الدراسة المنهج التجريبي من خلال البحث خلال شهرين وبشكل منهجي عن أدلة على هذه البرامج في صفحة تعليم الموهوبين من مواقع الإنترنت في أمريكا. وقد أشارت النتائج أنه يتم توفير مستويات مختلفة وعلى نطاق واسع عبر الإنترنت على مستوى المنطقة، وقد وجد أن هناك وصف قوي في كل مناطق الإبداع والقيادة.

هدفت دراسة جولسن (Gulsen, 2014) إلى تحديد مستويات الإستعداد للإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة نوشهر في تركيا، تم استخدام المنهج الوصفي واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات من جميع المديرين ونوابهم والبالغ عددهم (47) مدير و(123) نائب مدير، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية لمستويات الإستعداد للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الموجودين على رأس عملهم كبيرة جداً على عكس نوابهم، أيّ أنّهم موافقون تماماً على وجود استعداد لديهم للإدارة الإبداعية، بينما كانت موافقة المديرين المتقاعدين على ذلك بشكل شبه تام. أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ تدابير لضمان تمكين نواب المديرين، وتدريبهم على الإدارة الإبداعية، والتركيز على رؤية المدارس التي من شأنها زيادة اتجاهات مديري المدارس نحو الإبداع.

4.4.2 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي اهتمت بدراسة موضوعي إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري، يتضح ندرة الدراسات التي تناولت البحث حول واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية الفلسطينية، وإن وجدت فقد تمّ تطبيقها في دول أجنبية كدراسة (AYENI & SADIKU, 2017)، إلا أنّ هناك تباين وتشابه واضح بين هذه الدراسات، كما وجدت تنوعاً في أهدافها ومجتمعاتها، واثبتت في معظمها المنهج الوصفي، والإستبانة أداة لجمع البيانات، وفيما يلي بعض الملاحظات حول هذه الدراسات والتي يمكن إيضاحها فيما يلي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

من حيث الموضوع:

تباينت الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، حيث بحثت معظم الدراسات في واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، كدراسة كل من: الغويري (2022)، ومسلم

(2018)، وسياريف وآخرون (Rahayuningsih, 2018)، وفدغوش (2018)، و Grace (2016)، وبحورة (2016)، ويامين (2014).

كما بحثت دراسة صندوق (2023) في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الحكومية في القدس .

في حين سعت بعض الدراسات إلى معرفة واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل كدراسة الجعبري (2021).

بينما هدفت دراسة جينفر وآخرين (2017) إلى إلقاء الضوء على أهم التطلعات التعليمية الرئيسية، ومبادرات الإصلاح الجذيرة بالملاحظة في رحلة سنغافورة نحو إعداد الطلاب والمعلمين في القرن الواحد والعشرين من خلال برامج إعداد المعلم.

كما هدفت دراسة نانسي وآخرين (2017) إلى رصد ودراسة طبيعة الممارسات في برامج إعداد الطالب والمعلم من كليات إعداد المعلم في كندا، وأكدت الدراسة ضرورة التحسين المستمر، ودعم هؤلاء المهنيين.

أما الدراسة الحالية فقد هدفت التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، والخروج بنموذج مقترح لتعزيز الإبداع في ضوء الخبرات والنماذج العالمية لإدارة الجودة الشاملة.

واهتمت بعض الدراسات أيضاً بتوضيح أهمية إدارة الجودة بغيرها من المتغيرات، حيث كشفت هذه الدراسات عن وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء في مدارس التعليم الأساسي كما في دراسة العمري والرزيقية (2022)، ومستويات

إدارة الجودة الشاملة وإنتاجية المعلمين كما في دراسة (AYENI & SADIKU, 2020)، ودرجة إسهام مقومات نظام إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية كما في دراسة بوقزولة (2017)، وتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي للطلاب كما في

دراسة (Oyeniyyi; & Ajayi, 2017)، وإلى إلقاء الضوء على أهم التطلعات التعليمية الرئيسية، ومبادرات الإصلاح الجديرة بالملاحظة نحو إعداد الطلاب والمعلمين في القرن الواحد والعشرين كدراسة (Pei- Lingm & Koh, 2017)، ودراسة (Maynesm, & 2017) Hatt,

من حيث المنهج:

يتضح أنّ معظم الدراسات غلب على منهجيتها **المنهج الوصفي**، كدراسة كل من: (صندوق، 2023)، (العمرى والرزيقية، 2022)، (الغويرى، 2022)، (الجعبرى، 2021)، (AYENI & SADIKU, 2020)، (مسلم، 2018)، (Rahayuningsih, 2018)، (فدغوش، 2018)، (Oyeniyy & Ajayi, 2017)، (Grace, 2016)، (بحورة، 2016)، (الغامدى، 2014)، (يامين، 2014)، بينما استخدم **المنهج الفارقى** كما في دراسة (بوقزولة، 2017)، واستخدمت دراسة (العوفى، 2022) **المنهج الإرتباطى**، وتتميز دراستنا الحالية عن باقى الدراسات باستخدامها المنهج المختلط (الوصفى الإرتباطى والنوعى).

من حيث الأدوات:

استخدمت معظم الدراسات السابقة **الإستبانة** كأداة في جمع البيانات، كدراسة كل من: (صندوق، 2023)، (العمرى والرزيقية، 2022)، (الغويرى، 2022)، (العوفى، 2022)، (AYENI & SADIKU, 2020)، (مسلم، 2018)، (فدغوش، 2018)، (Oyeniyy & Ajayi, 2017)، (Grace, 2016)، (بحورة، 2016)، (الغامدى، 2014)، (يامين، 2014)، واستخدمت **الاستبانة والمقابلة** معاً كما في دراسة (الجعبرى، 2021)، و(بوقزولة، 2017)، واستخدم سياريف وآخرون (Rahayuningsih, 2018) **الملاحظة وأوراق تحليل المستندات والاستبانة**، وتختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة باستخدامها أداتين (الاستبانة والمقابلة)

معاً، وتشترك الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت أداة الاستبانة، حيث تم الاستعانة بالاستبانة الخاصة بدراسة بحورة (2016) والعمل على تطويرها.

من حيث العينة:

تتوعدت العينة في الدراسات السابقة، فمنها عينة المعلمين في المدارس كدراسة كل من: الغويري (2022)، والجعبري (2021)، ومسلم (2018)، وفدغوش (2018)، وبحث دراسة صندوق (2023) على عينة من مديري المدرس، بينما بحثت دراسات أخرى على عينة المعلمين والإداريين في المدارس، كدراسة كل من: العمري والزريقية (2022)، و AYENI & SADIKU (2020)، و(Grace, 2016)، ومنها ما بحث على عينة من الطلبة والمعلمون والهيئة الإدارية، كدراسة كل من : (Rahayuningsih, 2018)، وبوقزولة (2017)، ومنها ما بحث على عينة من المشرفين كدراسة كل من: بحورة (2016)، والغامدي (2014)، ويامين (2014).

من حيث المتغيرات:

اهتمت الدراسات المذكورة بالكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات درجة إدارة الجودة الشاملة تعزى لعدة متغيرات، وأظهرت في معظمها عدم وجود فروق تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية) ما عدا دراسة كل من صندوق (2023)، والغويري (2022) التي أظهرت وجود فروق في متغير الجنس.

من حيث المكان:

تنوع تطبيق الدراسات السابقة ذات الصلة من حيث المنطقة الجغرافية، حيث شملت: الدراسات التي طبقت في دول أجنبية، كدراسة كل من: (AYENI & SADIKU, 2020)،

و(Rahayuningsih, 2018)، و (Oyeniya & Ajayi, 2017) التي طبقت في نيجيريا،
و (Grace, 2016) التي طبقت في الفلبين، ودراسة (Pei- Lingm & Koh, 2017) التي
طبقت في سنغافورة، ودراسة (Maynesm, & Hatt, 2017) التي طبقت في كندا.

ومن بعض الدراسات الإقليمية، كما جاء في دراسة كل من: (العمرى والزريقة، 2022) التي
طبقت في سلطنة عُمان، و(الغويرى، 2022)، و(مسلم، 2019) التي طبقت في الأردن،
و(الغامدى، 2014) التي طبقت في المملكة العربية السعودية، و(فدغوش، 2018)، و(بوقزولة،
2017)، و(بحورة، 2016) التي طبقت في الجزائر.

أما الدراسات التي طبقت في فلسطين، كدراسة كل من: (صندوق، 2023) التي طبقت في مدينة
القدس، و(الجعبرى، 2021) في مدينة الخليل، و(يامين، 2014) في الضفة الغربية.

من حيث النتائج:

بحث معظم الدراسات في واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، حيث أظهرت
النتائج أنّ واقع إدارة الجودة الشاملة تراوحت بين مرتفعة كما في نتيجة دراسة كل من: العمرى
وزريقة (2022)، والجعبرى (2021)، و(Rahayuningsih, 2018)، ويامين (2014)، وبين
متوسطة كما جاء في دراسة كل من: الغويرى (2022)، و مسلم (2018)، وفدغوش (2018)،
وبحورة (2016)، والغامدى (2014)، في حين أظهرت دراسة صندوق (2023) أنّ معوقات
تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدينة القدس جاءت بدرجة عالية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

من حيث الموضوع:

إنّ استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تشير إلى أنّ معظم الدراسات بحثت عن مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، كدراسة كل من: (قحجان، 2023)، و(العوفي والخير، 2022)، و(عمر، 2022)، و(الزوايدة والخصاونة، 2022)، و(أبو رميلة، 2022)، و(زمار، 2022)، والزابرقه وأبو عاشور (2022)، و(السبيعي، 2021)، و(فودة، 2021)، و(غالطي، 2020)، (أبو حمدي، 2019)، (Gulsen, 2014).

وتحدّث بعضها الآخر عن علاقة الإبداع الإداري بغيره من المتغيرات، حيث كشفت دراسة (العوفي والخير، 2022) عن دور الإبداع الإداري في تنمية رأس المال الفكري، بينما بحثت دراسة (الجزار، 2021) في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، وبحثت دراسة (مرشود ومربوع، 2020) عن درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي، بينما بحث بعضها بالكشف عن درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري كدراسة (شريف والزبيدي، 2019)، وبحثت دراسة (Shah & Khan, 2018) في العلاقة بين الإبداع الإداري والفعالية القيادية، في حين بحث بعضها في الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع كدراسة (الذبياني، 2018)، بينما كشفت دراسة الرجبى (2018) عن مستوى القوة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وهدف بعضها الآخر لمعرفة علاقة الإبداع الإداري بإدارة الصراع التنظيمي كدراسة (غوانمة، 2017)، وبحث بعضها الآخر بعلاقة الإبداع الإداري بالمهارات القيادية كدراسة (الشاعر، 2016).

بينما هدف بعضها لمعرفة أثر الإبداع الإداري على غيره من المتغيرات كدراسة كل من قحجان (2023) التي سعت التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره في الأداء

المؤسسي لمدارسهم، ودراسة الزوايدة والخصاونة (2022) التي كشفت عن أثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية.

وبحث بعضها في استراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس لتعزيز إبداع المعلمين كدراسة كل من (Zahang, et,al, 2020)، وبحث بعضها الآخر في التفاعل في بيئة العمل والإبداع الإداري في المؤسسات الخدمائية كما في دراسة (Yaliabik et, 2015).

وبعضها الآخر بحث في معوقات الإبداع الإداري كدراسة كل من (عمر، 2022)، و(الشقران، 2021)، و(غالطي، 2020)، و(الحضرمي، 2017).

واهتمت بعض الدراسات أيضاً بتوضيح عدد من المتغيرات مع الإبداع الإداري، حيث كشفت هذه الدراسات عن وجود علاقة تبادلية بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة بين درجة ممارسة إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس كما في دراسة الذيباني (2018)، وأنّ لإدارة الوقت دور في تحقيق الإبداع في جامعة الأقصى في قطاع غزة كما في دراسة عز الدين (2016)، ووجود تأثير إيجابي بين العلاقات الداخلية في المؤسسات ودرجة الإبداع الإداري كما في دراسة (Yaliabik et, 2015).

من حيث المنهج:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنّه غلب على منهجيتها المنهج الوصفي، كدراسة كل من: (العوفي، 2022)، (أبو رميلة، 2022)، (الزوايدة والخصاونة، 2022)، (عمر، 2022)، الزبارقة وأبو عاشور (2022)، (زمار، 2021)، (السبيعي، 2021)، (الخير، 2021)، (الشقران، 2021)، (فودة، 2021)، (مرشود ومريوع، 2020)، (القحطاني، 2020)، (Zhang, et, al. 2020)، (Shah & Khan, 2018)، (أبو حمدي، 2019)، (شريف والزبيدي، 2019)، (Grace, 2016)، (Yaliabik, 2015)، بينما استخدمت دراسة

(قحجان، 2023) المنهج الوصفي السببي، واستخدم المنهج الفارقي في دراسة كل من: (بوقزولة، 2017)، (الحضرمي، 2017)، (الشاعر، 2016)، (Yaliabik et, 2015)، (Gulsen, 2014)، واستخدم المنهج المختلط (الكمي والنوعي معاً) كما في دراسة (غالطي، 2020)، بينما استخدم المنهج التجريبي كما في دراسة (Mathews, 2015)، والمنهج الارتباطي كما في دراسة كل من: (الرجبي، 2018)، و(الذبياني، 2018)، و(غوانمة، 2017)، وتتميز دراستنا الحالية عن باقي الدراسات باستخدامها المنهج المختلط (الوصفي الارتباطي والنوعي).

من حيث الأدوات:

استخدمت معظم الدراسات السابقة الإستبانة كأداة في جمع البيانات، كدراسة كل من: (قحجان، 2023)، و(أبو رميلة، 2022)، (الزبارقة وأبو عاشور، 2022)، (الزوايدة والخصاونة، 2022)، (زمار، 2021)، (السبيعي، 2021)، (عمر، 2022)، (الشقران، 2021)، (فودة، 2021)، (القحطاني، 2020)، (Zhang, et, al. 2020)، (Shah & Khan, 2018)، (أبو حمدي، 2019)، (شريف والزبيدي، 2019)، (الرجبي، 2018)، (الذبياني، 2018)، غوانمة (2017)، (الحضرمي، 2017)، (الشاعر، 2016)، (Yaliabik et, 2015)، (Gulsen, 2014)، واستُخدمت الإستبانة والمقابلة معاً كما في دراسة (غالطي، 2021)، وتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت أداة الإستبانة، حيث تم الاستعانة بالإستبانة الخاصة بدراسة (قحجان، 2022)، و(الهمداني وحميد، 2020).

من حيث العينة

تنوعت العينة في الدراسات السابقة، فمنها عينة المعلمين في المدارس، كدراسة كل من: أبو رميلة (2022)، الزوايدة والخصاونة (2022)، الزبارقة وأبو عاشور (2022)، زمار (2021)،

الشـقران (2021)، القحطاني (2020)، شريف والزبيدي (2019)، الرجبى (2018)،
الذبياني (2018)، الشاعر (2016)، ومنها ما بحثت على عينة من المديرين أو القادة، كدراسة
قحجان (2023)، وعمر (2022)، السبيعي (2021)، الجزار (2021)، فودة (2021)، غالطي
(2020)، مرشود ومريوع (2020)، (Khan & Shah.2018)، الحضرمي (2017)،
غوانمة (2017)، وبحثت دراسات أخرى على عينة المعلمين والإداريين في المدارس كدراسة
(Zhang et, al, 2020)، وبحث بعضها على عينة الهيئة التدريسية في الجامعات، كدراسة
العوفي والخير (2022)، ومنها ما بحث على عينة المديرين ونوابهم، كدراسة (Gulsen,
2014)، وبحث بعضها الآخر على عينة من رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية
والتعليم، كدراسة أبو حمدي (2019)، ومنها بحثت على عينة من العاملين في المؤسسات
الخدمائية، كدراسة (Yaliabik et, 2015).

من حيث المتغيرات:

اهتمت الدراسات المذكورة بالكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات
الحسابية لتقديرات مستوى الإبداع الإداري تعزى لعدة متغيرات، حيث أظهرت معظم الدراسات
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي كنتيجة دراسة كل من:
قحجان (2023)، وأبو رميلة (2022)، والجزار (2021)، والسبيعي (2021)، ومرشود
ومريوع (2020)، وغوانمة (2017).

وعدم وجود فروق لمتغير عدد سنوات الخبرة كنتيجة دراسة كل من: (عمر، 2022)، و(أبو
رميلة، 2022)، و(شريف والزبيدي، 2019).

وعدم وجود فروق للمؤهل العلمي كنتيجة دراسة كل من: (قحجان، 2023)، و(أبو رميلة، 2022)، و(السبيعي، 2021)، و(الجزار، 2021)، و(مرشود ومريوع، 2020)، و(عمر، 2020)، و(أبو حمدي، 2019)، و(شريف والزبيدي، 2019)..

وعدم وجود فروق للمرحلة التعليمية كنتيجة دراسة كل من: الزبارقة وأبو عاشور (2022)، وعدم وجود فروق للمنطقة التعليمية كدراسة (غوانمة، 2017).

إلا أن بعض الدراسات أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعض المتغيرات، حيث أظهرت نتيجة دراسة كل من: الشقران (2021)، وأبو حمدي (2019)، وأظهرت دراسة الزبارقة وأبو عاشور (2022)، والشاعر (2016) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الإناث على الإبداع الإداري.

كما أشارت نتيجة دراسة كل من: الشقران (2021)، وغوانمة (2017) وجود فروق لمتغير للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الطويلة في التعليم وأن له أثر إيجابي على الإبداع الإداري.

وأظهرت نتيجة دراسة مرشود ومريوع (2020) وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمرحلة التعليمية للمدرسة كما في نتيجة دراسة الزبارقة وأبو عاشور (2022).

وتوصلت دراسة الجزار (2021) إلى وجود فروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح نائب مدير، كما كشفت أيضاً دراسة أبو حمدي (2019) وجود فروق للمركز الوظيفي.

من حيث المكان

تنوع تطبيق الدراسات السابقة ذات الصلة من حيث المنطقة الجغرافية، حيث شملت الدول الأجنبية كما جاء في دراسة كل من: (Zhang, et, al. 2020) في الصين، (Shah &

(Khan, 2018) في الهند، (Mathews, 2015) في الولايات المتحدة الأمريكية، (Yaliabik

et, 2015) في المملكة المتحدة، (Gulsen, 2014) في تركيا.

ومن بعض الدراسات الإقليمية كما جاء في دراسة كل من: (غالطي، 2020)، و(القحطاني، 2020)، (شريف والزبيدي، 2019)، (الذبياني، 2018)، (غوانمة، 2017)، (الحضرمي، 2017)، ودراسة كل من (عمر، 2022)، (الزوايدة والخصاونة، 2022)، (الشقران، 2021)، (أبو حمدي، 2019)، (الرجبي، 2018) في الأردن، و(فودة، 2021) التي طبقت في مصر، (زمار، 2021) في لبنان، (السبيعي، 2021) في الكويت.

أما الدراسات التي طبقت في فلسطين فقد اقتصر تطبيقها على محافظات قطاع غزة، كدراسة كل من: (قحجان، 2023)، (الشاعر، 2016)، ودراسة (الزبارقة وأبو عاشور، 2022) التي تم تطبيقها في بئر السبع، و(مرشود مريوع، 2020) في محافظات الضفة الغربية، ودراسة (أبو رميلة، 2022) التي تم تطبيقها في مدينة القدس.

من حيث النتائج:

أظهرت معظم النتائج أنّ مستوى الإبداع الإداري تراوح بين درجة كبيرة جداً كما في نتيجة دراسة كل من الجزائر (2021)، و(Gulsen, 2014)، وبين مرتفعة كما في نتيجة دراسة كل من: قحجان (2023)، والعوفي والخير (2022)، وأبو رميلة (2022)، والزبارقة وأبو عاشور (2022)، وفودة (2021)، وشريف والزبيدي (2019)، والشاعر (2016)، والرجبي (2018)، وغوانمة (2017)، وبين متوسطة كما جاءت في نتيجة دراسة كل من: عمر (2022)، و الزوايدة والخصاونة (2022)، وزمار (2021)، والسبيعي (2021)، والشقران (2021)، ومرشود ومريوع (2020)، وأبو حمدي (2019)، والذبياني (2018).

* وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تفردا بموضوعها في تقصي واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري، حيث تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات المهمة؛ لما لها أهمية وخصوصية في البيئة الفلسطينية بالأخص بأنها قليلة أو نادر تطبيقها في المدارس الحكومية الفلسطينية -حسب علم الباحثة-، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها في بعض المتغيرات والمجالات، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، وكذلك الاستفادة منها في تصميم وتطوير أداة الدراسة لتحقيق الأهداف، كما تم الاستفادة من تحليلاتها ونتائجها.

* اختلفت دراستنا الراهنة عن باقي الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة التي تم التطبيق فيه؛ حيث أنه لم يتم البحث في واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية - في حدود علم الباحثة-، وكما تتميز بتفردا في تقديم أنموذج مقترح لتعزيز الإبداع الإداري للعاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية على ضوء النماذج والخبرات العالمية لإدارة الجودة الشاملة.

وبعد استعراض الدراسات السابقة، نلاحظ ما يلي:

1. أشارت معظم الدراسات إلى أنّ هناك تفاوتاً في واقع إدارة الجودة الشاملة والأثر التربوي الذي ينعكس على الإبداع الإداري للعاملين والمؤسسة التعليمية.
2. أشارت معظم الدراسات إلى أنّ هناك تفاوتاً في واقع الإبداع الإداري والأثر التربوي الذي ينعكس على أداء العاملين والمؤسسة التعليمية.
3. يتضح من العرض السابق للدراسات وجود اختلاف في النتائج في واقع إدارة الجودة الشاملة وواقع الإبداع الإداري فيما يتعلق بالمتغيرات، كمتغير الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المرحلة التعليمية للمدرسة وغيرها.

ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والإختلاف بين الدراسات السابقة، نشير أنّ الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام، إلا أنّها تختلف عنها في عدّة جوانب تمثل الفجوة العلميّة التي تعالجها هذه الدراسة، وهي:

- 1- تتضمن هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثيّة بالمتغيّرات المعاصرة.
- 2- استخدمت هذه الدراسة المنهج المختلط (الكمّي والنوعي)، وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة.
- 3- بالرغم من وجود دراسات تناولت ذات المتغيّرات إلا أنّها قليلة، وأنّ الدراسة الحالية هي الوحيدة بحثت المتغيرين مجتمعين (إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري)، وهي الدراسة الوحيدة التي تمّ تطبيقها في المدارس الحكوميّة الفلسطينية ولجميع المراحل الدراسيّة في محافظة القدس - حسب علم الباحثة-.
- 4- تعدد أدوات هذه الدراسة، حيث شملت الاستبانة، والمقابلة الشخصيّة، وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أنّ هذه الدراسة عالجت فجوة علميّة متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع دور إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري، وشمول عينتها على معلمي ومديري المدارس الحكوميّة في محافظة القدس، واستخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية، واستخدامها للمنهج المختلط (الكمّي والنوعي).

ومما يضيفي على هذه الدراسة تفرداً وتميزاً تحقيقها إضافة جديدة للمكتبة العربية، وتقديمها المعرفة التي تتضمنها الدراسة وفتحها المجال أمام الباحثين الآخرين في إعداد دراسات بحثيّة تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في مؤسسات مختلفة، والخروج بمقترح لتعزيز دور الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الفجوة البحثية:

تمّ بيان الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية وأوجه الشبه والإختلاف بشكل أكثر تفصيلاً لإظهار عمق الدراسة الحالية وأصالتها العلمية، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم جدول الفجوة البحثية على النحو الآتي:

جدول (1.2) الفجوة البحثية للدراسة

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
الفجوة المعرفية	لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، وذلك لندرة الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة مع بعضهما البعض في حدود علم الباحثة.	لم تتطرق أي دراسة محلية - في حدود علم الباحثة - إلى دراسة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري كمتغيرين مع بعضهما البعض وتحديداً في محافظة القدس.	بحثت الدراسة الحالية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس؛ لبيان أهميتهما في الإدارة المدرسية بشكل خاص.
الفجوة المكانية	تنوّع تطبيق الدراسات السابقة من حيث المنطقة الجغرافية، حيث شملت التّول الأجنبيّة والعربيّة وفلسطين.	لم تحمل أيّ من الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة نفس عنوان الدراسة الحالية ونفس المتغيّرات (إدارة الجودة الشاملة، الإبداع الإداري)، في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس - حسب علم الباحثة - .	اقتصرت تطبيق الدراسة الحالية على محافظة القدس بالتحديد، بمتغيرات مختلفة عن الدراسات السابقة

تتناولت الدّراسة الحاليّة سرد المفاهيم والخصائص ذات العلاقة بمتغيري الدّراسة والتي تعزز إمكانية ربط المتغيرين لتوضيح الجانب النظري للدّراسة الحاليّة.	لم تعثر الباحثة حسب إمكانياتها البحثيّة على دراسات سابقة شملت متغيري الدّراسة معاً بنفس أبعاد الدّراسة ومجالاتها.	تتناولت الدّراسات السّابقة العربيّة والأجنبيّة البحث في متغيريّ الدّراسة الذين تمثلا في (إدارة الجودة الشّاملة، والإبداع الإداري) وأبعادهما.	الفجوة النّظريّة
اعتمدت الدّراسة الحاليّة على المنهج الوصفي الإرتباطي، واستخدمت الإستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات الأولية من مديري ومعلمي المدارس الحكوميّة في محافظة القدس (مديريّة القدس وضواحي القدس).	لا يوجد أيّ من الدّراسات السّابقة تحمل نفس عنوان الدّراسة الحاليّة ونفس متغيّراتها، وقامت الباحثة بجمع البيانات من معلّمي ومديري المدارس الحكوميّة الفلسطينيّة في محافظة القدس.	اعتمدت معظم الدّراسات السّابقة المنهج الوصفي، والمنهج الوصفي المسحي الإرتباطي والفارقي والتّجريبي، كما اعتمدت الدّراسات السّابقة في معظمها على الإستبانة في جمع البيانات.	الفجوة المنهجية
طبقت الدّراسة الحاليّة على المدارس الحكوميّة الفلسطينيّة بجميع مراحلها (أساسية، أساسية عليا، ثانوية) في محافظة القدس.	لا يوجد أيّ من الدّراسات السّابقة في حدود علم الباحثة، طبقت على المدارس الحكوميّة الفلسطينيّة في محافظة القدس.	تنوع تطبيق الدّراسات السّابقة على المدارس باختلاف مراحلها التّعليمية.	الفجوة النّطبيقيّة
اقتصرت تطبيق الدراسة الحالية على عام 2023.	لم تطبق أيّ من الدراسات السابقة تتناول المتغيرين معاً في حدود علم الباحثة في عام 2023.	تنوع تطبيق الدّراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية.	الفجوة الزّمنيّة

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استفادت هذه الدراسة في جوانب شتى مثل بناء الإطار النظري وإثرائه بما يخدم الدراسة.
2. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تصميم أدوات الدراسة.
3. التعرف إلى بعض المراجع والكتب العلمية التي تخدم موضوع الدراسة.
4. معرفة الأساليب الإحصائية واختيار الأنسب منها.
5. المساهمة في مناقشة النتائج من حيث الاتفاق والاختلاف مع نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة.

الخلاصة

تعد الدراسات السابقة العربية والأجنبية الأساس العلمي والنظري لأيّة دراسة، وذلك من خلال ما توصلت إليه من نتائج تفيد في صياغة ومناقشة النتائج، واستعمال أفضل الوسائل الإحصائية والإفادة منها في التحليل والتفسير ومعالجة النتائج، حتى تمكنت الباحثة من وضع أساس سليم للإفادة منها لما تصبو إليه الدراسة الحالية؛ بالتعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، من خلال استخدام أداتي الدراسة (الاستبانة والمقابلة الشخصية)؛ وذلك لما تميزها من خصائص منها: ترك الفرصة للمبحوثين للتفكير في الإجابة عنها، وإمكانية توضيح أي غموض، وتحسين نسبة الاستجابة.

من جانب آخر تمكنت الباحثة من تحديد فجوتها البحثية بشكل واضح اعتماداً على ما تم تبيانه في الدراسات السابقة، وما اتصف بالضعف وعدم الشمولية في إطار تلك الدراسات، وهو ما ركزت عليه الباحثة وتم تغطيته في إطار الدراسة الحالية، وتمّ إيضاحه من خلال التعقيب على الدراسات السابقة التي أظهرت الإسهامات الفكرية التي تناولتها تلك الدراسات وما اتفقت به مع الدراسة الحالية، إضافة لجوانب الاختلاف معها وما تميّزت به الدراسة الحالية كجانب من جوانب البحث العلمي، والذي تم عمله على شكل فجوة بحثية بأبعادٍ متنوعة أظهرت عمق الدراسة الحالية وأصالتها العلمية، وفي الفصل التالي سيتم عرض منهجية الدراسة وإجراءاتها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 وصف متغيرات أفراد العينة

5.3 أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

6.3 إجراءات الدراسة

7.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث:

طريقة الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أدوات الدراسة (الإستبانة والمقابلة)، وإجراءات التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج المختلط (المنهج الوصفي الإرتباطي والنوعي)، وذلك لملائمته طبيعة الدراسة وأهدافها، ويُعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحثة فيها، والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

2.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات ومديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للعام الدراسي (2022/2023)، والموزعين على مديريتين: مديرية القدس الشريف والبالغ عددهم (1056) معلماً ومعلمة، و(51) مديراً ومديرة، ومديرية ضواحي القدس والبالغ عددهم (1386) معلماً ومعلمة، و(74) مديراً ومديرة، ليصبح مجمل العدد الكلي للمعلمين (2442) معلماً ومعلمة، و(125) مدير ومديرة، وذلك حسب الكتاب الإحصائي التربوي السنوي لوزارة

التربية والتعليم في العام (2020 / 2021)، والجدول (1.3) يبين المجتمع الإحصائي موزع حسب المديرية.

الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة القدس موزع حسب المديرية

المديرية	معلم	مدير	العدد
القدس	1056	51	1107
ضواحي القدس	1386	74	1460
المجموع	2442	125	2567

3.3 عينة الدراسة

عينة الدراسة الإستطلاعية

بطريقة عشوائية تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (40) عاملاً من المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من خارج مجتمع الدراسة، وذلك للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية.

عينة الدراسة الفعلية

اشتملت عينة الدراسة على (337) معلماً ومعلمة، و(107) مديراً ومديرة، حيث قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية، وقد تم تحديد عينة الدراسة باستخدام جداول مورجان وكريجسي (Moore, et al., 2002)، والجدول (2.3) يبين حجم عينة الدراسة حسب متغير المديرية.

جدول (2.3) عينة الدراسة موزعة حسب المديرية

المديرية	معلم	مدير	العدد
القدس	163	44	207
ضواحي القدس	174	63	237
المجموع	337	107	444

وبناءً على ذلك، يمكن اعتماد حجم العينة إذ بلغ (444) فرداً من حجم المجتمع الكلي، أي بنسبة (17%) تقريباً، واختيارهم تم وفقاً للعينة الطبقية العشوائية.

3.4 وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة (31.7%) للذكور، ونسبة (68.3%) للإناث. ويبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة (23.4%) للمدراء، ونسبة (76.6%) للمعلمين. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة (67.8%) بكالوريوس فأقل، ونسبة (32.2%) دراسات عليا. كما يبين متغير المرحلة التعليمية للمدرسة أن نسبة (35.4%) أساسية دنيا، ونسبة (34.5%) أساسية عليا، ونسبة (30.1%) لثانوية. ويبين متغير عدد سنوات الخدمة أن نسبة (10.6%) لأقل من (5) سنوات، ونسبة (26.2%) من (5-10) سنوات، ونسبة (63.2%) لأكثر من (10) سنوات. ويبين متغير المديرية أن نسبة (46.9%) للقدس الشريف، ونسبة (53.1%) لضواحي القدس.

جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	138	31.7
	أنثى	297	68.3
المسمى الوظيفي	مدير	102	23.4
	معلم	333	76.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	295	67.8
	دراسات عليا	140	32.2
المرحلة التعليمية للمدرسة	أساسية دنيا	154	35.4
	أساسية عليا	150	34.5
	ثانوية	131	30.1
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	46	10.6
	من 5-10 سنوات	114	26.2
	أكثر من 10 سنوات	275	63.2
المديرية	القدس الشريف	204	46.9
	ضواحي القدس	231	53.1

5.3 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام أداتين لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وهي:

أولاً: الاستبانة

قامت الباحثة بإعداد استبانة كأداة لجمع البيانات للتعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين (المديرين والمعلمين) في المدارس الحكومية الفلسطينية، واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة والأدب النظري والأبحاث ذات العلاقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري، حيث تمّ الاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة الفقرات، كما تمّ الاستناد إلى بعض من هذه الدراسات في صياغة محاور الاستبانة وفقراتها بعد إجراء التعديلات اللازمة لذلك، كدراسة كل من: (قحجان، 2023)، (شريف والزبيدي، 2019)، (بحورة، 2016) للجودة الشاملة، وللإبداع الإداري استفادت الباحثة من دراسة كل من: العوفي والخير (2022)، والهمداني وحמיד (2020).

وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها الأولية **ملحق رقم (1)** من ثلاثة أقسام، وهي:

القسم الأول: تضمّن المعلومات المتعلقة بالبيانات الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين، وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، مستوى المدرسة، المديرية).

القسم الثاني: تضمن (29) فقرة تناولت واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة القدس، تدور حول خمسة مجالات، هي:

المجال الأول: التزام الإدارة بالجودة.

المجال الثاني: التحسين والتطوير المستمر.

المجال الثالث: تدريب العاملين وتأهيلهم.

المجال الرابع: المشاركة واتخاذ القرارات.

المجال الخامس: التركيز على المستفيدين.

القسم الثالث: تضمن (20) فقرة تناولت واقع الإبداع الإداري في المدارس الفلسطينية في

محافظة القدس، تدور حول سبعة مجالات، هي:

المجال الأول: الأصالة.

المجال الثاني: الطلاقة.

المجال الثالث: المرونة.

المجال الرابع: المخاطرة.

المجال الخامس: القدرة على التحليل.

المجال السادس: الحساسية للمشكلات.

المجال السابع: الخروج عن المألوف.

وتم تدريج استجابة المستجيبين على فقرات الإستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، كالتالي: موافق بشدة وأعطيت خمس درجات، موافق وأعطيت أربع درجات، موافق نوعاً ما وأعطيت ثلاث درجات، غير موافق وأعطيت درجتين، غير موافق بشدة وأعطيت درجة واحدة.

صدق الأداة

تمّ التحقق من صدق الأداة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص والخبرة في موضوع الدراسة، حيث وزّعت الباحثة الإستبانة على (20) من المحكمين، وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الإستبانة، من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، **ملحق رقم (2)**، وكانت آراء المحكمين تُمثّل صدق محتوى الأداة، وتمّ الأخذ بالتعديلات التي أجمع عليها (80%) من المحكمين على الأقلّ،

حيث أصبحت الإستبانة تحتوي (65) فقرة بدلا من (49) فقرة، وفيما يلي توضيح للتعديلات التي أجريت على فقرات الإستبانة لإخراجها في صورتها النهائية:

القسم الأول: الذي يدور حول البيانات الديمغرافية لأفراد العينة، حيث تم إعادة صياغة "البيانات الشخصية" لتصبح "البيانات الديمغرافية"، وتم إعادة صياغة بعض المتغيرات المستقلة مثل متغير عدد سنوات الخدمة إلى: أقل من (5) سنوات، من (5) إلى (10) سنوات، أكثر من (10) سنوات.

القسم الثاني: الذي يتناول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات لوجود أخطاء لغوية فيها كفقرة (6) في مجال التزام الإدارة بالجودة، وفقرة (10) لمجال التحسين والتطوير المستمر، وفقرة (20) في مجال تدريب العاملين وتأهيلهم، وفقرة (22) في مجال المشاركة واتخاذ القرارات، وإعادة صياغة الفقرة (3) في مجال التزام الإدارة بالجودة وتحويلها إلى فقرتين لأنها عبارة مركبة، وإعادة صياغة الفقرتين (5، 6) في مجال التزام الإدارة بالجودة، والفقرات (9، 11، 12، 13) في مجال التطوير والتحسين المستمر، والفقرات (19، 21) في مجال تدريب العاملين وتأهيلهم، والفقرات (22، 24، 25، 26) في مجال المشاركة واتخاذ القرارات، والفقرات (29، 30، 31، 32) في مجال التركيز على المستفيدين، وإضافة فقرة في مجال التزام الإدارة بالجودة، وفقرة في مجال التطوير والتحسين المستمر، وفقرتين في مجال المشاركة واتخاذ القرارات.

القسم الثالث: الذي يتناول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات كفقرة (1، 3) في مجال الأصالة، وفقرة (6، 7) لمجال الطلاقة، وفقرة (12، 13) في مجال المرونة، وفقرة (17) في مجال

المخاطرة، وفقرة (21، 22) في مجال القدرة على التحليل، كما تمّ حذف مجال الخروج عن المؤلف، وإضافة الفقرتين (19، 20) إلى المجال الأول الأصالة، وإضافة ثلاث فقرات إلى مجال الطلاقة، وفقرتين إلى مجال المرونة، وفقرتين إلى مجال المخاطرة، وفقرتين إلى مجال القدرة على التحليل، وثلاث فقرات إلى مجال الحساسية للمشكلات، ومن ثمّ إخراج الإستیانة بصورتها التّهائیة كما هو مبّين في الملحق رقم (3)، حیث شملت:

القسم الأول: تضمن المعلومات المتعلقة بالبیانات الشّخصیة الخاصّة بالمبحوثین، وهی:

1- الجنس.

2- المسمّى الوظيفي، وله مستویان: مدير، معلّم.

3- المؤهل العلمي، وله مستویان: بكالوريوس فأقلّ، دراسات عليا.

4- المرحلة التعلیمیة للمدرسة، ولها ثلاث مستویات: أساسیة دنيا، أساسیة عليا، ثانویة.

5- عدد سنوات الخدمة، وله ثلاث مستویات: أقل من (5) سنوات، من (5) إلى (10)

سنوات، أكثر من (10) سنوات.

6- المديريّة، ولها مستویان: القدس، ضواحي القدس.

القسم الثاني: تضمّن (34) فقرة تناولت واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكوميّة

الفلسطينیة في محافظة القدس تدور حول خمسة مجالات، هي:

المجال الأوّل: التزام الإدارة بالجودة.

المجال الثاني: التحسين والتطوير المستمر.

المجال الثالث: تدريب العاملين وتأهيلهم.

المجال الرابع: المشاركة واتخاذ القرارات.

المجال الخامس: التركيز على المستفيدين.

القسم الثالث: تضمن (31) فقرة تناولت واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تدور حول ستة مجالات، هي:

المجال الأول: الأصالة.

المجال الثاني: الطلاقة.

المجال الثالث: المرونة.

المجال الرابع: المخاطرة.

المجال الخامس: القدرة على التحليل.

المجال السادس: الحساسية للمشكلات.

صدق وثبات العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين لإبداء الرأي في أسئلة وفقرات الاستبانة، من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أيّ معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتمّ توزيع عينة استطلاعية مكونة من (40) فرداً من خارج مجتمع الدراسة وتمّ التحقق من صدق وثبات العينة الاستطلاعية، ووفق هذه الملاحظات تمّ إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، ونتائج الصدق والثبات للعينة الاستطلاعية كما يلي:

تمّ التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدلّ على أنّ هناك اتساق داخلي بين الفقرات، والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها للعينه الإستطلاعية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.572**	0.000	13	0.778**	0.000	25	0.822**	0.000
2	0.686**	0.000	14	0.744**	0.000	26	0.837**	0.000
3	0.721**	0.000	15	0.738**	0.000	27	0.807**	0.000
4	0.756**	0.000	16	0.837**	0.000	28	0.787**	0.000
5	0.765**	0.000	17	0.771**	0.000	29	0.812**	0.000
6	0.740**	0.000	18	0.815**	0.000	30	0.793**	0.000
7	0.754**	0.000	19	0.854**	0.000	31	0.853**	0.000
8	0.653**	0.000	20	0.778**	0.000	32	0.811**	0.000
9	0.681**	0.000	21	0.751**	0.000	33	0.792**	0.000
10	0.828**	0.000	22	0.845**	0.000	34	0.830**	0.000
11	0.773**	0.000	23	0.823**	0.000			
12	0.808**	0.000	24	0.839**	0.000			

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها للعينه الإستطلاعية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.728**	0.000	12	0.733**	0.000	23	0.631**	0.000
2	0.788**	0.000	13	0.818**	0.000	24	0.755**	0.000
3	0.827**	0.000	14	0.768**	0.000	25	0.849**	0.000
4	0.730**	0.000	15	0.832**	0.000	26	0.798**	0.000
5	0.735**	0.000	16	0.648**	0.000	27	0.832**	0.000
6	0.717**	0.000	17	0.790**	0.000	28	0.840**	0.000
7	0.714**	0.000	18	0.779**	0.001	29	0.840**	0.000
8	0.771**	0.000	19	0.670**	0.000	30	0.768**	0.000
9	0.732**	0.000	20	0.560**	0.001	31	0.777**	0.000
10	0.787**	0.000	21	0.790**	0.000			
11	0.793**	0.000	22	0.798**	0.001			

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

وقامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة للعيّنة الإستطلاعيّة، من خلال حساب ثبات الدّرجة الكليّة لمعامل الثّبات، لأسئلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها (0.980)، و(0.975) لواقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة، والجدول (6.3) يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (6.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
التزام الإدارة بالجودة	7	0.939
التحسين والتطوير المستمر	9	0.960
تدريب العاملين وتأهيلهم	5	0.918
المشاركة واتخاذ القرارات	7	0.968
التركيز على المستفيدين	6	0.954
الدرجة الكلية لواقع إدارة الجودة الشاملة	34	0.980
الأصالة	5	0.916
الطلاقة	5	0.911
المرونة	5	0.917
المُخاطرة	5	0.888
القدرة على التحليل	5	0.907
الحساسية للمشكلات	6	0.948
الدرجة الكلية لواقع الإبداع الإداري	31	0.975

صدق الأداة

من ناحية أخرى تمّ التّحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الإستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائيّة في جميع فقرات الإستبانة ويدلّ على أنّ هناك اتساق داخلي بين الفقرات، والجدول التّالية تبين ذلك.

ثبات الأداة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات لأسئلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها (0.971)، و(0.967) لواقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها، وتشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة، والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول(7.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
التزام الإدارة بالجودة	7	0.910
التحسين والتطوير المستمر	9	0.927
تدريب العاملين وتأهيلهم	5	0.899
المشاركة واتخاذ القرارات	7	0.942
التركيز على المستفيدين	6	0.928
الدرجة الكلية لواقع إدارة الجودة الشاملة	34	0.971
الأصالة	5	0.903
الطلاقة	5	0.891
المرونة	5	0.907
المُخاطرة	5	0.846
القدرة على التحليل	5	0.852
الحساسية للمشكلات	6	0.931
الدرجة الكلية لواقع الإبداع الإداري	31	0.967

7.3 إجراءات الدراسة

تمّ اتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وقراءتها وتلخيصها.
- قراءة الأدب النظري للدراسات السابقة وبناء الإطار النظري للدراسة الحالية، والإستعانة بهما في إعداد أداة الدراسة.
- بناء أداة الدراسة وإعدادها بشكل نهائي.
- حصر مجتمع الدراسة في محافظة القدس والذي يشتمل على جميع المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس.
- اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة.
- الحصول على الموافقة من الجهات ذات الاختصاص؛ لتنفيذ الدراسة وتطبيقها، وذلك من خلال الحصول على كتاب تسهيل المهمة من كلية الدراسات العليا- الجامعة العربية الأمريكية ملحق (7)، ثم الإذن الرسمي من مركز البحث والتطوير التربوي لتوزيع الأداة على عينة الدراسة ملحق (8)، ومن مديرية التربية والتعليم لمدينة القدس ملحق رقم (9).
- قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2022-2023م)، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أنّ عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (435) استمارة، أي بنسبة (98%).
- إعطاء الاستبانات أرقاماً متسلسلة؛ لتفريغ البيانات على الحاسوب لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لأسئلة الدراسة وفرضياتها، باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ومقارنتها مع الدراسات السابقة أو اقتراح التوصيات المناسبة.

8.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدة متغيرات، على النحو التالي:

أولاً: المتغيرات المستقلة

تقديرات معلمي ومديري المدارس الحكومية في محافظة القدس لواقع إدارة الجودة الشاملة، بأبعادها: (التزام الإدارة بالجودة، التحسين والتطوير المستمر، تدريب العاملين وتأهيلهم، المشاركة واتخاذ القرارات، التركيز على الزبون).

ثانياً: المتغير التابع

تقديرات معلمي ومديري المدارس الحكومية في محافظة القدس لمستوى الإبداع الإداري، بأبعاده: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية

1_ الجنس.

3_ المسمى الوظيفي: وله مستويان: (مدير، ومعلم).

3_ المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، ودراسات عليا).

4_ عدد سنوات الخدمة: وله ثلاث مستويات: (أقل من (5) سنوات، من (5) إلى (10) سنوات، أكثر من (10) سنوات).

5_ مستوى المدرسة: (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية).

6-المديرية: (القدس، ضواحي القدس).

8.3 المعالجة الإحصائية

أولاً: الاستبانة

- بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في معالجة البيانات الخاصة بالدراسة، وفحص فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- استخدام اختبار (ت) (t-test)؛ لفحص الفرضية ذات المتغير بمستويين (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المديرية).
- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)؛ لفحص الفرضيات ذات المتغير بثلاث مستويات فأكثر (عدد سنوات الخدمة، ومستوى المدرسة).
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: لدراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأدوات الدراسة.
- معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات أدوات الدراسة.
- استخدام برنامج الرزم الإحصائية (Statistical Package For Social Sciences) (SPSS).

ثانياً: المقابلة

هدف المقابلة

هدفت المقابلة إلى جمع أكبر كم من البيانات حول موضوع واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، بالإضافة إلى التأكيد على نتائج الدراسة.

منهجية المقابلة

تمّ استخدام المنهج الوصفي النوعي (الكيفي)، والذي يهتم بجمع استجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها وفهم استجاباتها، وحتى يتناسب هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية في إدراك الموضوع وتفسيره جمعت الباحثة المعلومات باستخدام المقابلات الشخصية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومُعلمي المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية تتكوّن من (25) فرداً، موزعين إلى (10) من المدراء، و(15) معلماً من محافظة القدس، تمّ اختيارهم بناءً على طبيعة عملهم، وخبرتهم، ومهاراتهم بما يحقق أهداف الدراسة.

أدوات الدراسة

استندت الباحثة في هذه الدراسة على المقابلة (شبه المفتوحة) مع عينة من مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس حول موضوع واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري، الذين تمّ تطبيق الأداة عليهم، حيث تمّ مقابلة (10) مديراً ومديرة، و (15)

مُعَلِّماً ومُعَلِّمة، تم طرح عدد من الأسئلة ذات الصلة؛ للتعرف إلى العمليّات الآليّة والمقترحات الممكنة لتصميم الأنموذج الجديد.

وقد تكوّنت أسئلة المقابلة من (7) أسئلة، **ملحق (4)**، وبلغ متوسط مدة المقابلة الواحدة ساعة، وقد تمّ تدوين الملاحظات والإجابات على نماذج ورقية، ثمّ تفريغها وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

صدق أداة المقابلة

اعتمدت الباحثة في دراستها على تحقيق محكّات الصدق النوعي من خلال عرض أسئلة المقابلة بصورتها الأولى **ملحق رقم (4)**، على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال لإبداء رأيهم ومقترحاتهم حول شمولية هذه الأسئلة للمطلوب أم لا، ومدى ملائمتها لأسئلة الاستبيان، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس، حيث بلغ عددهم (9) محكمين **ملحق (5)**، وتمت صياغة الأسئلة بصورتها النهائية من قبل الباحثة بعد إجرائها الحذف والتعديل المطلوبين من المحكمين بشكل كامل، للخروج بالأسئلة في صورتها النهائيّة **ملحق (6)**.

كما أجرت الباحثة اتصالاتها الهاتفية مع المشاركين في المقابلة من المعلمين والمدراء لإجراء المقابلة معهم، وتدوين كل معلومة كما هي وبشكل مباشر بعد الإنتهاء من المقابلة، حيث تمّ التأكد من الصدق النظري من خلال التأكيد لأفراد عينة الدراسة على أنّ المقابلة لغرض البحث العلمي فقط، وجميع المعلومات المدلى بها في المقابلة سرية، وتمّ التأكد من الصدق التفسيري من خلال توضيح المعلومات والتأكد من سلامتها، وذلك بالرجوع لأفراد العينة المدروسة في حالة عدم اتضاح أيّ معلومة، ووجود سوء لفهم لتلك المعلومات.

ويوضّح الجدول (8.3) دلالة الرّموز المعتمدة في مناقشة أسئلة المقابلات بدلاً من الأسماء الحقيقية لأفراد العينة العشوائية المطبق عليها أداة الدراسة.

جدول (8.3): دلالة الرموز المعتمدة لمناقشة أسئلة المقابلات

الرقم	الرمز	دلالة الرمز
1.	م	معلم
2.	إ	مدير

ثبات أداة المقابلة

بههدف تحقيق ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتحليل عينة نتائج أسئلة المقابلة بعد الإنتهاء من إجراء المقابلات مباشرة، ومن ثم إعادة تحليلها مرة أخرى من قبل الباحثة، وبفارق زمني (14) يوماً بين التحليلين، حيث تبين أنّ نسبة التشابه بين عملية التحليل وإعادة التحليل نسبة عالية وبنسبة (85%)، وكانت نسبة الاختلاف في الإجابات بسيطة وقليلة، مما يعني تمتع أداة الدراسة بنسبة عالية من الثبات تفي أغراض الدراسة.

تحليل بيانات المقابلة

استخدمت الباحثة طريقة (PEEL) في الإجابة عن الأسئلة شبه المفتوحة الموجهة لأفراد عينة الدراسة التي حصلت عليها من ميدان الدراسة عن طريق المقابلة للإجابة عن هذه الأسئلة من خلال استعراض نتائج المقابلات التي بحثت في المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة المدرسية، التحسين والتطوير المستمر، تدريب العاملين وتأهيلهم، المشاركة واتخاذ القرارات، رضا المستفيدين)، وحول المتغير التابع. وبعد جمع البيانات بواسطة المقابلات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، استخدمت الباحثة طريقة (PEEL) في تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها في أربعة أبعاد، هي: (الفكرة الرئيسية، مثال أو دليل، التفسير، والتوضيح، الإتفاق) لكل سؤال من أسئلة المقابلة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4 نتائج أسئلة الإستبانة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

3.4 ملخص نتائج تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها

4.4 نتائج أسئلة المقابلة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس" 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:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

* تم حساب الفترات بين الدرجات بقسمة $(3/4) = 1.33$ طول الفترة بين كل درجة والدرجة التي تليها.

2.4 نتائج أسئلة الاستبانة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
5	التركيز على المستفيدين	3.87	0.66	عالية	77.5
2	التحسين والتطوير المستمر	3.79	0.63	عالية	75.9
4	المشاركة واتخاذ القرارات	3.78	0.762	عالية	75.7
3	تدريب العاملين وتأهيلهم	3.76	0.65	عالية	75.4
1	التزام الإدارة بالجودة	3.71	0.67	عالية	74.3
	الدرجة الكلية	3.78	0.58	عالية	75.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.78) وانحراف معياري (0.58) وهذا يدل على أن واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (75.7%). ولقد حصل مجال التركيز على المستفيدين على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.87)، يليه مجال التحسين والتطوير المستمر بمتوسط حسابي (3.79)، ومن ثم مجال المشاركة واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.78)، ومن ثم مجال تدريب العاملين وتأهيلهم بمتوسط حسابي (3.76)، يليه مجال التزام الإدارة بالجودة بمتوسط حسابي (3.71). وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التزام الإدارة بالجودة.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التزام الإدارة بالجودة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	توفرُ إدارةُ المدرسة المناخ المناسب لإنجاز العمليات التعليمية بجودة عالية.	3.92	0.72	عالية	78.4
1	تلتزمُ الإدارةُ المدرسية بالجودة الشاملة.	3.91	0.64	عالية	78.2
4	توفرُ إدارةُ المدرسة المناخ المناسب لإنجاز العمليات الإدارية بجودة عالية.	3.84	0.78	عالية	76.8
6	تسعى إدارةُ المدرسة لنشر ثقافة الجودة الشاملة لدى جميع المعلمين.	3.68	0.85	عالية	73.6
5	يتمُ عقد لقاءاتٍ لمناقشة المشكلات التي تعترضُ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	3.61	0.96	متوسطة	72.2
7	تصدرُ الإدارةُ المدرسية اللوائح والأنظمة والتعليمات التي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.54	0.93	متوسطة	70.8
2	توجدُ سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تحقيق جودة التعليم المدرسي.	3.50	0.87	متوسطة	70.0
	الدرجة الكلية	3.71	0.67	عالية	74.3

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التزام الإدارة بالجودة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.71) وانحراف معياري (0.67) وهذا يدل على أن مجال التزام الإدارة بالجودة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (74.3%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "توفرُ إدارةُ المدرسة المناخ المناسب لإنجاز العمليات التعليمية بجودة عالية" على أعلى متوسط حسابي (3.92)، يليها فقرة "تلتزمُ الإدارةُ المدرسية بالجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (3.91). وحصلت الفقرة "توجدُ سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تحقيق جودة التعليم المدرسي" على أقل متوسط حسابي (3.50)، يليها الفقرة "تصدرُ الإدارةُ المدرسية اللوائح والأنظمة والتعليمات التي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (3.54).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن مجال التحسين والتطوير المستمر.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التحسين والتطوير المستمر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
8	تشجيع إدارة المدرسة أية مبادرة من المعلمين لتحقيق التحسين المستمر.	4.00	0.76	عالية	80.0
4	تبادل إدارة المدرسة الخبرات بين الزملاء من أجل تحقيق التحسين المستمر.	3.96	0.75	عالية	79.2
9	تحرص إدارة المدرسة على مراجعة إجراءات سير العمل، وتطورها باستمرار.	3.93	0.82	عالية	78.6
6	تعمل إدارة المدرسة على إثراء أساليب التدريس المعتمدة بشكل دوري ومستمر.	3.77	0.80	عالية	75.4
1	توفر إدارة المدرسة التقنيات التعليمية الحديثة.	3.75	0.83	عالية	75.0
3	طرق التدريس المعتمدة بعيدة عن التلقين، وتشجع على البحث والإبداع.	3.75	0.71	عالية	75.0
5	تعمل إدارة المدرسة على إثراء المناهج التعليمية المعتمدة بشكل دوري ومستمر.	3.72	0.81	عالية	74.4
2	تعتمد إدارة المدرسة على أساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات.	3.70	0.80	عالية	74.0
7	تحرص إدارة المدرسة على أن تكون مكتبة المدرسة غنية بالمراجع.	3.56	0.92	متوسطة	71.2
	الدرجة الكلية	3.79	0.64	عالية	75.9

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التحسين والتطوير المستمر أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.79) وانحراف معياري (0.64) وهذا يدل على أن مجال التحسين والتطوير المستمر جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (75.9%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (8) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تشجيع إدارة المدرسة أية مبادرة من المعلمين لتحقيق التحسين المستمر" على أعلى متوسط حسابي (4.00)، يليها فقرة "تبادل إدارة المدرسة الخبرات بين الزملاء من أجل تحقيق التحسين المستمر" بمتوسط حسابي (3.96). وحصلت

الفقرة " تحرصُ إدارةُ المدرسة على أن تكون مكتبة المدرسة غنيّة بالمراجع " على أقل متوسط حسابي (3.56)، يليها الفقرة "تعتمدُ إدارةُ المدرسة على أساليب التقيّة الحديثة في نقل وتداول المعلومات" بمتوسط حسابي (3.70).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تدريب العاملين وتأهيلهم.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تدريب العاملين وتأهيلهم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تستفيدُ إدارةُ المدرسة من البرامج التدريبية في مجال الجودة التعليمية لتحسين أداء المعلمين.	4.01	0.67	عالية	80.2
3	تحرصُ إدارةُ المدرسة على تدريب المعلمين على مبادئ وأسس عمليات جودة التعليم المدرسي.	3.85	0.76	عالية	77.0
5	تعمل إدارة المدرسة على تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لمعايير الجودة؛ حسب الأولويات.	3.75	0.77	عالية	75.0
4	تعقدُ إدارةُ المدرسة دورات تدريبية مستمرة لتأهيل المعلمين؛ للوقوف على التطور العلمي وأحدث الأساليب التدريسية.	3.67	0.78	متوسطة	73.4
2	تستعينُ إدارةُ المدرسة بمختصين في مجال الجودة التعليمية للتدريب على تطبيقها.	3.57	0.83	متوسطة	71.4
	الدرجة الكلية	3.76	0.65	عالية	75.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تدريب العاملين وتأهيلهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.76) وانحراف معياري (0.65) وهذا يدل على أن مجال تدريب العاملين وتأهيلهم جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (75.4%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءتتا بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تستفيدُ إدارةُ المدرسة من البرامج التدريبية في مجال الجودة التعليمية لتحسين أداء المعلمين " على أعلى متوسط حسابي (4.01)، يليها فقرة "تحرصُ إدارةُ المدرسة على تدريب المعلمين على مبادئ وأسس عمليات جودة التعليم المدرسي " بمتوسط حسابي (3.85). وحصلت الفقرة " تستعينُ إدارةُ المدرسة بمختصين في مجال الجودة التعليمية للتدريب على تطبيقها" على أقل متوسط حسابي (3.57)، يليها الفقرة "تعقدُ إدارةُ المدرسة

دورات تدريبية مستمرة لتأهيل المعلمين؛ للوقوف على التطور العلمي وأحدث الأساليب التدريسية " بمتوسط حسابي (3.67).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المشاركة واتخاذ القرارات.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المشاركة واتخاذ القرارات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	تهيئ إدارة المدرسة للمعلمين العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف.	3.97	0.76	عالية	79.4
1	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التعليمية التي تواجهها.	3.92	0.83	عالية	78.4
7	تفوض إدارة المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمين.	3.85	0.92	عالية	77.0
2	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في صياغة الأهداف المدرسية.	3.78	0.89	عالية	75.6
5	تتخذ إدارة المدرسة القرارات على أساس نظام معلومات وقاعدة بيانات دقيقة.	3.71	0.89	عالية	74.2
4	تتم عملية صناعة القرار المدرسي بمشاركة الجميع.	3.68	0.95	عالية	73.6
6	توفر إدارة المدرسة الحوافز لتشجيع المعلمين على أداء أعمالهم.	3.61	0.95	متوسطة	72.2
	الدرجة الكلية	3.78	0.76	عالية	75.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المشاركة واتخاذ القرارات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.78) وانحراف معياري (0.76) وهذا يدل على أن مجال المشاركة واتخاذ القرارات جاء بدرجة عالية، ونسبة مئوية (75.7%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تهيئ إدارة المدرسة للمعلمين العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف " على أعلى متوسط حسابي (3.97)، يليها فقرة " تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التعليمية التي تواجهها " بمتوسط حسابي (3.92). وحصلت الفقرة " توفر إدارة المدرسة الحوافز لتشجيع المعلمين على أداء أعمالهم " على أقل

متوسط حسابي (3.61)، يليها الفقرة "تتم عملية صناعة القرار المدرسي بمشاركة الجميع"

بمتوسط حسابي (3.68).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التركيز على المستفيدين.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التركيز على المستفيدين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
5	تُعالجُ المدرسةُ الشكاوى المُقدّمة من الطلبة بشكل فعّال.	4.05	0.76	عالية	81.0
4	تهتمُ المدرسةُ بتحقيق رضا الطلبة وأولياء أمورهم أثناء مسارهم الدراسي.	3.94	0.75	عالية	78.8
1	تحرصُ المدرسةُ على قياس التطوير عن طريق معرفة واستقراء رضا الطلبة وأولياء الأمور.	3.84	0.75	عالية	76.8
2	تهتمُ المدرسةُ بالتعرّف إلى حاجات وتوقعات الطلبة بصورةٍ دائمةٍ ومستمرة.	3.83	0.77	عالية	76.6
3	تأخذُ المدرسةُ بآراء الطلبة وأولياء الأمور لتحقيق التطوير.	3.80	0.82	عالية	76.0
6	توفّرُ إدارةُ المدرسةُ أنشطة ترفيهية وتعليمية تلبي الاحتياجات الفعلية للطالب/ة.	3.79	0.79	عالية	75.8
	الدرجة الكلية	3.87	0.66	عالية	77.5

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التركيز على المستفيدين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.87) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن مجال التركيز على المستفيدين جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (77.5%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وحصلت الفقرة "تُعالجُ المدرسةُ الشكاوى المُقدّمة من الطلبة بشكل فعّال" على أعلى متوسط حسابي (4.05)، يليها فقرة "تهتمُ المدرسةُ بتحقيق رضا الطلبة وأولياء أمورهم أثناء مسارهم الدراسي" بمتوسط حسابي (3.94). وحصلت الفقرة "توفّرُ إدارةُ المدرسةُ أنشطة ترفيهية وتعليمية تلبي

الاحتياجات الفعلية للطالب/ة "على أقل متوسط حسابي (3.79)، يليها الفقرة " تأخذ المدرسة

بآراء الطلبة وأولياء الأمور لتحقيق التطوير" بمتوسط حسابي (3.80).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى المدرسة، المديرية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التزام الإدارة بالجودة	ذكر	138	3.68	0.70	0.841	0.401
	أنثى	297	3.73	0.65		
التحسين والتطوير المستمر	ذكر	138	3.89	0.55	2.273	0.024
	أنثى	297	3.75	0.67		
تدريب العاملين وتأهيلهم	ذكر	138	3.81	0.61	1.018	0.309
	أنثى	297	3.75	0.67		
المشاركة واتخاذ القرارات	ذكر	138	3.86	0.67	1.351	0.178
	أنثى	297	3.76	0.80		
التركيز على المستفيدين	ذكر	138	3.97	0.58	2.030	0.043
	أنثى	297	3.83	0.69		
الدرجة الكلية	ذكر	138	3.84	0.53	1.369	0.172
	أنثى	297	3.76	0.60		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.369)، ومستوى الدلالة (0.172)،

أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية

الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات ما عدا مجالي التحسين والتطوير المستمر والتركيز على المستفيدين، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التزام الإدارة بالجودة	مدير	102	3.77	0.58	0.879	0.380
	معلم	333	3.70	0.69		
التحسين والتطوير المستمر	مدير	102	3.97	0.39	3.307	0.001
	معلم	333	3.74	0.69		
تدريب العاملين وتأهيلهم	مدير	102	3.90	0.41	2.298	0.022
	معلم	333	3.73	0.70		
المشاركة واتخاذ القرارات	مدير	102	4.09	0.44	4.712	10.000
	معلم	333	3.69	0.81		
التركيز على المستفيدين	مدير	102	4.07	0.45	3.479	0.001
	معلم	333	3.81	0.70		
الدرجة الكلية	مدير	102	3.96	0.32	3.509	0.0001
	معلم	333	3.73	0.63		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.509)، ومستوى الدلالة (0.0001)، أي أنه توجد فروق في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التزام الإدارة بالجودة، حيث كانت الفروق لصالح المدراء، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التزام الإدارة بالجودة	بكالوريوس فأقل	295	3.71	0.65	0.499	0.618
	درسات عليا	140	3.74	0.70		
التحسين والتطوير المستمر	بكالوريوس فأقل	295	3.78	0.61	0.392	0.695
	درسات عليا	140	3.81	0.71		
تدريب العاملين وتأهيلهم	بكالوريوس فأقل	295	3.73	0.64	2.074	0.039
	درسات عليا	140	3.86	0.67		
المشاركة واتخاذ القرارات	بكالوريوس فأقل	295	3.76	0.80	1.184	0.237
	درسات عليا	140	3.85	0.67		
التركيز على المستفيدين	بكالوريوس فأقل	295	3.84	0.65	1.436	0.152
	درسات عليا	140	3.94	0.68		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	295	3.77	0.57	1.178	0.239
	درسات عليا	140	3.83	0.60		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.178)، ومستوى الدلالة (0.239)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال تدريب العاملين وتأهيلهم، حيث كانت الفروق لصالح دراسات عليا، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرحلة التعليمية للمدرسة	العدد	المجال
3.62	0.71	أساسية دنيا	154	التزام الإدارة بالجودة
3.70	0.68	أساسية عليا	150	
3.86	0.58	ثانوية	131	
3.58	0.75	أساسية دنيا	154	التحسين والتطوير المستمر
3.87	0.54	أساسية عليا	150	
3.96	0.52	ثانوية	131	
3.65	0.72	أساسية دنيا	154	تدريب العاملين وتأهيلهم
3.78	0.59	أساسية عليا	150	
3.91	0.60	ثانوية	131	
3.67	0.87	أساسية دنيا	154	المشاركة واتخاذ القرارات
3.80	0.72	أساسية عليا	150	
3.91	0.64	ثانوية	131	
3.77	0.79	أساسية دنيا	154	التركيز على المستفيدين
3.91	0.55	أساسية عليا	150	
3.95	0.60	ثانوية	131	
3.65	0.67	أساسية دنيا	154	الدرجة الكلية
3.81	0.51	أساسية عليا	150	
3.92	0.52	ثانوية	131	

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4):

جدول(11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التزام الإدارة بالجودة	بين المجموعات	4.023	2	2.012	4.579	0.011
	داخل المجموعات	189.791	432	0.439		
	المجموع	193.814	434			
التحسين والتطوير المستمر	بين المجموعات	11.170	2	5.585	14.533	0.000
	داخل المجموعات	166.027	432	0.384		
	المجموع	177.198	434			
تدريب العاملين وتأهيلهم	بين المجموعات	4.799	2	2.399	5.841	0.003
	داخل المجموعات	177.441	432	0.411		
	المجموع	182.239	434			
المشاركة واتخاذ القرارات	بين المجموعات	4.257	2	2.128	3.708	0.025
	داخل المجموعات	247.962	432	0.574		
	المجموع	252.218	434			
التركيز على المستفيدين	بين المجموعات	2.665	2	1.333	3.068	0.048
	داخل المجموعات	187.644	432	0.434		
	المجموع	190.309	434			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.241	2	2.621	7.989	0.000
	داخل المجموعات	141.719	432	0.328		
	المجموع	146.960	434			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (7.989) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة

في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة،

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية للمدرسة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
التزام الإدارة بالجودة	أساسية دنيا	أساسية عليا	0.321
		ثانوية	0.003
	أساسية عليا	أساسية دنيا	0.321
		ثانوية	0.045
	ثانوية	أساسية دنيا	0.003
		أساسية عليا	0.045
التحسين والتطوير المستمر	أساسية دنيا	أساسية عليا	0.000
		ثانوية	0.000
	أساسية عليا	أساسية دنيا	0.000
		ثانوية	0.213
	ثانوية	أساسية دنيا	0.000
		أساسية عليا	0.213
تدريب العاملين وتأهيلهم	أساسية دنيا	أساسية عليا	0.079
		ثانوية	0.001
	أساسية عليا	أساسية دنيا	0.079
		ثانوية	0.088
	ثانوية	أساسية دنيا	0.001
		أساسية عليا	0.088
المشاركة واتخاذ القرارات	أساسية دنيا	أساسية عليا	0.119
		ثانوية	0.007
	أساسية عليا	أساسية دنيا	0.119
		ثانوية	0.235
	ثانوية	أساسية دنيا	0.007
		أساسية عليا	0.235
التركيز على المستفيدين	أساسية دنيا	أساسية عليا	0.060
		ثانوية	0.021
	أساسية عليا	أساسية دنيا	0.060
		ثانوية	0.629
	ثانوية	أساسية دنيا	0.021
		أساسية عليا	0.629
الدرجة الكلية	أساسية دنيا	أساسية عليا	0.014
		ثانوية	0.000
	أساسية عليا	أساسية دنيا	0.014
		ثانوية	0.124
	ثانوية	أساسية دنيا	0.000
		أساسية عليا	0.124

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أساسية عليا) و(أساسية دنيا) لصالح (أساسية عليا)، وبين (ثانوية) و(أساسية دنيا) لصالح (ثانوية).

نتائج الفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجال	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التزام الإدارة بالجودة	أقل من 5 سنوات	46	4.01	0.59
	من 5-10 سنوات	114	3.66	0.59
	أكثر من 10 سنوات	275	3.69	0.70
التحسين والتطوير المستمر	أقل من 5 سنوات	46	3.93	0.60
	من 5-10 سنوات	114	3.66	0.67
	أكثر من 10 سنوات	275	3.82	0.62
تدريب العاملين وتأهيلهم	أقل من 5 سنوات	46	3.85	0.69
	من 5-10 سنوات	114	3.78	0.55
	أكثر من 10 سنوات	275	3.75	0.68
المشاركة واتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	46	3.95	0.83
	من 5-10 سنوات	114	3.83	0.71
	أكثر من 10 سنوات	275	3.74	0.77
التركيز على المستفيدين	أقل من 5 سنوات	46	3.94	0.69
	من 5-10 سنوات	114	3.99	0.47
	أكثر من 10 سنوات	275	3.81	0.71
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	46	3.94	0.60
	من 5-10 سنوات	114	3.77	0.50
	أكثر من 10 سنوات	275	3.77	0.67

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14.4):

جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التزام الإدارة بالجودة	بين المجموعات	4.583	2	2.292	5.232	0.006
	داخل المجموعات	189.231	432	0.438		
	المجموع	193.814	434			
التحسين والتطوير المستمر	بين المجموعات	2.976	2	1.488	3.690	0.026
	داخل المجموعات	174.221	432	0.403		
	المجموع	177.198	434			
تدريب العاملين وتأهيلهم	بين المجموعات	0.370	2	0.185	0.439	0.645
	داخل المجموعات	181.870	432	0.421		
	المجموع	182.239	434			
المشاركة واتخاذ القرارات	بين المجموعات	1.957	2	0.979	1.689	0.186
	داخل المجموعات	250.261	432	0.579		
	المجموع	252.218	434			
التركيز على المستفيدين	بين المجموعات	2.769	2	1.385	3.190	0.042
	داخل المجموعات	187.540	432	0.434		
	المجموع	190.309	434			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.198	2	0.599	1.775	0.171
	داخل المجموعات	145.762	432	0.337		
	المجموع	146.960	434			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.775) ومستوى الدلالة (0.171) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك للمجالات ما عدا مجالات (التزام الإدارة بالجودة، التحسين والتطوير المستمر، التركيز على المستفيدين)، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (15.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
التزام الإدارة بالجودة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.35	0.002
		أكثر من 10 سنوات	0.32	0.002
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.35	0.002
		أكثر من 10 سنوات	-0.03	0.667
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.32	0.002
		من 5-10 سنوات	0.03	0.667
التحسين والتطوير المستمر	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.26	0.019
		أكثر من 10 سنوات	0.10	0.319
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.26	0.019
		أكثر من 10 سنوات	-0.16	0.024
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.10	0.319
		من 5-10 سنوات	0.16	0.024
التركيز على المستفيدين	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-0.05	0.646
		أكثر من 10 سنوات	0.13	0.234
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.05	0.646
		أكثر من 10 سنوات	0.18	0.016
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.13	0.234
		من 5-10 سنوات	-0.18	0.016

يلاحظ أن الفروق في مجال التزام الإدارة بالجودة كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات). وتبين أيضاً أن الفروق في مجال التحسين والتطوير المستمر كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أكثر من 10 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات). وتبين أيضاً أن الفروق في مجال التركيز على المستفيدين كانت بين (من 5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (من 5-10 سنوات)،

نتائج الفرضية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المديرية.

تم فحص الفرضية السادسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المديرية.

جدول (16.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التزام الإدارة بالجودة	القدس الشريف	204	3.68	0.68	1.115	0.265
	ضواحي القدس	231	3.75	0.66		
التحسين والتطوير المستمر	القدس الشريف	204	3.67	0.67	3.794	0.000
	ضواحي القدس	231	3.90	0.59		
تدريب العاملين وتأهيلهم	القدس الشريف	204	3.69	0.70	2.326	0.020
	ضواحي القدس	231	3.84	0.59		
المشاركة واتخاذ القرارات	القدس الشريف	204	3.67	0.84	3.056	0.002
	ضواحي القدس	231	3.89	0.67		
التركيز على المستفيدين	القدس الشريف	204	3.73	0.76	4.337	0.000
	ضواحي القدس	231	4.00	0.54		
الدرجة الكلية	القدس الشريف	204	3.69	0.64	3.441	0.001
	ضواحي القدس	231	3.88	0.51		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.441)، ومستوى الدلالة (0.001)، أي أنه توجد فروق في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التزام الإدارة بالجودة، حيث كانت الفروق لصالح ضواحي القدس، وبذلك تم رفض الفرضية السادسة.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها.

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	الطلاقة	3.84	0.59	عالية	76.7
5	القدرة على التحليل	3.82	0.55	عالية	76.4
3	المرونة	3.81	0.64	عالية	76.2
1	الأصالة	3.75	0.63	عالية	75.0
4	المُخاطرة	3.66	0.61	متوسطة	73.3
6	الحساسية للمشكلات	3.62	0.71	متوسطة	72.5
	الدرجة الكلية	3.75	0.54	عالية	74.9

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.74) وانحراف معياري (0.54) وهذا يدل على أن واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (74.9%). ولقد حصل مجال الطلاقة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.83)، يليه مجال القدرة على التحليل بمتوسط حسابي (3.81)، ثم مجال المرونة بمتوسط حسابي (3.80)، ومن ثم مجال الأصالة بمتوسط حسابي (3.74)، ومن ثم مجال المُخاطرة بمتوسط حسابي (3.66)، يليه مجال الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (3.62).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الأصالة.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأصالة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	يُقَدِّمُ العاملون الأفكار الجديدة.	3.89	0.71	عالية	77.8
4	يحرصُ العاملون على تطبيق الأفكار التي سبق تطبيقها عند مواجهة مشكلة ما.	3.79	0.74	عالية	75.8
1	يُطَبِّقُ العاملون في المدرسة أساليب جديدة لحل أية مشكلة تواجههم في العمل.	3.74	0.72	عالية	74.8
2	يُنْجِزُ العاملون أعمالهم بأسلوب متطور وجديد.	3.74	0.75	عالية	74.8
5	يتشابه أسلوب أداء العاملين في الجهة التي أعملُ بها مع غيرهم من العاملين في الجهات الأخرى.	3.58	0.77	متوسطة	71.6
	الدرجة الكلية	3.75	0.63	عالية	75.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأصالة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.74) وانحراف معياري (0.63) وهذا يدل على أن مجال الأصالة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (75%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (18.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يُقَدِّمُ العاملون الأفكار الجديدة" على أعلى متوسط حسابي (3.89)، يليها فقرة "يحرصُ العاملون على تطبيق الأفكار التي سبق تطبيقها عند مواجهة مشكلة ما" بمتوسط حسابي (3.79). وحصلت الفقرة "يتشابه أسلوب أداء العاملين في الجهة التي أعملُ بها مع غيرهم من العاملين في الجهات الأخرى" على أقل متوسط حسابي (3.58)، يليها الفقرة "يُنْجِزُ العاملون أعمالهم بأسلوب متطور وجديد" والفقرة "يُطَبِّقُ العاملون في المدرسة أساليب جديدة لحل أية مشكلة تواجههم في العمل" بمتوسط حسابي (3.74).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الطلاقة.

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الطلاقة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	يمتلك العاملون القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.	3.89	0.67	عالية	77.8
2	يُعبّر العاملون عن مقترحاتهم حتى إذا كانت مخالفة لمديرهم.	3.86	0.77	عالية	77.2
1	يمتلك العاملون الحُجّة القوية والقدرة على الإقناع بأفكار جديدة.	3.81	0.65	عالية	76.2
3	يمتلك العاملون القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.81	0.73	عالية	76.2
5	يمتلك العاملون ثقافة واسعة مُتجددة.	3.81	0.73	عالية	76.2
	الدرجة الكلية	3.84	0.59	عالية	76.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الطلاقة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.83) وانحراف معياري (0.59) وهذا يدل على أن مجال الطلاقة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (76.7%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (19.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يمتلك العاملون القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.89)، يليها فقرة " يُعبّر العاملون عن مقترحاتهم حتى إذا كانت مخالفة لمديرهم " بمتوسط حسابي (3.86). وحصلت الفقرة " يمتلك العاملون ثقافة واسعة مُتجددة " والفقرة " يمتلك العاملون القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة " والفقرة " يمتلك العاملون الحُجّة القوية والقدرة على الإقناع بأفكار جديدة " على أقل متوسط حسابي (3.81).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المرونة.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	يستطيع العاملون توجيه تفكيرهم وفق متطلبات الموقف.	3.88	0.68	عالية	77.6
2	يسعى العاملون للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تُسهم في حل مشكلات العمل.	3.87	0.70	عالية	77.4
3	يستفيد العاملون من الانتقادات والملاحظات التي توجه إليهم.	3.82	0.74	عالية	76.4
5	يطوِّع العاملون الأنظمة الجامدة لتتلاءم مع واقع العمل.	3.75	0.75	عالية	75.0
1	يهتم العاملون بالآراء المخالفة لآرائهم ليستفيدوا من أفكار الآخرين.	3.72	0.85	عالية	74.4
	الدرجة الكلية	3.81	0.64	عالية	76.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المرونة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.80) وانحراف معياري (0.64) وهذا يدل على أن مجال المرونة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (76.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (20.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يستطيع العاملون توجيه تفكيرهم وفق متطلبات الموقف " على أعلى متوسط حسابي (3.88)، يليها فقرة " يسعى العاملون للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تُسهم في حل مشكلات العمل " بمتوسط حسابي (3.87). وحصلت الفقرة " يهتم العاملون بالآراء المخالفة لآرائهم ليستفيدوا من أفكار الآخرين " على أقل متوسط حسابي (3.72)، يليها الفقرة " يطوِّع العاملون الأنظمة الجامدة لتتلاءم مع واقع العمل " بمتوسط حسابي (3.75).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المخاطرة.

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المخاطرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	يمتلك العاملون الجرأة للدفاع عن أفكارهم.	3.88	0.78	عالية	77.6
3	يستطيع العاملون تحمل المسؤوليات الناشئة عن أعمالهم.	3.82	0.70	عالية	76.4
2	يتبنى العاملون أفكاراً جديدة؛ حتى وإن واجه تطبيقها بعض المعوقات.	3.63	0.76	متوسطة	72.6
1	يقترح العاملون أساليب جديدة لأداء العمل؛ حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها.	3.57	0.83	متوسطة	71.4
5	يتردد العاملون في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل.	3.42	0.82	متوسطة	68.4
	الدرجة الكلية	3.66	0.61	متوسطة	73.3

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المخاطرة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.66) وانحراف معياري (0.61) وهذا يدل على أن مجال المخاطرة جاء بدرجة متوسطة، ونسبة مئوية (73.3%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (21.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يمتلك العاملون الجرأة للدفاع عن أفكارهم" على أعلى متوسط حسابي (3.88)، يليها فقرة "يستطيع العاملون تحمل المسؤوليات الناشئة عن أعمالهم" بمتوسط حسابي (3.82). وحصلت الفقرة "يتردد العاملون في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل" على أقل متوسط حسابي (3.42)، يليها الفقرة "يقترح العاملون أساليب جديدة لأداء العمل؛ حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها" بمتوسط حسابي (3.57).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال القدرة على التحليل.

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القدرة على التحليل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	يمتلك العاملون القدرة على تنظيم أفكارهم.	3.89	0.66	عالية	77.8
3	يحتاج العاملون إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل.	3.85	0.68	عالية	77.0
5	يبسط العاملون أفكارهم عند مواجهة مشاكل العمل.	3.83	0.70	عالية	76.6
4	يستطيع العاملون تجزئة المشكلات الرئيسة إلى مشكلات فرعية.	3.80	0.68	عالية	76.0
1	يتخذ العاملون القرارات وفقاً لأسس مدروسة.	3.74	0.75	عالية	74.8
	الدرجة الكلية	3.82	0.55	عالية	76.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القدرة على التحليل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.81) وانحراف معياري (0.55) وهذا يدل على أن مجال القدرة على التحليل جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (76.4%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (22.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يمتلك العاملون القدرة على تنظيم أفكارهم " على أعلى متوسط حسابي (3.89)، يليها فقرة " يحتاج العاملون إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل " بمتوسط حسابي (3.85). وحصلت الفقرة " يتخذ العاملون القرارات وفقاً لأسس مدروسة " على أقل متوسط حسابي (3.74)، يليها الفقرة " يستطيع العاملون تجزئة المشكلات الرئيسة إلى مشكلات فرعية " بمتوسط حسابي (3.80).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الحساسية للمشكلات.

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الحساسية للمشكلات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
5	يضعُ العاملون بدائلَ عديدةً للتعامل مع المشكلات.	3.70	0.79	عالية	74.0
6	يقومُ العاملون بتجربة أفكار وطرق جديدةٍ لحل المشكلات.	3.70	0.81	عالية	74.0
3	يتوقعُ العاملون مشكلات العمل قبل حدوثها.	3.65	0.86	متوسطة	73.0
4	يدركُ العاملون أوجه القصور في المواقف المختلفة.	3.64	0.74	متوسطة	72.8
2	يملكُ العاملون رؤيةً دقيقةً لمشكلات العمل.	3.59	0.85	متوسطة	71.8
1	يشعرُ العاملون بمتعةٍ وإثارةٍ في التعامل مع مشكلات العمل.	3.46	0.89	متوسطة	69.2
	الدرجة الكلية	3.62	0.71	متوسطة	72.5

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الحساسية للمشكلات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62) وانحراف معياري (0.71) وهذا يدل على أن مجال الحساسية للمشكلات جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (72.5%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (23.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و (3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يضعُ العاملون بدائلَ عديدةً للتعامل مع المشكلات " والفقرة " يقومُ العاملون بتجربة أفكار وطرق جديدةٍ لحل المشكلات " على أعلى متوسط حسابي (3.70)، يليها فقرة " يتوقعُ العاملون مشكلات العمل قبل حدوثها " بمتوسط حسابي (3.65). وحصلت الفقرة " يشعرُ العاملون بمتعةٍ وإثارةٍ في التعامل مع مشكلات العمل " على أقل متوسط حسابي (3.46)، يليها الفقرة " يملكُ العاملون رؤيةً دقيقةً لمشكلات العمل " بمتوسط حسابي (3.59).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية للمدرسة، عدد سنوات الخبرة، والمديرية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير الجنس.

جدول (24.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير الجنس

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الأصالة	ذكر	138	3.79	0.55	1.037	0.301
	أنثى	297	3.73	0.66		
الطلاقة	ذكر	138	3.94	0.55	2.550	0.011
	أنثى	297	3.79	0.60		
المرونة	ذكر	138	3.91	0.55	2.214	0.027
	أنثى	297	3.76	0.67		
المُخاطرة	ذكر	138	3.66	0.57	0.105	0.916
	أنثى	297	3.66	0.63		
القدرة على التحليل	ذكر	138	3.90	0.46	2.240	0.026
	أنثى	297	3.78	0.59		
الحساسية للمشكلات	ذكر	138	3.69	0.71	1.255	0.210
	أنثى	297	3.59	0.71		
الدرجة الكلية	ذكر	138	3.81	0.46	1.702	0.089
	أنثى	297	3.72	0.56		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.702)، ومستوى الدلالة (0.089)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في

محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات ما عدا مجال (الطلاقة، المرونة، والقدرة على التحليل)، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (25.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الأصالة	مدير	102	3.75	0.58	0.009	0.992
	معلم	333	3.75	0.64		
الطلاقة	مدير	102	3.88	0.52	0.914	0.361
	معلم	333	3.82	0.61		
المرونة	مدير	102	3.78	0.54	0.550	0.583
	معلم	333	3.82	0.66		
المُخاطرة	مدير	102	3.58	0.54	1.510	0.132
	معلم	333	3.69	0.63		
القدرة على التحليل	مدير	102	3.75	0.43	1.514	0.131
	معلم	333	3.84	0.58		
الحساسية للمشكلات	مدير	102	3.45	0.74	2.772	0.006
	معلم	333	3.68	0.69		
الدرجة الكلية	مدير	102	3.69	0.45	1.177	0.240
	معلم	333	3.76	0.55710		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.177)، ومستوى الدلالة (0.240)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك

للمجالات ما عدا مجال الحساسية للمشكلات، حيث كانت الفروق لصالح المعلمين، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)

بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (26.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الأصالة	بكالوريوس فأقل	295	3.71	0.65	1.642	0.101
	دراسات عليا	140	3.82	0.58		
الطلاقة	بكالوريوس فأقل	295	3.81	0.58	1.290	0.198
	دراسات عليا	140	3.89	0.62		
المرونة	بكالوريوس فأقل	295	3.83	0.62	0.908	0.364
	دراسات عليا	140	3.77	0.66		
المُخاطرة	بكالوريوس فأقل	295	3.66	0.62	0.275	0.784
	دراسات عليا	140	3.67	0.60		
القدرة على التحليل	بكالوريوس فأقل	295	3.84	0.58	1.061	0.289
	دراسات عليا	140	3.78	0.50		
الحساسية للمشكلات	بكالوريوس فأقل	295	3.65	0.70	1.221	0.223
	دراسات عليا	140	3.56	0.74		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	295	3.75	0.54	0.073	0.942
	دراسات عليا	140	3.74	0.53		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.073)، ومستوى الدلالة (0.842)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة

المجال	المرحلة التعليمية للمدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأصالة	أساسية دنيا	154	3.70	0.71
	أساسية عليا	150	3.74	0.59
	ثانوية	131	3.81	0.55
الطلاقة	أساسية دنيا	154	3.80	0.66
	أساسية عليا	150	3.83	0.57
	ثانوية	131	3.88	0.53
المرونة	أساسية دنيا	154	3.82	0.70
	أساسية عليا	150	3.82	0.65
	ثانوية	131	3.78	0.54
المُخاطرة	أساسية دنيا	154	3.61	0.69
	أساسية عليا	150	3.67	0.56
	ثانوية	131	3.71	0.58
القدرة على التحليل	أساسية دنيا	154	3.81	0.66
	أساسية عليا	150	3.87	0.53
	ثانوية	131	3.77	0.43
الحساسية للمشكلات	أساسية دنيا	154	3.60	0.80
	أساسية عليا	150	3.64	0.67
	ثانوية	131	3.63	0.65
الدرجة الكلية	أساسية دنيا	154	3.72	0.63
	أساسية عليا	150	3.76	0.51
	ثانوية	131	3.76	0.45

يلاحظ من الجدول رقم (27.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى

لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (28.4):

جدول (28.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	0.824	2	0.412	1.049	0.351
	داخل المجموعات	169.703	432	0.393		
	المجموع	170.527	434			
الطلاقة	بين المجموعات	0.486	2	0.243	0.691	0.501
	داخل المجموعات	151.889	432	0.352		
	المجموع	152.375	434			
المرونة	بين المجموعات	0.123	2	0.061	0.152	0.859
	داخل المجموعات	175.164	432	0.405		
	المجموع	175.287	434			
المُخاطرة	بين المجموعات	0.860	2	0.430	1.142	0.320
	داخل المجموعات	162.640	432	0.376		
	المجموع	163.499	434			
القدرة على التحليل	بين المجموعات	0.614	2	0.307	1.008	0.366
	داخل المجموعات	131.464	432	0.304		
	المجموع	132.078	434			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	0.114	2	0.057	0.113	0.893
	داخل المجموعات	218.487	432	0.506		
	المجموع	218.601	434			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.157	2	0.078	0.273	0.761
	داخل المجموعات	124.113	432	0.287		
	المجموع	124.270	434			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.273) ومستوى الدلالة (0.761) وهي أكبر من مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإبداع الإداري

في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

جدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجال	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأصالة	أقل من 5 سنوات	46	4.00	0.51
	من 5-10 سنوات	114	3.74	0.64
	أكثر من 10 سنوات	275	3.71	0.63
الطلاقة	أقل من 5 سنوات	46	3.94	0.63
	من 5-10 سنوات	114	3.91	0.54
	أكثر من 10 سنوات	275	3.79	0.60
المرونة	أقل من 5 سنوات	46	3.97	0.55
	من 5-10 سنوات	114	3.84	0.61
	أكثر من 10 سنوات	275	3.77	0.66
المُخاطرة	أقل من 5 سنوات	46	3.88	0.52
	من 5-10 سنوات	114	3.56	0.69
	أكثر من 10 سنوات	275	3.67	0.59
القدرة على التحليل	أقل من 5 سنوات	46	4.11	0.50
	من 5-10 سنوات	114	3.89	0.46
	أكثر من 10 سنوات	275	3.74	0.58
الحساسية للمشكلات	أقل من 5 سنوات	46	3.86	0.56
	من 5-10 سنوات	114	3.71	0.69
	أكثر من 10 سنوات	275	3.55	0.73
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	46	3.96	0.47
	من 5-10 سنوات	114	3.77	0.50
	أكثر من 10 سنوات	275	3.70	0.55014

يلاحظ من الجدول رقم (29.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (30.4):

جدول (30.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	3.473	2	1.736	4.490	0.012
	داخل المجموعات	167.054	432	0.387		
	المجموع	170.527	434			
الطلاقة	بين المجموعات	1.886	2	0.943	2.707	0.068
	داخل المجموعات	150.489	432	0.348		
	المجموع	152.375	434			
المرونة	بين المجموعات	1.743	2	0.871	2.169	0.115
	داخل المجموعات	173.544	432	0.402		
	المجموع	175.287	434			
المُخاطرة	بين المجموعات	3.359	2	1.680	4.531	0.011
	داخل المجموعات	160.140	432	0.371		
	المجموع	163.499	434			
القدرة على التحليل	بين المجموعات	6.333	2	3.167	10.879	0.00011
	داخل المجموعات	125.745	432	0.291		
	المجموع	132.078	434			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	4.932	2	2.466	4.986	0.007
	داخل المجموعات	213.669	432	0.495		
	المجموع	218.601	434			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.769	2	1.384	4.922	0.008
	داخل المجموعات	121.501	432	0.281		
	المجموع	124.270	434			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.922) ومستوى الدلالة (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك للمجالات ما عدا مجالي الطلاقة والمرونة، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (31.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الأصالة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.017
		أكثر من 10 سنوات	0.003
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.017
		أكثر من 10 سنوات	0.601
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.003
		من 5-10 سنوات	0.601
المُخاطرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.003
		أكثر من 10 سنوات	0.032
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.003
		أكثر من 10 سنوات	0.107
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.032
		من 5-10 سنوات	0.107
القدرة على التحليل	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.020
		أكثر من 10 سنوات	0.000
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.020
		أكثر من 10 سنوات	0.011
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.000
		من 5-10 سنوات	0.011
الحساسية للمشكلات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.245
		أكثر من 10 سنوات	0.006
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.245
		أكثر من 10 سنوات	0.037
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.006
		من 5-10 سنوات	0.037
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.049
		أكثر من 10 سنوات	0.002
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.049
		أكثر من 10 سنوات	0.200
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.002
		من 5-10 سنوات	0.200

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أقل من 5 سنوات) و (من 5-10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات).

نتائج الفرضية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تعزى لمتغير المديرية.

تم فحص الفرضية السادسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المديرية.

جدول (32.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الأصالة	القدس الشريف	204	3.7000	0.60131	1.519	0.130
	ضواحي القدس	231	3.7913	0.64681		
الطلاقة	القدس الشريف	204	3.7480	0.57557	2.915	0.004
	ضواحي القدس	231	3.9126	0.59780		
المرونة	القدس الشريف	204	3.7686	0.59934	1.238	0.216
	ضواحي القدس	231	3.8442	0.66512		
المُخاطرة	القدس الشريف	204	3.6775	0.58494	0.476	0.634
	ضواحي القدس	231	3.6494	0.63915		
القدرة على التحليل	القدس الشريف	204	3.7725	0.56745	1.665	0.097
	ضواحي القدس	231	3.8606	0.53516		
الحساسية للمشكلات	القدس الشريف	204	3.5980	0.68223	0.699	0.485
	ضواحي القدس	231	3.6457	0.73387		
الدرجة الكلية	القدس الشريف	204	3.7071	0.53187	1.409	0.160
	ضواحي القدس	231	3.7795	0.53680		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.409)، ومستوى الدلالة (0.160)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك

للمجالات ما عدا مجال الطلاقة حيث كانت الفروق لصالح ضواحي القدس، وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس وواقع الإبداع الإداري جهة نظر المعلمين والمديرين فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

نتائج الفرضية:

" لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس وواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها".

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس وواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها، كما هو موضح في الجدول (33.4).

جدول (33.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس وواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها

الدرجة الكلية	التركيز على المستفيدين	المشاركة واتخاذ القرارات	تدريب العاملين وتأهيلهم	التحسين والتطوير المستمر	التزام الإدارة بالجودة	المتغيرات	
0.664**	0.553**	0.595**	0.588**	0.600**	0.516**	معامل بيرسون	الأصالة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.629**	0.561**	0.520**	0.560**	0.588**	0.477**	معامل بيرسون	الطلاقة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.558**	0.496**	0.481**	0.523**	0.498**	0.418**	معامل بيرسون	المرونة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.564**	0.451**	0.467**	0.533**	0.519**	0.463**	معامل بيرسون	المُخاطرة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.522**	0.463**	0.471**	0.511**	0.402**	0.429**	معامل بيرسون	القدرة على التحليل
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.407**	0.334**	0.299**	0.436**	0.349**	0.366**	معامل بيرسون	الحساسية للمشكلات
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.640**	0.546**	0.539**	0.607**	0.566**	0.513**	معامل بيرسون	الدرجة الكلية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

* داله احصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$

** داله احصائية عند $(0.01 \geq \alpha)$

يتبين من الجدول (33.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.640)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنها دالة احصائية، أي أنه يوجد علاقة إيجابية طردية بين واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس وواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها، أي أنه كلما زاد واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس زاد ذلك من واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها، والعكس صحيح.

3.4 ملخص نتائج تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة للتعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، ثم التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة، خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1.3.4 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):

- أظهرت النتائج أنّ واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكوميّة الفلسطينية في محافظة القدس جاء بوزن نسبي (75.7%)، وهو بواقع (عالية) مع وجود تباين بين تطبيق كل مجال وآخر.
- أشارت النتائج أنّ مجال "التركيز على المستفيدين" حصل على أعلى متوسط حسابي بوزن نسبي (77.5%) وهو بواقع موافقة (عالية)؛ مما يعطي مؤشراً إيجابياً باهتمام المدارس الحكوميّة بتطبيق هذا المبدأ.
- أظهرت النتائج أنّ مجال التحسين والتطوير المستمرّ جاء بوزن نسبي (75.9%) وهو بواقع موافقة (عالية).
- جاء مجال المشاركة واتخاذ القرارات بوزن نسبي (75.7%) وهو بواقع موافقة (عالية).
- أظهرت النتائج أنّ مجال تدريب العاملين وتأهيلهم جاء بالمرتبة الرابعة بوزن نسبي (75.4%) وهو بواقع موافقة (عالية)؛ وذلك لقلّة المختصّين في مجال الجودة الشاملة لتدريب العاملين، بالإضافة إلى افتقار المؤسسات التعليمية إلى وجود سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تطبيق الجودة الشاملة، مع وجود حرص من إدارة المدرسة على تأهيل المعلمين من خلال الدورات التدريبية المستمرة؛ للوقوف على التطوّر العلمي وأحدث الأساليب التدريسية.
- أظهرت النتائج أنّ مجال التزام الإدارة بالجودة جاء بالمرتبة الخامسة بوزن نسبي (74.3%)؛ لوجود حاجة لعقد لقاءاتٍ لمناقشة المشكلات التي تعترض تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وضرورة إصدار الإدارة المدرسية للوائح والأنظمة والتعليمات التي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهميّة توفير سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تحقيق جودة التعليم المدرسي.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عيّنة الدراسة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعيّ، والمسمّى

الوظيفي) وكذلك للمجالات ما عدا مجال التزام الإدارة بالجودة، حيث كانت الفروق لصالح المدراء، ولمتغير (المؤهل العلمي) وكذلك للمجالات ما عدا مجال تدريب العاملين وتأهيلهم، وكانت الفروق لصالح دراسات عليا، ولمتغير (عدد سنوات الخدمة) وكذلك للمجالات ما عدا مجالات (التزام الإدارة بالجودة، التحسين والتطوير المستمر، التركيز على المستفيدين).

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية للمدرسة)، وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين (أساسية عليا) و (أساسية دنيا) لصالح (أساسية عليا)، وبين (ثانوية) و (أساسية دنيا) لصالح (ثانوية)، ولمتغير (المديرية)، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التزام الإدارة بالجودة، حيث كانت الفروق لصالح ضواحي القدس.

2.3.4 النتائج المتعلقة بواقع الإبداع الإداري:

- أظهرت النتائج أن واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس جاء بوزن نسبي (74.9%) وهو بواقع موافقة (عالية)، مع وجود تباين بين تطبيق كل مجال وآخر.

- أشارت النتائج أن معظم المجالات جاءت بدرجة مرتفعة، وقد حصل مجال الطلاقة على أعلى متوسط حسابي ووزن نسبي (75.7%) وهو بواقع موافقة (عالية)، يليه مجال القدرة على التحليل بوزن نسبي (76.4%)، ثم مجال المرونة بوزن نسبي (76.2%)، والأصالة بوزن نسبي (75%) وجميعهم بواقع (عالية)؛ مما يعطي مؤشراً إيجابياً باهتمام المدارس الحكومية في هذا المجال.

- أظهرت النتائج أن مجال المخاطرة حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (73.3%) وهو بواقع موافقة (متوسطة)؛ نظراً لتردد العاملين باقتراح وتطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل واحتمال عدم نجاحها.

- أظهرت النتائج أن مجال الحساسية للمشكلات بالمرتبة الخامسة (72.5%) وهو بواقع موافقة (متوسطة)؛ نظراً لأن معظم فقرات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي) وكذلك للمجالات ما عدا مجال (الطلاق، المرونة، والقدرة على التحليل)، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، و(المسمى الوظيفي) وكذلك للمجالات ما عدا مجال الحساسية للمشكلات، حيث كانت الفروق لصالح المعلمين، ولمتغير (المرحلة التعليمية للمدرسة) وكذلك للمجالات، ولمتغير (المديرية) وكذلك للمجالات ما عدا مجال الطلاق حيث كانت الفروق لصالح ضواحي القدس.

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لمتغير (عدد سنوات الخدمة) ما عدا مجالي الطلاق والمرونة، وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين (أقل من 5 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات).

3.3.4 النتائج المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس وواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها، أي أنه كلما زاد واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس زاد ذلك من واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها، والعكس صحيح.

4.4 نتائج أسئلة المقابلات

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: لا يخفى بأن قدرات العاملين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط الإدارة السائد في المدرسة، بمعنى آخر علاقة قائمة بين القيادة والمردود الإبداعي، ما هي المعايير التي تلتزم الإدارة المدرسية بها لتحقيق الجودة؟ تمثلت الإجابة فيما يلي:

أشارت نتائج التحليل إلى أن (80%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم للإجابة عن أسئلة المقابلات يرون أن إدارة المدرسة تلتزم بمعايير إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، في حين أشار (20%) من المشاركين بأن هناك تطبيق للجودة، لكن دون العلم بمفهوم الجودة الشاملة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الفرع الأول، والذي ينص على: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الجودة من خلال تحسين وتطوير العاملين والمؤسسة على حد سواء، كيف تعمل إدارة المدرسة على التحسين والتطوير المستمر حرصاً منها على الجودة؟

أشارت نتائج التحليل إلى أن (64%) من المشاركين يرون أن إدارة المدرسة تسعى إلى تحسين وتطوير العاملين والمؤسسة على حد سواء؛ حرصاً منها على الجودة في حين رأى (36%) من المستجيبين أن دور الإدارة لا يتعدى سوى متابعة الأعمال الروتينية ولا يحدث تأثير على تحسين وتطوير العاملين في مدارسهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الفرع الثاني، والذي ينص على: برأيك ما هي المستلزمات التكنولوجية الحديثة التي توفرها المدرسة؟

أشارت نتائج التحليل إلى أن (84%) من المشاركين يرون أن الإدارة تسعى لتوفير المستلزمات التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أشارت النتائج إلى قيام وزارة التربية والتعليم بتوفير عددٍ من مواقع الكترونية لأتمتة أعمالها سواء الإدارية أو الفنية؛ لتسهيل التواصل والإجراءات على المعلمين والإداريين، هناك دورٌ كبير للمؤسسات الداعمة ومجلس أولياء الأمور في توفير هذه المستلزمات، بينما أشار (16%) بضرورة توفير أجهزة خاصة للمعلمين، وضرورة توفير بنية تحتية تتلائم مع هذه المستلزمات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على: الوصول للجودة يتطلب تدريب العاملين وتأهيلهم، برأيك ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة للجودة لتحسين أداء المعلمين؟

أشارت نتائج التحليل إلى أن (64%) من المشاركين يرون أن البرامج التدريبية التي تعدها وزارة التربية والتعليم لا تحقق نتائج إيجابية إبداعية نحو تطوير وتحسين أداء العاملين ونتائج عملهم، وأنها عبارة عن برامج تقليدية مكررة وأنها تهدف إلى ضمان استمرارية الأنشطة والأعمال التعليمية اليومية فقط، في حين رأى (36%) من المشاركين في المقابلات التي تم إجراؤها أن هناك برامج تدريبية تعمل المدرسة على تفعيلها من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها لتطوير العملية التربوية في المدارس ولكن دون متابعة تحقيق أهداف البرامج التدريبية؛ إذ تنتهي هذه البرامج بانتهاء التمويل المخصص لها من قبل المؤسسات الداعمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الفرع الأول، والذي ينص على: المشاركة تعود بالنفع على المدير والعاملين والمؤسسة ككل، ما الإجراءات التي تتبعها إدارة المدرسة لإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التعليمية التي تواجهها؟

أشارت نتائج التحليل إلى أن (68%) من العاملين تتركز مشاركتهم في القرارات التي تتعلق في حدود اختصاصهم وواجباتهم المهنية، في حين أن (32%) يرون أن الإدارة تسعى لأشراك العاملين وتفويض بعض الصلاحيات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الفرع الثاني، والذي ينص على: ما هي الحوافز التي يتم توفيرها لتشجيع العاملين على أداء مهامهم؟

أشارت نتائج التحليل إلى وجود قصور بالحوافز المقدمة للعاملين وهذا ما أقره (80%) من المشاركين، حيث أقرّوا أيضاً بأن المدارس الحكومية الفلسطينية لا تعتمد نظام الترقيات، وإنما يقتصر التحفيز في الغالب على الجانب المعنوي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، والذي ينص على: من خلال اطلاعكم وخبرتكم: من وجهة نظرك ما الإجراءات والآليات المطلوب القيام بها للتغلب على العقبات التي تواجهها مدارس محافظة القدس لتحقيق الجودة فيها؟

أشارت نتائج التحليل أن (70%) من المشاركين يرون أن هناك إجراءات وآليات عديدة يمكن اتباعها للتغلب على عقبات إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية، بينما يرى (30%) من المشاركين أن هناك آليات لتطوير مدخل إدارة الجودة الشاملة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس، والذي ينص على: يتطلب الإبداع تبني أفكار وأساليب جديدة وإيجاد حلول لها، كيف يطبق العاملون في المدرسة أساليب جديدة لحل أية مشكلة تواجههم في العمل؟

أشارت نتائج التحليل إلى أن (72%) من المشاركين لديهم تردد وتخوف من تطبيق أفكار أو أساليب جديدة، في حين أن (28%) من المشاركين لديهم القدرة على المجازفة وتبني أفكار وأساليب جديدة وإيجاد حلول لها بغض النظر عن المخاطر المحتملة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع، والذي ينص على: انطلاقاً من خبرتكم المشهود لها، برأيك كيف يمكن تحقيق الإبداع الإداري بالإستناد إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة؟

أشارت نتائج التحليل إلى أن (60%) من المستجيبين يرون أن هناك آليات عديدة يمكن أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية، ومثال ذلك ما أفصح عنه كل من: (م.3، م.4، م.5، م.6، م.9، م.1، م.2، م.3، م.4) فقد ذكروا أن عقد الدورات التدريبية لمدراء ومعلمي المدارس مجال أنماط القيادة الحديثة لتشجيع قدراتهم الإبداعية ومنها إدارة الجودة الشاملة حيث أن قدرات المدراء تؤثر في سلوك المعلمين، كما أن إشراك العاملين في صنع القرارات يساهم في تعزيز الإبداع الإداري لديهم، وعقد لقاءات بينهم،

وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وتكريمهم بإنجازاتهم بشكل مستمر، بينما يرى (40%) من المستجيبين بأنّ هناك آليات تحقيق الإبداع الإداري.

الخلاصة

أظهرت النتائج الكمية للدراسة أنّ واقع إدارة الجودة الشاملة بمحاورها المختلفة في مدارس القدس من وجهة نظر العاملين فيها جاء عاليًا، وأنّ واقع الإبداع الإداري جاء عاليًا مع وجود ثباين بين تطبيق كلّ مجال وآخر، كما أظهر الجانب النوعي من الدراسة من خلال المقابلات أنّ واقع إدارة إدارة الجودة الشاملة بجميع محاوره متوفر بشكل جيد في المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (المديرين والمعلمين).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

2.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

1.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

4.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

5.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

3.5 مناقشة السؤال السادس والسابع للمقابلة

4.5 الأنموذج المقترح

5.5 توصيات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 تمهيد

اشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، كما هدفت التعرف إلى دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة، كما اشتمل على مجموعة من التساؤلات، وقد ناقشت الباحثة هذه النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها والتعقيب عليها، ثم بينت الباحثة أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة، لإبراز أهم مخرجات الدراسة ونتائجها والتي بُنيت عليها التوصيات، كما اشتمل على المقترحات المنبئة من نتائج الدراسة، بغية الوصول لبناء الأنموذج المقترح لتعزيز الإبداع الإداري في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: مناقشة النتائج الكمية والنوعية للدراسة وفقاً لتسلسلها

2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي نصّه:

ما واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها؟

كشفت نتائج سؤال الدراسة الأول الواردة في الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.78) وانحراف معياري (0.581)، وهذا يدل على أن واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (75.7%)، وجاءت جميع المجالات بدرجة مرتفعة، ولقد حصل مجال التركيز على المستفيدين على أعلى درجة، يليه مجال التحسين

والتطوير المستمر، ومن ثم مجال المشاركة واتخاذ القرارات، ومن ثم مجال تدريب العاملين وتأهيلهم، ويليه مجال التزام الإدارة بالجودة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، كون الدرجة عالية إلى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة لدى كثير من العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، نظراً لإدراكهم ووعيهم للأهمية الإيجابية للتحسين والتطوير في مدارسهم ودوره في الارتقاء بالعمل الإداري، وتوفير المناخ المناسب لإنجاز العمليات الإدارية والتعليمية بجودة عالية، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة كون الدرجة مرتفعة إلى إلتزام الإدارة المدرسية بالجودة نظراً لأن معظم المدارس في محافظة القدس ملتزمة بتطبيق توجيهات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويعود أيضاً لوجود رقابة من قبل الوزارة على مدارس مديريات التربية والتعليم لمدى تطبيق القرارات الصادرة عن الوزارة، كما أن تقييد حرية المديرين في الجوانب الإدارية يؤدي إلى تطبيق القرارات الواردة من وزارة التربية والتعليم، بما في ذلك إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: العمري والزريقية (2022)، والجعبري (2021)، و(Guaglianone&Garau Vincenzi, 2018)، و(Rahayuningsih, 2018)، التي أشارت أن واقع إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة.

تعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: الغوري (2022)، ومسلم (2018)، وفدغوش (2018)، وبحورة (2016)، والغامدي (2014) حيث أشارت أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لديهم بدرجة متوسطة.

وجاء ترتيب مجالات إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح فيما يلي:

1- جاء مجال التركيز على المستفيدين في المرتبة الأولى لإدارة الجودة الشاملة بوزن نسبي (77.5%).

2- جاء مجال التحسين والتطوير المستمر في المرتبة الثانية بوزن نسبي (75.9%).

3- جاء مجال المشاركة واتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (75.7%).

4- جاء مجال تدريب العاملين وتأهيلهم في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (75.4%).

5- جاء مجال التزام الإدارة بالجودة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (74.3%).

تعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: (Rahayuningsih, 2018) حيث جاء محور التركيز على المستفيدين ومجال التحسين في مراتب مختلفة عن مرتبتهم في هذه الدراسة، ومع نتيجة دراسة كل من فدغوش (2018) حيث جاء محور شؤون التلاميذ بدرجة متوسطة وبترتيب مختلف عن ترتيبه في الدراسة الحالية، كما تعارضت النتيجة مع نتيجة دراسة بحورة (2016) حيث أشارت النتائج أنّ أعلى مبدأ في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مجال "التحسين والتطوير المستمر"، كما جاء مجال "التدريب والتزام الإدارة بالجودة" في ترتيب مختلف عن الدراسة الحالية.

وفي ما يلي مناقشة المجالات الفرعية لإدارة الجودة الشاملة

أولاً: مناقشة مجال التركيز على المستفيدين كأحد مجالات إدارة الجودة الشاملة

- أشارت النتائج في الجدول رقم (6.4) أن مجال التركيز على المستفيدين حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.87) وبدرجة عالية، كما أشارت النتائج أنّ جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وحصلت الفقرة "تعالج المدرسة الشكاوى المُقدّمة من الطلبة بشكل فعّال" على أعلى متوسط حسابي (4.05)، يليها فقرة "تهتم المدرسة بتحقيق رضا الطلبة وأولياء أمورهم أثناء مسارهم الدراسي" بمتوسط حسابي (3.94)، يليها الفقرة "تأخذ المدرسة بآراء الطلبة وأولياء الأمور لتحقيق التطوير" بمتوسط حسابي (3.80).

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى حرص المدارس الحكوميّة الفلسطينيّة في محافظة القدس على تحقيق رضا المستفيدين في الميدان التربوي كمؤشر للتطوير والتحسين، حيث تهتم المدرسة بتحقيق رضا الطلبة وأولياء أمورهم أثناء مسارهم الدراسي، كما تحرص المدرسة على قياس التطوير عن طريق معرفة واستقراء رضا الطلبة وأولياء أمورهم والأخذ بآراءهم، ومعالجة الشكاوى المقدمة من قبلهم بشكل فعّال؛ وهذا نظراً لأنّ فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنطلق من أهمية التركيز على المستفيدين وتلبية رغباتهم من خلال الأخذ بآراء الطلبة وأولياء الأمور لتحقيق التطوير، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ أغلب عيّنة الدراسة تنظر إلى رضا المستفيدين

كمؤشر للتطوير والتحسين في الميدان التربوي، بالإضافة إلى أنّ الهدف الرئيس لإدارة الجودة الشاملة في العملية التربوية هو تحقيق رضا جميع المستفيدين وفي مقدمتهم الطلبة (المستفيد الداخلي) وكذلك المعلمون والجهاز الإداري، و(المستفيد الخارجي) المتمثل بأولياء الأمور والمجتمع المحلي وسوق العمل، وهذا نظراً لأنّ التركيز على المستفيدين وإشباع حاجاتهم يُعدّ محوراً جوهرياً ترتكز عليه فلسفة الجودة الشاملة في التعليم.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: العمري والزريقة (2022)، وبحورة (2016)،

ويعقوب (2017) بأنّ هناك تطبيقاً لمجال خدمة المستفيدين والطلاب والمجتمع بدرجة كبيرة.

وتعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: (Rahayuningsih,et, 2018)، وفدغوش

(2018) حيث جاء شؤون التلاميذ وحاجاتهم ومشاركة مجتمعات المدارس بدرجة متوسطة.

كما تعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Oyeniyi & Ajayi (2017) حيث جاء تأثير إدارة

الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي للطلاب بدرجة منخفضة.

- أمّا أدنى الفقرات فقد حصلت الفقرة "توفّر إدارة المدرسة أنشطة ترفيهية وتعليمية تلبي الاحتياجات الفعلية للطلاب/ة" على أقل متوسط حسابي (3.79)، وترى الباحثة أنّ هذا يدلّ على سعي مديري المدارس لتطبيق هذا المجال، إلّا أنّه قد يواجه بعض الصّعوبات نظراً لما تعانيه مدارس محافظة القدس من سياسة التّضييق التي يقوم بها الإحتلال، ومحاولة تهيمش دور التعليم من خلال الحدّ من الأنشطة التّرفيهية والوطنية والأخلاقية والإنسانية؛ لمحاولة حرمان الطلبة المقدسيين من التّمتع بحقهم بالتّعبير عن هويّتهم وثقافتهم وتراثهم، وذلك بحرمانهم من إقامة الأنشطة المختلفة؛ لطمس وتغيير الهوية الثقافيّة والإنسانيّة، وإحكام السيطرة على التعليم بغرض تهويده وتدميره، والسيطرة الذهنية وتزوير التاريخ الفلسطيني وحذف كل ماله علاقة بالإنتماء الوطني.

ثانياً: مجال التحسين والتطوير المستمر

- أظهرت النتائج في الجدول رقم (3.4) أنّ مجال التحسين والتطوير المستمر قد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى التزام المؤسسات التعليمية بتطبيق مبدأ التحسين والتطوير المستمر، بالإضافة إلى تشجيع إدارة المدرسة أية مبادرة من المعلمين، وتبادل إدارة المدرسة الخبرات بين الزملاء من أجل تحقيق التحسين المستمر، وحرصها على مراجعة إجراءات سير العمل وتطورها باستمرار، والاعتماد على طرق تدريس بعيدة عن التلقين تشجع على البحث والإبداع، ويعود كذلك إلى سعي إدارة المدرسة لتطبيق أساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: بحورة (2016) حيث أظهرت أنّ مبدأ "التحسين والتطوير المستمر" جاء بدرجة مرتفعة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (Pei- Lingm & 2017) Koh, بإلقاء الضوء على أهم التطلعات ومبادرات الإصلاح الجديرة بالملاحظة، ونتيجة دراسة (Maynesm, & Hatt, 2017) التي أكدت على ضرورة التحسين المستمر.

وتعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Rahayuningsih, 2018) حيث حصل مجال تحسين خدمة المعلم على درجة متوسطة.

- كما أظهرت النتائج أنّ (8) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، حيث حصلت الفقرة "تشجع إدارة المدرسة أية مبادرة من المعلمين لتحقيق التحسين المستمر" على أعلى متوسط حسابي (4.00)، يليها فقرة "تبادل إدارة المدرسة الخبرات بين الزملاء من أجل تحقيق التحسين المستمر" بمتوسط حسابي (3.96)، يليها الفقرة "تعتمد إدارة المدرسة على أساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات" بمتوسط حسابي (3.70)، وتعزو الباحثة ذلك إلى التزام المؤسسات التعليمية بمبدأ التحسين والتطوير المستمر، من خلال التشجيع على تبني الوسائل والتقنيات التعليمية والإعتماد على أساليب التقنية الحديثة، وهذا نظراً لفلسفة ديمنج لإدارة الجودة الشاملة التي تعتمد إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب واعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحطاني (2020) التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية.

- وحصلت الفقرة "تحرصُ إدارةُ المدرسة على أن تكون مكتبة المدرسة غنية بالمراجع" على أقل متوسط حسابي (3.56) وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى سعي مديري المدارس الحكومية لتحقيق هذا المجال؛ لكن قلة الإمكانيات نظراً لما تواجهه مدارس القدس المحتلة من التحديات التي تعيق تقديمها خدمات تعليمية مناسبة، عدا عن طبيعة الأبنية وما يحتاجه تحسين البيئة المدرسية من ميزانية لتوفير المرافق الضرورية اللامنهجية من مكتبات وقاعات، حيث أنّ أبنيتها عبارة عن بيوت سكنية مستأجرة تعاني نقصاً في المكتبات والمرافق المدرسية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة سؤال المقابلة الثالث، والذي نصه: "تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الجودة من خلال تحسين وتطوير العاملين والمؤسسة على حد سواء، كيف تعمل إدارة المدرسة على التحسين والتطوير المستمر حرصاً منها على الجودة؟ برأيك ما هي المستلزمات التكنولوجية الحديثة التي توفرها المدرسة؟"

المجال: التحسين والتطوير المستمر

الفرع الأول: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الجودة من خلال تحسين وتطوير العاملين والمؤسسة على حدٍ سواء، كيف تعمل إدارة المدرسة على التحسين والتطوير المستمر حرصاً منها على الجودة؟

الفكرة الرئيسية: تقوم إدارة المدرسة بدورها في التحسين والتطوير المستمر للعاملين، تعتمد إدارة المدرسة على أساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات، تحرص إدارة المدرسة أن تكون مكتبة المدرسة غنية بالمراجع.

أشارت نتائج التحليل أنّ (64%) من المشاركين يرون أنّ إدارة المدرسة تسعى إلى تحسين وتطوير العاملين والمؤسسة على حدٍ سواء؛ حرصاً منها على الجودة في حين رأى (36%) من المستجيبين أنّ دور الإدارة لا يتعدى سوى متابعة الأعمال الروتينية ولا يحدث تأثير على تحسين وتطوير العاملين في مدارسهم.

مثال على ذلك أشار كل من: (م. 1، م. 2، م. 3، م. 4، م. 5، م. 6، م. 7، م. 8، م. 9، م. 10، م. 11، م. 1، م. 2، م. 3، م. 4، م. 5) أن الإدارة تلتزم بالمعايير التي تحقق التحسين والتطوير؛ من خلال مراجعة سير الأعمال الروتينية للمعلمين وتطويرها، بالإضافة إلى تشجيع المبادرات وتبادل الخبرات والمعلومات بعقد اجتماعات وزيارات تبادلية من داخل وخارج المدرسة"، كما أشار كل من (م. 12، م. 13، م. 14، م. 15، م. 6، م. 7، م. 8، م. 9، م. 10): " أنه بالرغم من تواضع الإمكانيات المتوفرة إلا أن الإدارة تسعى جاهدة لتوفير التقنيات الحديثة كالتطبيقات التي توفر الوقت والجهد على المعلم وتوفير المواد والأدوات اللازمة، وسعيها إلى تبادل الخبرات مع مدارس مجاورة، وتشجيع المعلمين على المبادرات التي تحقق التحسين والتطوير للعملية التعليمية".

كما أشار العديد من المشاركين: " تعمل الإدارة المدرسية على تطوير المعلمين وتحسين أدائهم من خلال الدورات والبرامج التدريبية والمتابعة المستمرة ، وأكد آخرون: " تسعى الإدارة المدرسة لتحسين قدرات المدرسة التكنولوجية بالتعاون مع الوزارة ومجلس أولياء الأمور، وكذلك تحسين قدرات العاملين بالتعاون مع قسم الإشراف المدرسي"، وأشار عدد من المشاركين إلى سعي إدارة المدرسة لتوفير مختبرات حاسوب، شبكات انترنت، أجهزة عرض في أغلب الصفوف، بينما أشار معظمهم بأن طبيعة الأبنية في مدارس محافظة القدس لا تتلائم مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة، حيث أشار العديد منهم: " أن طبيعة المباني تتطلب بنية تحتية تتلائم مع التكنولوجيا".

ويرى أغلب المشاركين أن الإدارة تسعى بشكل متواصل للتحسين والتطوير المستمر للمعلمين، حيث أشار أحد المقابليين قائلاً: "يتم تحسين وتطوير العاملين في المدرسة من خلال توفير جو محفز، من خلال العدالة في التعامل وتوزيع المهام، تفويض من لديه القدرة والرغبة بمهام تعزز قدراته وتعمل على تقدمه ونموه المهني، حثهم بالاشتراك بالورشات والتدريبات التي تطور ادائهم... الخ"، أما بالنسبة لتحسين البيئة في المؤسسة التعليمية فقد أشار مجموعة مشاركون: "التحسين يتم من خلال تحسين وتجميل البيئة المدرسية، من حيث: الصيانة الدورية على سبيل

المثال: صيانة الأجهزة التقنية وشبكات الإنترنت، تجديد الدهان، تركيب مكيفات وتدفئة الصّفوف شتاءً وتجديد نباتات الزينة... الخ".

الفرع الثاني: برأيك ما هي المستلزمات التكنولوجية الحديثة التي توفرها المدرسة؟

أشارت نتائج التحليل إلى أنّ (84%) الإدارة تسعى لتوفير المستلزمات التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أشارت النتائج إلى قيام وزارة التربية والتعليم بتوفير عدّة مواقع الكترونية لأتمتة أعمالها سواء الإدارية أو الفنية؛ لتسهيل التواصل والإجراءات على المعلمين والإداريين، هناك دورٌ كبير للمؤسسات الداعمة ومجلس أولياء الأمور في توفير هذه المستلزمات، بينما أشار (16%) بضرورة توفير أجهزة خاصة للمعلمين، وضرورة توفير بنية تحتية تتلائم مع هذه المستلزمات".

ومثال ذلك ما أشار إليه معظم المشاركين (م. 1، م. 2، م. 3، م. 4، م. 5، م. 6، م. 7، م. 8، م. 9، م. 10، م. 11، م. 12، م. 13، إ. 1، إ. 2، إ. 3، إ. 4، إ. 5، إ. 6، إ. 7، إ. 8): بأنّ إدارة المدرسة تسعى إلى توفير المستلزمات التكنولوجية الحديثة، كتحديث المختبرات بانواعها بالأجهزة الحديثة، تركيب أجهزة عرض، شبكات انترنت، توفير أجهزة حاسوب محمول لجميع المعلمات.. الخ"، كما أشار مجموعة من المقابلين: (م. 14، م. 15، إ. 9، إ. 10): "يتم التعاون مع المؤسسات الداعمة؛ حيث تم توفير عدّة أجهزة آيباد خاصة للطلّاب"، في حين أشارت مجموعة أخرى بأنّ استخدام هذه المواقع يتطلب توفير أجهزة خاصة للمعلمين، وتوفير بنية تحتية لتطبيق التكنولوجيا الحديثة.

التحليل والربط:

وفقاً لهذه النتائج، ترى الباحثة أنّ مدارس محافظة القدس لها رؤية تتجه نحو التطوير والتحسين، وخلق جيل يتوافق مع التّطورات ومتطلبات التطور التكنولوجي، بالإضافة إلى أنّها تمتلك التكنولوجيا الحديثة التي تمكنها من التّوجه نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بمديرياتها، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود العديد من الأنظمة والمواقع الإلكترونية التي تستخدمها مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم، كما تبين من خلال النتائج، وجود إيمان لدى العاملين

بعملية التطوير والتحسين وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة، إلا أنّ بعض المجالات ما زالت بحاجة للتنمية والتطوير وتعزو الباحثة ذلك لقلّة الإمكانيات الكافية والخبرة لدى العاملين. اتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة كل من العمري والزريقة (2022) باعتماد وزارة التربية والتعليم معايير الإيزو 9001 كمدخل مهمّ للتحسين والتطوير، و(الجعبري، 2021) بضرورة استخدام التكنولوجيا في تطوير العمل الإداري، و(Maynesm, & Hatt, 2017) التي أكدت على ضرورة التحسين المستمر ودعم العاملين في جميع مراحلهم المهنية والتطوير الدائم لبرنامج أعضاء هيئة التدريس، والدعم المستمر لتطوير العملية التعليمية مع التركيز على المعلم لكونه العمود الفقري للمنظومة ككل. تعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Rahayuningsih, 2018) بأنّ مستوى تحسين خدمة المعلم جاء بدرجة متوسطة.

ثالثاً: مجال المشاركة واتخاذ القرارات

– أشارت النتائج في الجدول رقم (5.4) أنّ مجال المشاركة واتخاذ القرارات حصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة عالية، وهذا يعني أنّ درجة التزام المؤسسة التعليمية بمبدأ المشاركة واتخاذ القرار جاء مرتفعاً، ويعزى ذلك إلى حرص إدارة المدرسة على تهيئة المعلمين للعمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف، كما تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات حل المشكلات التعليمية التي تواجهها، والحرص على أن تتم عملية صناعة القرار المدرسي بمشاركة جميع العاملين، مع تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين ومشاركتهم في صياغة الأهداف المدرسية، كما تتم عملية صناعة القرار المدرسي بمشاركة الجميع، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المدرسة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بحورة (2016) حيث حصل هذا المجال على درجة مرتفعة.

- كما أظهرت النتائج أن (6) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة " تهيئ إدارة المدرسة للمعلمين العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف " على أعلى متوسط حسابي (3.97)، يليها فقرة "شارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التعليمية التي تواجهها" بمتوسط حسابي (3.92)، والفقرة "تتم عملية صناعة القرار المدرسي بمشاركة الجميع" بمتوسط حسابي (3.68)، وهذا يدل على التزام المؤسسات التعليمية بمبدأ المشاركة واتخاذ القرار، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنطلق من أهمية مشاركة جميع العاملين في عملية صناعة القرار وتحديد الأهداف، ومشاركة العاملين باتخاذ القرارات التعليمية والتعلمية.

- حصلت الفقرة "توفر إدارة المدرسة الحوافز لتشجيع المعلمين على أداء أعمالهم" على أقل متوسط حسابي (3.61)، وتستند الباحثة ذلك أن مديري المدارس الحكومية يدركون الأساليب التي يمكن من خلالها تحفيز العاملين؛ إلا أن هناك قلة خبرة لدى الإدارة المدرسية في تقدير جهود المعلمين التي يبذلونها في أداء عملهم وجعلها تسير بالطرق السليمة، وقد يعزى أيضاً لأن معظم المديرون مشغولون غالباً بالأمور الإدارية، 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 الأفكار الإبداعية بعقل منفتح وليس بالنقد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع، بالإضافة إلى ذلك فإن تشجيع وتقوية العاملين في المؤسسات على اختلاف أنواعها يهدف إلى تحسين الجودة والإنتاجية معاً، وبالتالي فإن التقوية والتشجيع يسمح لهم بإيجاد الفرصة المناسبة لإظهار قواهم وزرع الهمة لديهم لاستعمالها في الابتكار والإبداع.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة السؤال الرابع للمقابلة، والذي نصه: "المشاركة تعود بالنفع على المدير والعاملين والمؤسسة ككل، ما الإجراءات التي تتبعها إدارة المدرسة لإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التعليمية التي تواجهها؟ برأيك، ما هي الحوافز التي يتم توفيرها لتشجيع العاملين على أداء مهامهم؟"

المجال: المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات

الفرع الأول: المشاركة تعود بالنفع على المدير والعاملين والمؤسسة ككل، ما الإجراءات التي تتبعها إدارة المدرسة لإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التعليمية التي تواجهها؟

الفكرة الأساسية: تقوم إدارة المدرسة بصناعة القرار المدرسي بمشاركة الجميع، وتوفير الحوافز لتشجيع العاملين على أداء أعمالهم.

أشارت نتائج التحليل إلى أنّ (68%) من العاملين تتركز مشاركتهم في القرارات التي تتعلق في حدود اختصاصهم وواجباتهم المهنية، في حين أنّ (32%) يرون أنّ الإدارة تسعى لأشراك العاملين وتفويض بعض الصلاحيات.

ومثال ذلك ما أشار إليه كل من (م.1، م.2، م.3، م.4، م.5، م.6، م.7، م.8، م.9، م.10، إ.1، إ.2، إ.3، إ.4، إ.5، إ.6، إ.7) بإشراك المعلمين خلال الاجتماعات، حيث يتم التركيز على المشكلات السلوكية الخاصة بالطلاب، الحصص العلاجية، والأمور التعليمية، بالإضافة إلى إشراك المعلمين في لجان المبحث بفاعلية، وفي ذات السياق أضاف (م.11، م.12، م.13، م.14، م.15، إ.8، إ.9، إ.10): " تسعى الإدارة جاهدة لأشراك العاملين فيما يخص معظم أمور المدرسة وتفويض العديد منهم بشكل فردي أو لجان مباحث أو لجان أخرى من حيث تحسين تحصيل أداء الطلبة، الأنشطة المدرسية والمجتمعية، ولكن دافعية معظم المعلمين ضعيفة ولا تتعدى رغبتهم بالعمل بالحد الأدنى من حيث إعطاء الحصص والإمتحانات والمناوية"، بينما أشار آخرون أثناء مقابلتهم إلى أهمية تفعيل فرق العمل الجماعي لإطلاق طاقاتهم الكامنة والخروج بأعمال وحلول مبتكرة مميزة، حيث قالوا: "بضرورة مشاركة العاملين في صياغة رؤية وأهداف المدرسة"، وتشجيع المعلمين على العمل ضمن فريق واحد، وإعطاءهم بعض الصلاحيات".

التحليل والربط:

من خلال إجابات المشاركين يتبين أنّ مبدأ المشاركة واتخاذ القرار مرتفع، وأنّ تشكيل فرق العمل يساهم في تحقيق الجودة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مشاركة العاملين باتخاذ القرارات

يساعد في تقبلهم لوظيفتهم وتوجههم لإبداء أفكار جديدة مما يساهم في الإنتاجية والإبداع، وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه "نظرية ديمينغ" بضرورة مشاركة العاملين في إدخال تحسينات مستمرة، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الغامدي (2014) بضرورة تشكيل فرق عمل ضمان الجودة في المدارس برئاسة مديري مكاتب التربية والتعليم وعضوية مديري المدارس والمشرفين والمعلمين المتميزين وبعض قيادات المجتمع التربوية، لإصدار التشريعات والتوجيهات التي تساند وتؤيد عمليات تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الجعبري (2021) حيث تبين أن هناك خطط بديلة لإدارة الأزمات، من خلال توزيع المهام على المعلمين ضمن لجان يتم تحديدها من قبل المدراء والمعلمين خلال الاجتماعات الدورية.

الفرع الثاني: ما هي الحوافز التي يتم توفيرها لتشجيع العاملين على أداء مهامهم؟

أشارت نتائج التحليل إلى وجود قصور بالحوافز المقدمة للعاملين وهذا ما أقره (80%) من المشاركين، حيث أقرّوا أيضاً بأن المدارس الحكومية الفلسطينية لا تعتمد نظام الترقيات، وإنما يقتصر التحفيز في الغالب على الجانب المعنوي.

مثال ذلك ما أشار إليه أغلب المشاركون (م. 1، م. 2، م. 3، م. 4، م. 5، م. 6، م. 7، م. 8، م. 9، م. 10، م. 11، م. 12، م. 13، إ. 1، إ. 2، إ. 3، إ. 4، إ. 5، إ. 6، إ. 7) بضرورة توفير الاحتياجات المادية والنفسية، وقال مشاركون: "إنّ إحساس الأفراد بالشعور بالإنجاز والثقة بالنفس يتم من خلال كلمات الثناء والتقدير والشكر"، كما أضاف عدة مشاركون بأنّ التحفيز يقتصر على الجوانب المعنوية، حيث قالوا: "يقتصر التحفيز على الهدايا المعنوية والجوائز التي يحصلون عليها من خلال إجراء مسابقات متنوعة على مستوى المدرسة والوزارة، كما تقوم إدارة المدرسة بتوفير الحوافز لتشجيع المعلمين على أدائهم من خلال التكريم في يوم المعلم"، وأضاف آخرون (إ. 9، إ. 10)، حيث قالوا: "تكريم المعلم الذي اشترك في المسابقات يختلف، ورفع تقييم الأداء السنوي هو باعتبار تكريم"، كما أكدّ بعض المشاركون (م. 14، م. 15): "يتم الاشارة بالمعلمين الذين يبذلون مجهود يظهر له أثر مثل تدريب الطالبات أو المشاركة في

المسابقات والإحتفالات وتكريمهم والإشادة بهم على صفحة المدرسة عند وضع الاعلان أو الخبر الخاص بالنشاط، ولا يوجد ترقية مادية من حيث رفع الراتب، أو من حيث الترقية في العمل لتشجيع المعلمين".

التحليل والربط:

من خلال النتائج، تبين أنّ العاملين غير راضين عن نظام الحوافز المقدم لديهم، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود ضعفاً في الحوافز المقدمة للعاملين؛ إذ لوحظ أن هذه الحوافز لا يتعدى أن تكون حوافز معنوية وأنّ أسلوب نظام الحوافز الذي تتبعه إدارة معظم المدارس يعتمد في الأغلب على الحوافز المعنوية في حفلات التكريم أو بناءً على نتائج تقييم الأداء السنوي كأساس في منح الحوافز، لذا يفضل الكثير منهم منح حوافز مادية أو وجود ترقية للمعلمين بناءً على كفاءتهم، فالحوافز لها أثر كبير في تحسين أداء العاملين وتشعرهم بالدعم وتشجيعهم على تحقيق الجودة والتميّز في الأداء، وتعزو الباحثة ذلك إلى "النظرية اليابانية" بأنّ الترقية تعتبر من أهم الحوافز التي يتمّ منحها للعاملين وتساعد في تمكينهم.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة القحطاني (2020) من حيث قلة الحوافز والمكافآت المقدمة لقيادات المدارس.

رابعاً: مجال تدريب العاملين وتأهيلهم

– أشارت النتائج في الجدول رقم (4.4) أنّ مجال تدريب العاملين وتأهيلهم قد حصل على الدرجة الرابعة وبمتوسط حسابي (3.76) وبدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود التزام الإدارة المدرسية ببرامج التدريب والتأهيل، حيث أنّ إدارة المدرسة تستفيد من البرامج التدريبية في مجال الجودة لتحسين أداء المعلمين، بالإضافة إلى أنّ التدريب يعدّ أحد أهم معايير فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تساعد على الإبداع الإداري للوصول إلى الأداء المتميّز والإرتقاء بالمؤسسة التعليمية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري والرّيقية (2022) بأهمية اعتماد العناصر البشرية الحاصلة على شهادات عليا في الجودة للتدريب.

بينما تعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من القحطاني (2022) التي أشارت إلى قلة البرامج التدريبية المقدمة إلى مديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، كما اختلفت مع نتيجة دراسة بحورة (2016) حيث حصل مجال التدريب على درجة متوسطة.

- كما أشارت النتائج أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة، حيث حصلت الفقرة "تستفيد إدارة المدرسة من البرامج التدريبية في مجال الجودة التعليمية لتحسين أداء المعلمين" على أعلى متوسط حسابي (4.01)، ويليهما فقرة "تحرص إدارة المدرسة على تدريب المعلمين على مبادئ وأسس عمليات جودة التعليم المدرسي" بمتوسط حسابي (3.85)، وهذا يدل على وجود التزام لإدارة المدرسة بمجال تدريب وتأهيل المعلمين، وتعزو الباحثة كون الدرجة متوسطة إلى أن الاهتمام يتعلق بالأمور التعليمية أكثر من التركيز على تطبيقات الجودة الشاملة، مما يتطلب ضرورة إلحاق المعلمين بدورات متخصصة في نظام إدارة الجودة.

- وحصلت "تعقد إدارة المدرسة دورات تدريبية مستمرة لتأهيل المعلمين؛ للوقوف على التطور العلمي وأحدث الأساليب التدريسية" بمتوسط حسابي (3.67)، وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك لأهمية برامج تدريب العاملين على أساليب تقديم الخدمة ومتابعتهم فيما بعد الخدمة؛ وذلك نظراً لأهميتها في تحقيق الجودة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري والرزيقية (2022) بضرورة عمل بحوث علمية وبرامج تدريبية في تدريب العاملين على طرق تقديم الخدمة، ومتابعة ما بعد الخدمة.

- وحصلت الفقرة "تستعين إدارة المدرسة بمختصين في مجال الجودة التعليمية للتدريب على تطبيقها" على أقل متوسط حسابي (3.57)، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود نقص بالخبراء في مجال الجودة الشاملة لتدريب المعلمين والمدراء، فالتدريب على مبادئ إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى مختصين وكوادر مؤهلة لديهم إلمام بالجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات التربوية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من قحجان (2023) بضرورة الإستعانة بخبراء في التنمية البشرية لتزويد مديري المدارس بأحدث الأساليب للتأثير على سلوك المعلمين، والعمرى والزرقية (2022) بضرورة الاعتماد على العناصر البشرية الحاصلة على شهادات عليا في الجودة، وإلحاق العاملين بدورات تخصصية بإدارة الجودة، وبحورة (2016) التي أظهرت قلة استقطاب الخبراء في مجال الجودة الشاملة لتدريب العاملين والمسيرين للمؤسسات التعليمية.

اتفقت هذه النتيجة مع سؤال المقابلة الثالث، والذي نصّه: "الوصول للجودة يتطلب تدريب العاملين وتأهيلهم، برأيك ما الإحتياجات التدريبية اللازمة للجودة لتحسين أداء المعلمين؟"

المجال: تدريب العاملين وتأهيلهم

الفكرة الرئيسية: يتطلب تحقيق الجودة عقد دورات تدريبية مستمرة لتأهيل المعلمين؛ للوقوف على التطور العلمي وأحدث الأساليب التدريسية، الإستعانة بمختصين في مجال الجودة التعليمية للتدريب على تطبيقها.

نتائج التحليل: أشارت نتائج التحليل أن (64%) من المشاركين يرون أن البرنامج التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم لا تحقق نتائج إيجابية إبداعية نحو تطوير وتحسين أداء العاملين ونتائج عملهم، وأنها عبارة عن برامج تقليدية مكررة وأنها تهدف إلى ضمان استمرارية الأنشطة والأعمال التعليمية اليومية فقط، في حين رأى (36%) من المشاركين في المقابلات التي تم إجراؤها أنّ هناك برامج تدريبية تعمل المدرسة على تفعيلها من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها لتطوير العملية التربوية في المدارس ولكن دون متابعة تحقيق أهداف البرامج التدريبية؛ إذ تنتهي هذه البرامج بانتهاء التمويل المخصص لها من قبل المؤسسات الداعمة.

ومثال ذلك ما أكده عدة مشاركون (م. 11، م. 12، م. 13، م. 14، م. 15، إ. 6، إ. 7، إ. 8، إ. 9، إ. 10) أنّ أغلب البرامج التدريبية التي يتم عقدها هي برامج تقليدية مكررة، حيث قالوا: "البرامج التدريبية تهدف إلى ضمان استمرارية الأنشطة والأعمال التعليمية اليومية فقط"،

وأضاف آخرون: "على إدارة المدرسة أن تحدد الإحتياجات التدريبية اللازمة وبناءً عليها يتم عقد الدورات"، ويرى عدة مشاركون: "يجب أن تعقد دورات تدريبية تربوية وتقنية تتلائم مع متطلبات العصر. ولا شك أن ذلك يتطلب توفير الأجهزة والأدوات اللازمة لتطبيقها، حيث أعرب عن ذلك معظم المشاركون: "أن الإحتياجات التدريبية المتمحورة حول تحسين أداء المعلم بحاجة إلى دعمها بالوسائل التكنولوجية الحديثة كالأجهزة ومواد التدريب"، بينما أشار معظم المشاركون (م. 1، م. 2، م. 3، م. 4، م. 5، م. 6، م. 7، م. 8، م. 9، م. 10، إ. 1، إ. 2، إ. 3، إ. 4، إ. 5، إ) أن الإحتياجات التدريبية تتمثل بدورات تأهيل تربوي تتناسب مع التطورات المستجدة، كدورات التعلم النشط والتفكير الإبداعي والتفكير الناقد واستراتيجيات القرن العشرين، وأن إدارة المدرسة تسعى إلى تأهيل المعلمين من خلال عقد دورات تدريبية وورشات عمل لتحسين أداءهم".

وترى الباحثة ضرورة الإستعانة بمشرفين متخصصين لتدريب المعلمين على أسس عمليات جودة التعليم المدرسي، حيث أشار المشاركون: "تقوم الإدارة بعقد برامج تدريب في المواد التعليمية، والتدريب على كيفية التعامل مع الطلاب ذوي المشاكل المتعددة"، وأشار آخر: "أغلب الدورات التي تعقدها الوزارة تتم عن طريق مشرفين تربويين وليس متخصصين بالجودة، باعتبار أن المشرف هو خبير تربوي"، كما أضاف عدة مشاركين بأن الإدارة تسعى لتطوير كفاءة طاقم العاملين من معلمين ومرشدين وغيرهم بتدريبات وورشات غير ما تلزم به مديرية التربية والتعليم عن طريق بعض المؤسسات الداعمة، ولكن دون إجبار لأن المدير في المدارس الحكومية ليس لديه صلاحيات لإلزام أي فرد من الطاقم بالمشاركة في هذه التدريبات كما في المدارس الخاصة.

كما تبين من خلال نتائج المقابلات حاجة العاملين إلى المكافأة أو الترقيات أو زيادة على الدخل؛ حيث أن عدم توفر هذه الإحتياجات أدى عزوف كثير من المعلمين وعدم رغبتهم بالإلتحاق بالدورات التدريبية؛ لأنها تستنزف جهداً ووقتاً إضافياً دون أي مردود، حيث أعرب أحد المشاركون حول أهم الإحتياجات لتدريب المعلمين قائلاً: "يتطلب نجاح تدريب العاملين وجود الرغبة والدافعية لقبول التدريب؛ إذ أن معظم العاملين يذهب مرغماً لحضور التدريب بسبب عدم حدوث تغيير عن أقرانه الذين لم يحضروا التدريب، سواء من حيث العائد المادي أو الحصول

على شهادة أو نقاط تضاف إلى رصيده كما يفعل الجانب الآخر، لذلك من المهم أن يكون هناك تغيير يشعر به الفرد بعد حضور التدريب سواء مادي أو تقدّم بالعمل ... الخ".

التفسير والرّبط :

من خلال النتائج السابقة، تبين من خلال المقابلات التي تمّ إجراؤها مع الأفراد المشاركين أنّ المدارس تعمل على تفعيل البرامج التدريبية لتحقيق الأهداف التعليمية، والتي تسعى المدارس لتحقيقها بكل كفاءة لتطوير العملية التربوية، إلا أنّ برامج تدريب المعلمين وتأهيلهم وفقاً لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى كوادز مؤهلة ولديها إلمام بمبادئ الجودة الشاملة، ويتضح مما تم ذكره أنّ هذا الأمر غير موجود فعلاً وأنّ ما يتم التركيز عليه هو النواحي التعليمية فقط، وتعزو الباحثة ذلك إلى قصور تدريب المعلمين في تطبيق الجودة الشاملة، إضافة إلى الحاجة إلى متخصصين في مجال الجودة لتدريب المدراء والمعلمين في المؤسسات التعليمية.

بالإضافة إلى ذلك، ترى الباحثة ضرورة أن يرتبط التدريب بالتقدم التكنولوجي المتسارع، فالمهارات والمعارف التي يكتسبها العاملون خلال فترة معينة باعتبارها حديثة ستكون في المستقبل القريب غير مجدية، وحتى يكون الموظف أكثر كفاءة ويحافظ على مستوى أدائه فلا بدّ من تطوير مهاراته وقدراته ليواكب التطورات الحديثة، فالبرامج التدريبية التقليدية تهدف إلى التخلص من السلبيات الآتية وضمان استمرارية الأنشطة والأعمال اليومية، بينما تهدف البرامج التدريبية الإبداعية إلى رفع معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة بما يتناسب مع الأهداف الجديدة للمؤسسات، وهذا يتطلب أن تشجع المؤسسة العاملين وتقدّم لهم الحوافز وتحثهم على الإلتحاق بالدورات التدريبية وبذل الجهد لتطوير مستوى أدائهم، وزيادة طاقتهم الفكرية، وتعزو الباحثة ذلك إلى "نظرية الجودة الشاملة" و "نظرية ديمينج" التي دعت إلى متابعة التطورات التي ترافق الأداء وتحسينه بشكل مستمر، وأنّ على المنظمات تدريب العاملين لرفع مهاراتهم وقدراتهم، فجودة الأداء تعد من أهمّ المدخلات التي تؤدي إلى جودة المخرجات، وهذا ما أكدته أيضاً "نظرية جوران" بأنّ إخضاع العاملين للبرامج التدريبية بشكل مستمرّ يكسبهم القدرة على الإنتاجية والابتكار.

اتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة كل من (قحجان، 2023) للاستعانة بخبراء في التنمية البشرية لتزويد مديري المدارس بأحدث الأساليب التواصلية للتأثير على سلوك المعلمين، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (العمرى والزريقة، 2022) بالاعتماد على العناصر البشرية الحاصلة على شهادات عليا في الجودة، واتفقت مع نتيجة دراسة (الجعبري، 2021) بضرورة عمل دورات لسد عجز المعلم عن استخدام وتوظيف التكنولوجيا، وبحورة (2016) التي أكدت على قلة استقطاب الخبراء في مجال الجودة الشاملة لتدريب العاملين وقصور تدريبهم على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و(Gulsen, 2014) التي دعت إلى تحديد مستويات الإستعداد للإدارة الإبداعية، والتدريب على الإدارة الإبداعية، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (2017) Pei-Lingm & Koh التي أكدت على ضرورة إلقاء الضوء على أهم التطلعات ومبادرات الإصلاح الجديرة بالملاحظة،

وأنّ برامج إعداد المعلم يجب أن تهدف إلى تقديم أفكار جديدة ورؤى مستقبلية ذات فلسفة واضحة، لإعداد كفاءات القرن الحادي والعشرين.

خامساً: مجال إلّزام الإدارة بالجودة

- أشارت النتائج في الجدول رقم (2.4) أنّ مجال التزام الإدارة بالجودة جاء بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.71) وبدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود إيمان لدى العاملين في المدارس الحكومية والتزامهم الواضح بأهميّة الجودة، وتوفير المناخ المناسب لإنجاز العمليّات التعليميّة بجودة عالية، كما تعزو الباحثة حصول هذا المجال على المرتبة الخامسة بين المجالات نظراً لوجود بعض العراقيل التي تمنع المدارس الحكوميّة في محافظة القدس تحديداً للوصول للجودة المطلوبة وتقف أمامهم لإحداث الأهداف المنشودة، ومنها نقص الموارد الماليّة، إضافة إلى الظروف السياسيّة التي تواجهها مدينة القدس ومحاولة الإحتلال عرقلة أيّ تقدّم وتطوّر لهذه المدارس بهدف أسرلة التعليم لخدمة مصالحه.

تعارضت هذه النتيجة مع دراسة بحورة (2016) بأنّ مبدأ التزام الإدارة بالجودة جاء متوسّطاً.

- أشارت النتائج أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية و (3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "توفر إدارة المدرسة المناخ المناسب لإنجاز العمليات التعليمية بجودة عالية" على أعلى متوسط حسابي (3.92)، يليها فقرة "تلتزم الإدارة المدرسية بالجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (3.91)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص العاملين وقناعتهم بأهمية التحسين والتطوير في المدارس الحكومية؛ لمواكبة التغيرات والتطورات المستجدة.

- حصلت الفقرة "توجد سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تحقيق جودة التعليم المدرسي" على أقل متوسط حسابي (3.50)، يليها الفقرة "تصدر الإدارة المدرسية اللوائح والأنظمة والتعليمات التي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (3.54)، وقد يدل ذلك على أن الإدارة المدرسية تمتلك إمكانيات متوسطة لوضع سياسة واضحة لتحقيق جودة التعليم المدرسي؛ وقد تعزو الباحثة ذلك إلى قلة معرفتهم بالتخطيط الذي يقود إلى الجودة بالإضافة إلى قلة خبرتهم في هذا المجال.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الإجابة عن سؤال المقابلة الأول والذي نصه: "لا يخفى بأن قدرات العاملين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط الإدارة السائد في المدرسة، بمعنى آخر علاقة قائمة بين القيادة والمردود الإبداعي، ما هي المعايير التي تلتزم الإدارة المدرسية بها لتحقيق الجودة؟"

الفكرة الأساسية: تسعى إدارة المدرسة إلى الالتزام بمعايير الجودة لتطوير قدرات ومهارات العاملين الإبداعية، تتسم اللوائح والأنظمة والتعليمات بالوضوح وتتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، توجد سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تحقيق جودة التعليم المدرسي.

حيث أشارت نتائج التحليل من خلال المقابلات إلى أن (80%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم للإجابة عن أسئلة المقابلات يرون أن إدارة المدرسة تلتزم بمعايير إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، في حين أشار (20%) من المشاركين بأن هناك تطبيق للجودة، لكن دون العلم بمفهوم الجودة الشاملة.

ومثال ذلك ما أشار إليه كل من: (م. 1، م. 2، م. 3، م. 4، م. 5، م. 6، م. 7، م. 8، م. 9، م. 10، م. 11، م. 12، م. 1، م. 2، م. 3، م. 4، م. 5، م. 6، م. 7، م. 8) أن الالتزام بمعايير

إدارة الجودة تساهم بشكل كبير في تحقيق الإبداع الإداري، ويكون ذلك من خلال توفير الإدارة للمناخ المناسب لإنجاز العمليات التعليمية، حيث أشار مشارك: "يعتبر مدير المدرسة المحور الرئيسي لتحقيق الجودة"، كما أشار آخرون أثناء مقابلتهم بأنه يتم عقد الاجتماعات التي تسعى الإدارة لنشرها ومحاولة حلّ المعوقات، حيث كان هناك اتفاق واضح من قبل المدراء والمعلمين بأنّ هناك التزام من قبل الإدارة بمعايير الجودة الشاملة كالمشاركة، تدريب المعلمين، التحسين والتطوير، رضا المستفيدين والتعاون مع المجتمع المحلي مما يساهم في تحقيق الجودة.

كما أشار المشاركون بأنّ الإدارة تقوم بعقد لقاءات مع المعلمين، وإشراك أكبر عدد منهم في حلّ المشكلات التي قد تعيق تطبيق الجودة، ومن المعايير التي أشار إليها أحد المقابليين: "يتم تحقيق الجودة من خلال تطوير كفاءة طاقم العاملين من معلمين ومرشدين وغيرهم بتدريبات وورشات غير ما تلزم به مديريّة التربية والتعليم عن طريق بعض المؤسسات الداعمة، ولكن دون إجبار لأنّ المدير في المدارس الحكوميّة ليس لديه صلاحيّات إلزام أيّ فرد من الطاقم بالمشاركة في هذه التّدريبات كما في المدارس الخاصّة"، كما بيّن معظمهم سعي إدارة المدرسة إلى تحقيق الجودة من خلال تحسين البيئة المدرسية، حيث قال عدد من المشاركين: "تسعى إدارة المدرسة إلى الإهتمام بتحسين البنية التحتية من حيث الصيانة، تجميل البيئة المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور والمؤسسات الداعمة والمجتمع المحلي... الخ"، فيما ذكر آخرون: "أنّ نقص الميزانية وما تفرضه سلطات الاحتلال من التضييق على ترميم وإصلاح المباني في مدينة القدس تحديداً، إلّا أن منع بلدية الاحتلال يُشكّل عائقاً دون تحقيق ذلك"، كما أشار العديد منهم حول المعايير التي تقوم المدرسة على العمل لديها، فقالوا: "التحسين المستمر يشمل جميع النواحي التعليمية من حيث نتائج التّحصيل الأكاديمي وأخذ الإنطباع الإيجابي عن المدرسة، تحسين مهارات الطّالبات من خلال الأنشطة اللامنهجيّة وتنفيذ فعاليات تفيد وتُهمّ المستفيدين والمجتمع المحلي وتعزيز انتماء الطّلاب لهويّتهم المقدسيّة" كما أعربوا عن استيائهم لوجود عرقلة من قبل سلطات الاحتلال لبعض الفعاليات الوطنية بهدف أسرلة المدارس التابعة للسلطة الفلسطينيّة تحول دون تطبيق كافة المعايير.

في حين أظهرت النتائج أنّ هناك تطبيق لمعايير الجودة، لكن دون علم العاملين بمفهوم الجودة، حيث أشار مجموعة من المشاركين: (م. 13، م. 14، م. 15، إ. 9، إ. 10) بوجود تطبيق لمعايير الجودة إلا معظمهم لا علم لهم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولا يوجد سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تحقيق الجودة، حيث أكد العديد من المشاركين : "يوجد التزام بالجودة، إلا أنّ أغلب العاملين لا علم لهم بمصطلح إدارة الجودة الشاملة، وأنّ هذا الالتزام في المدارس التابعة للأوقاف الإسلامية يعتبر اجتهاد شخصي للمدير؛ إذ أنّه من غير الملزم الالتزام به حيث يتم العمل في بعض المعايير بكل مدرسة حسب اجتهاد المدير كما ذكر سابقاً دون العلم أنّها خاصة بمفهوم أو مصطلح معين".

وفي هذا السياق أشار عدّة مديرين (إ. 1، إ. 2، إ. 3): "بأنّ سياسة المدرسة واضحة، ولكن يتم عرض الخطة كاملة على المعلمين خلال الاجتماعات بشكل شفهي وليس مكتوباً"، في حين أشار عدد قليل جداً من المديرين والمعلمين (م. 13، م. 14، م. 15، إ. 9) قائلاً: "تقوم إدارة المدرسة تقوم بتوزيع الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمدرسة ورقياً في بداية العام الدراسي على جميع الطاقم المدرسي، ويتم إشراكهم بأيّ إضافات أو تعديلات يمكن أن تدعم وتطوّر الخطة".

التحليل والرّبط:

نلاحظ من النتائج السابقة بأنّ هناك التزام واضح في تطبيق الجودة الشاملة في مدارس محافظة القدس، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام العاملين والقائمين على إدارتها بالالتزام بتحقيق الجودة، ودور إدارة المدرسة بالالتزام بمعايير الجودة الشاملة التالية: (التحسين والتطوير، رضا المستفيدين، تدريب العاملين، المشاركة واتخاذ القرار، التعاون مع المجتمع المحلي)، كما نلاحظ وجود تقارب - إلى حدّ ما - في درجات إجابات أفراد عيّنة الدراسة حول الموضوع أثناء مقارنتها بنتائج البحث الكمي بعد تحليل فقرات الاستبانة، إذ لوحظ سعي الإدارة لتدريب المعلمين لتحقيق التحسين المستمر، وحرصها على مراجعة إجراءات سير العمل، وتطوّرها باستمرار، ومشاركة العاملين والمجتمع المحلي، فلا يخفى أنّ الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة سيقود إلى الإبداع والإتقان.

تشابهت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من العمري والزريقية (2022)، والجعبري

(2021)، و(Rahayuningsih, 2018) بوجود إلتزام بإدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.

كما تبين من خلال المقابلات بأن معظم العاملين ليس لديهم علم العاملين بمفهوم الجودة، وليس لهم علم برؤية الوزارة وأهدافها، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم اطلاع العاملين برؤية وأهداف وزارة التربية في المديرية، وأن الإهتمام يغلب على النواحي التعليمية والطلاب والمعلم، وقد يُعزى أن أغلب العاملين لا علم لهم بمصطلح إدارة الجودة الشاملة نظراً لوجود قصور في وضوح اللوائح والأنظمة والتعليمات التي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تحقيق جودة التعليم المدرسي، وهذا ما دعت إليه نظرية ديمينغ بضرورة انتهاج فلسفة مشتركة وفهم للعمليات وكيفية تحسينها يتحمل مسؤوليتها جميع العاملين.

اتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة كل من بحورة (2016) بافتقار المؤسسات التعليمية إلى وجود سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الغامدي (2014) بضرورة إصدار التشريعات والتوجيهات التي توصف عمليات تطبيق معايير

ضمان الجودة في المدارس، ونتيجة دراسة (Gulsen, 2014) بضرورة التركيز على رؤية المدارس التي من شأنها زيادة اتجاهات مديري المدارس نحو الإبداع، كما اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة (Oyeniya & Ajayi, 2017) بضرورة تحديد الأهداف والغايات القابلة للتحقيق، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (Pei- Lingm & Koh, 2017) بوجود رؤى مستقبلية ذات فلسفة واضحة وقادرة على إعداد كفاءات القرن الحادي والعشرين.

2.2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني، والذي نصّه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية للمدرسة، عدد سنوات الخدمة، المديرية؟ وقد تم فحص السؤال من خلال مناقشة نتائج فحص فرضيات الدراسة الصفية على النحو التالي:

1.2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي نصّها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الفرضية الأولى عدم وجود فروق في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يُعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات ما عدا مجالي التحسين والتطوير المستمر والتركيز على المستفيدين، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، وبذلك تمّ قبول الفرضية الأولى. وتعرّضت الباحثة ذلك إلى أنّ واقع إدارة الجودة لكلا الجنسين من المدراء والمعلمين على حدّ سواء؛ فظروف العمل واحدة، كما أنّهم يتبعون التعليمات والقوانين نفسها ولا علاقة للعاملين في المدارس بها؛ فالسياسات الإدارية التي تتضمن القوانين والتعاميم تأتي من مديرية التربية والتعليم، ويخضع لها جميع العاملين سواء عند الاختيار والتعيين، كما أنّهم يتلقون التدريب نفسه، وهذا بديهي؛ لأنّ وزارة التربية والتعليم لا تميّز بين العاملين سواء الذكور أم الإناث، لذلك فإنّ الممارسات الإدارية التي يمارسونها غالباً ما تتشابه، وهذا بدوره لا يسبب اختلاف في الإدراك ووجهات النظر لديهم.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: الجعبري (2021)، ومسلم (2018)، ويامين

(2014) بعدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس.

وتعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: صندوقة (2023) بوجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ونتيجة دراسة الغويري (2022) بوجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

2.2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية، والتي نصّها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت نتائج الفرضية الثانية وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التزام الإدارة بالجودة، حيث كانت الفروق لصالح المدراء، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بوجود فروق لصالح المدراء في مجال التزام الإدارة بالجودة، برضا المدراء عن أنفسهم وعن أدائهم للعمل الإداري، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى التحيز الذاتي وتجنب إظهار أوجه النقص في أدائهم، خوفاً من أن يؤثر ذلك على مركزهم، فمديرو المدارس يحرصون دائماً على إظهار مدرستهم بأبهى صورة، وأنها من المدارس المميّزة.

3.2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة، والتي نصّها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

ولكن وجدت فروق في مجال تدريب العاملين وتأهيلهم، لصالح دراسات عليا، وتعزو الباحثة هذا الفرق لأن أصحاب المؤهل العلمي الأعلى أكثر موضوعية في تقييم الواقع، بالإضافة إلى

أنّ التحاقهم ببرامج الدراسات العليا يزيدهم وعياً وإطلاعاً وحكماً على الواقع من منظور علمي، وبالتالي لديهم قدرة على التطوير الإداري، كما أنهم تعرضوا لعدد من المساقات في مجال التنمية المهنية وتدريب العاملين وتأهيلهم وإجراء العديد من الدراسات والأبحاث، وهذا بدوره ساعد في تطوير معرفتهم المهنية وسعة الأفق في الحكم على الأمور.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الغويري (2022)، ومسلم (2018)، والغامدي (2014)، بعدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي.

4.2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة، والتي نصّها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

أظهرت نتائج الفرضية الرابعة وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة.

وتبيّن أنّ الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أساسية عليا) و(أساسية دنيا) لصالح (أساسية عليا)، وبين (ثانوية) و(أساسية دنيا) لصالح (ثانوية)، كما تبين أنّ الفروق كانت بين (أساسية دنيا) و(أساسية عليا) لصالح (أساسية دنيا)، وبين (ثانوية) و(أساسية عليا) لصالح (ثانوية).

وقد تعزى هذه الفروق إلى وجود تفاوت في مفهوم الجودة لدى العاملين في المدارس حسب مستوى المدرسة، إلى اختلاف السياسة المستخدمة في التعامل 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 ومعلمو المدارس إلى ممارسات لتحسين وتطوير مدارسهم لتحقيق تلك التوقعات، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة صندوق (2023) بوجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

5.2.2.5 نتائج الفرضية الخامسة، والتي نصّها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

أظهرت نتائج الفرضية الخامسة وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة وقد يعزى ذلك لأنّ سنوات الخدمة ليس لها تأثير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخضوع جميع الفئات العمرية لبرامج متشابهة في الجودة الشاملة، بالإضافة إلى وجود انسجام بين جميع الفئات العمرية بما يخصّ إدارة الجودة الشاملة.

وأظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وتبيّن عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك للمجالات ما عدا مجالات (التزام الإدارة بالجودة، التحسين والتطوير المستمر، التركيز على المستفيدين)، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

وأظهرت النتائج أنّ الفروق في مجال التزام الإدارة بالجودة كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة بوجود فروق لصالح أصحاب الخبرة الأقل بسبب سعي هؤلاء العاملين لإثبات الذات في المجال التربوي؛ نظراً لأنّ العاملين ذوي الخبرة الأقل يسعون إلى تثبيت أنفسهم في مكان العمل، لذلك فهم أكثر نشاطاً ومتابعة من أصحاب الخبرة الطويلة، كما أنّ العاملين حديثي التعيين أكثر رغبة في العمل وممارسته؛ بحكم قلّة الخبرة لذلك يسعون إلى التحسين والتطوير المستمر؛ لإثبات جدارتهم في ممارساتهم الإبداعية أمام الإدارة العليا.

كما أظهرت النتائج أيضاً أنّ الفروق في مجال التحسين والتطوير المستمر كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وكانت الفروق بين (أكثر من 10

سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ العاملين الذين امتلكوا مخزون أكثر من الخبرة لديهم قدرة ودراية للتعامل مع مختلف المواقف؛ لأنّهم تعرضوا للكثير من المواقف الإدارية، وقد يعزى أيضاً لتعرضهم لعدد أكبر من الدورات التدريبية، لذلك فهم أكثر قدرة على استغلال الموارد المتاحة لتحسين وتطوير مدارسهم من خلال التحسين والتطوير المستمر.

كما تبين أيضاً أن الفروق في مجال التركيز على المستفيدين كانت بين (من 5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (من 5-10 سنوات)، وتعزو الباحثة ذلك لأنّ الخبرة الطويلة كان مستوى إدراكها أعلى للتركيز على المستفيدين.

اختلفت هذه النتائج مع نتيجة دراسة كل من: صندوقة (2023)، ومسلم (2018)، والغامدي (2014)، ويامين (2014) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

6.2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة، والتي نصّها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت نتائج الفرضية السادسة عدم وجود فروق في متوسطات واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التزام الإدارة بالجودة، حيث كانت الفروق لصالح ضواحي القدس، وبذلك تم رفض الفرضية السادسة.

وقد تعزو الباحثة وجود فروق لصالح مديرية ضواحي القدس نظراً لطبيعة المنطقة الهادئة؛ مما يسهل قيام التزام الإدارة بالجودة، أمّا مديرية القدس فقد يعزى ذلك لطبيعة الحياة في المنطقة وسببها الاحتلال؛ الذي قد يكون عاملاً يعرقل ويُعيق المديرين من القيام بمهامهم، وقد يؤدي إلى صعوبة تطبيق اللوائح والأنظمة والتعليمات التي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أنّ

طبيعة المباني المدرسية في مديرية القدس هي مبانٍ مستأجرة مُعدّة كمبانٍ سكنيّة وهي بذلك تُعيق المدير في دعم التّقنيات التّربويّة الحديثة.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة يامين (2014) بعدم وجود فروق لمتغير المنطقة التعليمية.

خلاصة

اتضح من خلال النتائج التي تمّ التوصل إليها أنّ واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، مع وجود تباين بين واقع تطبيق كل بعد وآخر، وهذا يدل على إمكانية تطبيق هذا المنهج الحديث في المؤسسات التربوية الفلسطينية؛ لوجود العديد من العوامل المساعدة على تطبيقه والتي يمكن تعزيزها والإستفادة منها والعمل على تعزيز الإيجابيات وتبني هذا المدخل الإداري على الرغم من وجود بعض المعوقات التي تحد من تطبيقه بجودة النماذج العالمية، وذلك حسب رأي بعض المديرين والمعلمين أنّه من الممكن التغلب عليها ومعالجتها وتطوير التشريعات التي يمكن أن تحدّ من تطبيقها في المؤسسات التعليمية إذا ما توافرت الرغبة لدى الإدارة العليا في تبني مفهوم الجودة الشاملة؛ لارتفاع مستوى التعليم في المدارس الحكومية الفلسطينية وفق النماذج العالمية.

يتبيّن من واقع الدراسة أنّ المدارس الحكومية مستقبلاً سترقى إلى مستوى استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة في ممارسة العمليات الإداريّة في جميع المدارس الحكوميّة، وذلك إذا عملت وزارة التربية والتعليم على توفير جميع متطلبات وعناصر استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛ لأنّ ما خرجت به الدراسة من نتائج يعدّ طريقاً وحافزاً للوزارة لانتهاج هذه الاستراتيجية الحديثة من خلال الإقتداء بالنماذج الإدارية العالمية الناجحة، وذلك لوجود مواطن بحاجة إلى تطوير في المدارس الحكومية، ومنها: وجود سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تحقيق جودة التعليم المدرسي، إصدار اللوائح والأنظمة والتعليمات التي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عقد لقاءاتٍ لمناقشة المشكلات التي تعترضُ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حرص إدارة المدرسة على أن تكون مكتبة المدرسة غنيّة بالمراجع، عقد دورات تدريبية مستمرة لتأهيل المعلمين؛ للوقوف على التطوّر العلمي وأحدث الأساليب التدريسيّة، الإستعانة بمختصّين في مجال الجودة التعليميّة للتدريب على تطبيقها، توفير الحوافز لتشجيع المعلمين على أداء أعمالهم، إضافة إلى بعض القضايا الحرجة والمخاطر والتهديدات التي تهدد المدارس الحكومية،

كالظروف السياسية الغير مستقرة للشعب الفلسطيني وفي منطقة القدس تحديداً، ناهيك عن ضعف الموارد المالية.

3.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي نصّه:

ما واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثالث (17.4) الذي يُعبّر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.74) وانحراف معياري (0.535) وهذا يدل على أن واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (74.9%)، وقد جاء مجال الطلاقة في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي، يليه مجال المرونة، ومن ثمّ مجال الأصالة، يليه مجال المخاطرة، يليه مجال الحساسية للمشكلات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة كون الدرجة عالية إلى امتلاك العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس شخصيات وسمات قيادية، بالإضافة إلى محاولتهم إظهار مدارسهم بمستويات مميزة أمام إدارة التربية والتعليم؛ لذلك فإنهم يتبعون أسلوباً إبداعياً في مدارسهم، بالإضافة إلى رغبتهم بالظهور بمظهر مبدع وتطوير أدائهم وإنتاج أفكار جديدة والقيام بممارسات إبداعية على مختلف أدوارهم ومسؤولياتهم ووظائفهم باعتبارها مطلب أساسي لتفوقهم ونجاحهم؛ فهم يرون أن الإبداع الإداري يُحقق الميزة التنافسية لمدارسهم في محافظة القدس بشكل خاص.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: قحجان (2023)، والعوفي والخير (2022)، والزبارقة وأبو عاشور (2022)، وأبو رميلة (2022)، وفودة (2021)، وزمار (2021)،

وشريف والزبيدي (2019)، والحجوج وأبو علي (2018)، والشاعر (2016)، والرجبي (2018)، وغوانمة (2017)، بأن ممارسة الإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة. وتعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل: من الزوايدة والخصاونة (2022)، الجزار (2021)، و (Gulsen, 2014) حيث أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة كبيرة جداً. كما تعارضت هذه النتائج مع نتيجة دراسة كل من: عمر (2022)، والسبيعي (2021)، والشقران (2021)، وأبو حمدي (2019)، والذبياني (2018) حيث جاءت النتيجة بدرجة متوسطة.

وجاء ترتيب مجالات الإبداع الإداري كما هو موضح فيما يلي:

- 1- جاء مجال الطلاقة في المرتبة الأولى لإدارة الجودة الشاملة بوزن نسبي (75.7%).
 - 2- جاء مجال القدرة على التحليل في المرتبة الثانية بوزن نسبي (76.4%).
 - 3- جاء مجال المرونة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (76.2%).
 - 4- جاء الأصالة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (75%).
 - 5- جاء مجال المخاطرة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (73.3%).
 - 6- جاء مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي (72.5%).
- اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: قحجان (2023) حيث جاء مجال المرونة في المرتبة الثالثة، ومجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الأخيرة، ونتيجة دراسة العوفي والخير (2022)، والزوايدة والخصاونة (2022) حيث جاء مجال الطلاقة في المرتبة الأولى، بينما جاء مجال المرونة والحساسية للمشكلات والأصالة بترتيب مختلف عن الدراسة الحالية.

تعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: قحجان (2023) في مجال الأصالة، والطلاق، والمقدرة على التحليل حيث جاءت بترتيب مختلف عن الدراسة الحالية، وتعارضت مع نتيجة دراسة الزبارقة وأبو عاشور (2022) حيث جاء مجال روح المجازفة في المرتبة الرابعة والأخيرة وبترتيب مختلف عن الدراسة الحالية، كما تعارضت مع نتيجة دراسة العوفي والخير (2022) حيث جاء مجال المرونة في ترتيب مختلف عن الدراسة الحالية كما جاء مجال الطلاق في المرتبة الأخيرة، وتعارضت أيضاً مع نتيجة دراسة مرشود ومريوع (2021) حيث جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى، ومجال الطلاق في المرتبة الثانية، ومجال المرونة في المرتبة الثالثة، ومجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الرابعة، والمخاطرة في المرتبة الخامسة، وتعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زمار (2021) حيث جاء مجال الطلاق في المرتبة الأخيرة، كما اختلف ترتيب مجال المرونة والحساسية للمشكلات والأصالة عن ترتيبهم في الدراسة الحالية.

وفي ما يلي مناقشة المجالات الفرعية للإبداع الإداري أولاً: مناقشة مجال الطلاق كأحد مجالات الإبداع الإداري

أشارت النتائج في الجدول رقم (19.4) أن مجال الطلاق حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.83) وبدرجة عالية، كما حصلت جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وهذا يدل على امتلاك العاملين درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها، وقد تعزى هذه النتيجة كون الدرجة مرتفعة إلى امتلاك العاملين الخبرة في إدارة النقاش، ولديهم مهارات وأساليب جيدة يستطيعون من خلالها طرح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل، وامتلاكهم لثقافة تجعلهم يمتلكون القدرة على الإقناع والتعبير عن مقترحاتهم.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: قحجان (2023)، والعوفي والخير (2022)، وزمار (2021)، فيما يتعلق بالطلاق الفكرية حيث تحققت بدرجة كبيرة.

وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة الزوايدة والخصاونة (2022) حيث جاء مستوى الطلاق بدرجة متوسطة.

- حصلت الفقرة "يمتلك العاملون القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل" على أعلى متوسط حسابي (3.89)، يليها فقرة "يُعبر العاملون عن مقترحاتهم حتى إذا كانت مخالفة لمديرهم" بمتوسط حسابي (3.86)، وتعزو الباحثة ذلك إلى الأسلوب الإداري المتبع وتعويد المعلمين على شحذ تفكيرهم، وترك المجال أمامهم لكي يبادروا بعرض أفكارهم والاستفادة منها لانتقاء أفضلها، و إتاحة الفرصة لهم لطرح ما لديهم، وأنهم مؤثرون في اتخاذ القرار وبمسيرة التطوير والتحسين في المدرس، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزبارقة وأبو عاشور (2022) بتوفير الاستقلالية للمعلمين لتقديم آرائهم وأفكارهم.

- وحصلت الفقرة "يمتلك العاملون ثقافة واسعة مُتجددة"، والفقرة "يمتلك العاملون القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة"، والفقرة "يمتلك العاملون الحجة القوية والقدرة على الإقناع بأفكار جديدة" على أقل متوسط حسابي (3.81)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى استماع العاملين إلى العديد من الأفكار والإقتراحات خلال الاجتماعات المتكررة واللقاءات مع المشرفين التربويين وعناصر المجتمع المحلي وأولياء الأمور، بالإضافة إلى اللقاءات والدورات في مراكز التدريب التابعة لمديريات التربية والتعليم، كل ذلك يؤدي إلى زيادة حصيلتهم الفكرية، وقدرتهم على طرح العديد من الأفكار المتميزة في الوقت المناسب.

ثانياً: مجال القدرة على التحليل

- أشارت النتائج في الجدول رقم (22.4) أنّ مجال المرونة حصل على متوسط حسابي (3.81) وبدرجة عالية، كما وتشير النتائج أنّ جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وحصلت الفقرة "يمتلك العاملون القدرة على تنظيم أفكارهم" على أعلى متوسط حسابي (3.89)، ويدل ذلك على حرص العاملين على إتقان العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ الواقع التعليمي يتأثر بعوامل عديدة ومتداخلة، مما يتطلب تشخيص الأمور تشخيصاً سليماً، عبر امتلاك العاملين القدرة على التحليل.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قحجان (2023) حيث حصل هذا المجال على درجة مرتفعة.

- بينما حصلت فقرة "يحتاج العاملون إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل" بمتوسط حسابي (3.85)، وحصلت الفقرة "يتخذ العاملون القرارات وفقاً لأسس مدروسة" على أقل متوسط حسابي (3.74)، وهذا يدل على حرص العاملين للحصول على المعلومات الشاملة والتفصيلية من أصحاب الخبرة وزملاء المهنة؛ وقد تعزو الباحثة ذلك لحرص العاملين أن تكون التعليمات واضحة من قبل الإدارة وذلك لتوفير قدر أكبر من المعلومات لاتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الأهداف المنشودة بعيداً عن الأخطاء وعدم الخروج عن التعليمات.

- يليها الفقرة "يستطيع العاملون تجزئة المشكلات الرئيسة إلى مشكلات فرعية" بمتوسط حسابي (3.80)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعض مهام العمل تحتاج إلى تجزئة لتحقيق الجدوى المرجو تحقيقها، فبعض الأهداف تحتاج إلى تسلسل زمني طويل وترتبط بأهداف بعيدة المدى، لذلك فإنها تحتاج إلى تجزئة.

ثالثاً: مجال المرونة

- أشارت النتائج في الجدول رقم (20.4) حصل مجال المرونة بمتوسط حسابي (3.80) وبدرجة عالية، كما أشارت النتائج أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى خبرة العاملين وامتلاكهم للمرونة الفكرية، وإدراكهم لطبيعة عملهم، والحرص على توخي الدقة والصواب لاختيار الحلول المناسبة لمعالجة المواقف التي تحدث في بيئة العمل. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: قحجان (2023)، العوفي والخير (2022)، وزمار (2021)، والرجبي (2018)، حيث تحققت المرونة بدرجة كبيرة.

- حصلت الفقرة "يستطيع العاملون توجيه تفكيرهم وفق متطلبات الموقف" على أعلى متوسط حسابي (3.88)، يليها فقرة "يسعى العاملون للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تسهم في حل مشكلات العمل" بمتوسط حسابي (3.87)، يليها الفقرة "يطوّر العاملون الأنظمة الجامدة لتتلاءم مع واقع العمل" بمتوسط حسابي (3.75)، وقد يعزى ذلك إلى حرص العاملين على أن يكون هناك مرونة كافية للتعامل مع مشكلات العمل، فالمواقف التي تحدث خلال العمل المدرسي مختلفة وتحتاج إلى التعامل معها بأفضل القرارات، وإمكانية تحويل أفكارهم من مدخل لآخر لتلائم مع طبيعة الموقف.
- بينما حصلت الفقرة "يهتم العاملون بالآراء المخالفة لآرائهم ليستفيدوا من أفكار الآخرين" على أقل متوسط حسابي (3.72)، وتعزو الباحثة ذلك إلى تقبل النقد البناء، والبعد عن الجمود الفكري وتقبل آراء الآخرين وتغيير آرائهم إذا تطلب الموقف، إذ يمكن للعاملين الاستفادة من وجهات النظر المخالفة للحصول على حلول فاعلة، كما أن تلاقح الأفكار يؤدي للوصول إلى أفكار أفضل.

رابعاً: مجال الأصالة

- أشارت النتائج في الجدول رقم (18.4) أن مجال الأصالة حصل على متوسط حسابي (3.74) وبدرجة عالية، كما أشارت النتائج أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يدل على تحقق عنصر الأصالة وامتلاك العاملين القدرة على التمييز بين الأفكار التي تحمل الأصالة في محتواها والأفكار المتكررة، وقد تعزى هذه النتيجة كون الدرجة مرتفعة إلى الأسلوب الإداري المستخدم الذي يشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة وحرصهم على تطبيق الأفكار الجديدة عند مواجهة مشكلة ما، فيتجنبون الأفكار التقليدية المتكررة؛ لأنها لا تتضمن تطويراً لواقع تعليمي يتسم بالديناميكية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: قحجان (2023)، والزممار (2021)، والعوفي والخير (2022) حيث تحققت الأصالة بدرجة كبيرة.

وتعارضت مع دراسة الزوايدة والخصاونة (2022) حيث جاء عنصر الأصالة بدرجة متوسطة.

- حصلت الفقرة " يُقدّم العاملون الأفكار الجديدة " على أعلى متوسط حسابي (3.89)، يليها فقرة "يحرصُ العاملون على تطبيق الأفكار التي سبق تطبيقها عند مواجهة مشكلة ما" بمتوسط حسابي (3.79)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى امتلاك العاملين القدرة على التفكير الناقد، والتميز بين الأفكار التي طبقها الآخرون لحلّ مشكلات مشابهة ومدى صلاحيتها للتطبيق في بيئتهم المدرسية، وتجنّب الأفكار والحلول التي لم تحقق جدوى في حلّ بعض المشكلات.

- يليها الفقرة " يُنجزُ العاملون أعمالهم بأسلوب متطورّ وجديد " والفقرة " يُطبّقُ العاملون في المدرسة أساليبَ جديدة لحلّ أيّة مشكلة تواجههم في العمل" بمتوسط حسابي (3.74)، وقد يعزى ذلك إلى الأسلوب الإداري المستخدم الذي يشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والمتطورة والمبتكرة، وممارسة أساليب جديدة تحمل الأصالة في محتواها لحلّ المشكلات التي تواجههم.

- وحصلت الفقرة "يتشابهُ أسلوبُ أداء العاملين في الجهة التي أعملُ بها مع غيرهم من العاملين في الجهات الأخرى" على أقلّ متوسط حسابي (3.58) وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك العاملين أنّ لمدرستهم خصوصية تميّزها عن المدارس الأخرى، بحيث تتأثر كل مدرسة بالبيئة المحيطة بها من حيث الثقافة، أو العادات، العنف.... الخ ، مما يتطلب من الأفراد المبدعين تبني الأفكار الهادفة لتطوير وتحسين الواقع المدرسي وتجاوز التوقعات الأساسية، وتقديم الأفكار الجديدة وتجنبهم للأساليب التقليدية وتجاوز المطابقة، والبحث عن أساليب وممارسات تناسب بيئة العمل؛ فما يصلح تطبيقه في مؤسسة تعليمية معينة قد لا يصلح لمؤسسة أخرى.

خامساً: مجال المخاطرة

- أظهرت النتائج في الجدول رقم (21.4) بما يتعلق بمجال المخاطرة بحصوله على متوسط حسابي (3.66) وبدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يمتلك العاملون الجرأة للدفاع عن أفكارهم" على أعلى متوسط حسابي (3.88)، يليها فقرة "يستطيع العاملون تحمل المسؤوليات الناشئة عن أعمالهم" بمتوسط حسابي (3.82)، وذلك يدل على سعي العاملون لتبني أساليب جديدة لأداء العمل، إلا أنه قد يواجههم بعض المعوقات عند ممارسة الأساليب الجديدة، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى ترددهم في اقتراح أو تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل أو إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها، أو من تحمل النتائج المترتبة على المخاطرة.

- وحصلت الفقرة "يتردد العاملون في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل" على أقل متوسط حسابي (3.42)، يليها الفقرة "يقترح العاملون أساليب جديدة لأداء العمل؛ حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها"، وقد يعزى ذلك إلى تردد العاملين من تطبيق أساليب جديدة خوفاً من وجود نتائج غير مرغوب بها، ولأنهم يدركون أنهم سوف يتعرضون للمساءلة إذا حدث أي أخطاء أو مخاطر، بالإضافة إلى خوفهم من الإخفاق في أدائهم؛ نظراً لأن الرقابة المدرسية تعتمد على تقييم الأداء السّوي للمعلم؛ حيث نجد أغلب الأشخاص ينشأون في بيئة تكافئهم على الوصول للحل، وعند إخفاقهم في حل المشكلة يؤدي إلى عقابهم، وعندما تكون هناك فكرة للإبداع يضطر الفرد إلى كبتها لأنها تعتبر مخاطرة، وقد يفقد الفرد وظيفته، وهذا يتوافق مع نظرية ديمنج التي تتضمن ضرورة إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائماً نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزبارقة وأبو عاشور (2022) حيث حصل مجال المخاطرة على درجة متوسطة.

بينما تعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: العوفي والخير (2022)، وشريف (2019) حيث تحققت المخاطرة بدرجة كبيرة.

اتفقت هذه النتيجة مع سؤال المقابلة الخامس، والذي نصه: "يتطلب الإبداع تبني أفكار وأساليب جديدة وإيجاد حلول لها، كيف يطبق العاملون في المدرسة أساليب جديدة لحل أية مشكلة تواجههم في العمل؟"

المجال: المخاطرة

الفكرة الأساسية: تبني العاملون أفكار جديدة، حتى وإن واجه تطبيقها بعض المخاطر أو إن كان هناك احتمال لعدم نجاحها، يتردد العاملون في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل.

أشارت نتائج التحليل إلى أن (72%) من المشاركين لديهم تردد وت خوف من تطبيق أفكار أو أساليب جديدة، في حين أنّ (28%) من المشاركين لديهم القدرة على المجازفة وتبني أفكار وأساليب جديدة وإيجاد حلول لها بغض النظر عن المخاطر المحتملة.

ومثال ذلك أشار إليه كل من: (م. 1، م. 2، م. 3، م. 4، م. 5، م. 6، إ. 1، إ. 2، إ. 3، إ. 4) بالخوف من التغيير وتحمل نتائج الفشل، فمقاومة التغيير صفة بشرية ترتبط بالخوف مما يحتمله في المستقبل من مخاطرة، حيث أشار (م. 2): "الخوف من الفشل صفة لدى العاملين تختلف من شخص لآخر، وقد يعود التردد إلى انعدام الثقة بالنفس والخوف من تحمل مسؤولية نتائج المخاطرة، حيث قال عدة مشاركون: "قد يكون التردد في المخاطرة كون ما يتم تنفيذه من أفكار وأساليب غير مغطى بقانون من وزارة التربية والتعليم وما يترتب عليه"، حيث أعربت مجموعة كبيرة من العاملين من خوفهم من تدني تقييم الأداء السنوي لديهم في حال كانت نتائج المخاطرة غير مرضية، كما أضاف مشاركون آخرون أنّ سبب تردددهم يعود إلى الوقت والجهد الذي يتطلبه قيامهم بأي مبادرات أو أساليب جديدة.

ومع ذلك هناك أيضاً نوعية معلمين مجازفة، ألا أن مجموعة من المشاركين أقروا: "تسعى الإدارة أن يطبق العاملون أساليب جديدة لحل أي مشكلة من خلال تعاون جميع العاملين من

معلمين وهيئات إدارية لإعطاء أكبر قدر من الحلول المتنوعة ويتمّ استشارة المشرفيين في هذا المجال"، وأشار آخرون: " يتم تعاون الجميع دون استثناء في إعطاء حلول ومبادرات والإتفاق عليها يؤدي ذلك تحمل الجميع مسؤولية فشل هذه المبادرات، وبالتالي تقليل الآثار السلبية"،

ومثال ذلك أشار إليه كل من: (م. 1، م. 2، م. 3، م. 4، م. 5، م. 6، إ. 1، إ. 2، إ. 3، إ. 4): "من المهم جداً إتاحة الفرصة للعاملين لتجريب أفكار وأساليب جديدة بالعمل بعد دراستها وتقديم الدعم لهم لتجربة هذه الأساليب وتحفيزهم وتعميم تجربتهم ومكافئتهم على نجاحها"، وأشار أحد المشاركين: " من البداية يجب أن يكون هناك دعم ومساندة وإقرار بالمشاركة بتحمل النتائج"، كما أشار أغلب المشاركون بأنه ليس لديهم إثارة في التفاعل مع المشكلات، ربما نوع من انخفاض الروح المعنوية لديهم"، وأضاف مشارك: "ربما لا يوجد تحفيز"، بينما أشار أغلب المدراء بأنّ التحفيز على قبول المخاطرة يتم من خلال رفع تقييم الأداء السنوي، حيث قالوا: "تكون المكافآت التي يتم استخدامها للتشجيع على قبول المخاطرة من خلال تقييم الأداء".

التفسير والربط

يتبيّن من خلال النتائج عدم امتلاك العاملين الشّجاعة الكافية لتحمل المسؤولية في حال حدوث أخطاء عند تطبيق أفكارهم الجديدة بالإضافة إلى تخوفهم من نتائج تقييم الأداء السنوي لديهم في حال كانت نتائج المخاطرة غير مرضية، لذلك يترددون في تطبيق الأساليب الجديدة لاعتقادهم أنها مخاطرة، وترى الباحثة بضرورة تفعيل المشاركة وخلق العمل وتدعيمها من قبل قادة مديري المدارس؛ للوصول إلى أفضل القرارات لكي لا يقع في الخطأ أو القصور، وهذا يتطلب أن يكون المديرون واعين لأهميّة المخاطرة لاستثمار الطّاقات الإبداعية للعاملين وتوفير مناخ تنظيمي، وأن يكونوا مدركين حاجة العاملين للدّعم والتّغلب على التّردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة، مما يدفعهم لوضع مكافآت لتشجيعهم على قبول المخاطرة وتحمّل نتائجها، وتعزو الباحثة ذلك بأنّ الضعف في نظام المكافآت والحوافز يقلل من الروح المعنوية لدى العاملين وعدم تقبلهم للأساليب الجديدة، مما يؤدي إلى إعاقة التطوير، وترى الباحثة أنّ تشجيع العاملين والجهات الإدارية على تقبل التغيير، ومنحهم مكافآت مادية ووجود ترقّيات للمعلمين يساهم في زيادة ثقتهم بأنفسهم لتبني الأفكار الجديدة وإظهار مقدرتهم من خلالها، وعدم الحكم على نتائجها قبل تجربتها، مما يشجعهم على تطبيق أساليب وأفكاراً إبداعية.

وهذا يتطلب من الإدارة أن تدعم للعاملين وتوفير مناخ صحي والظروف التي ترفع شعورهم بالقدرة الذاتية، وهذا ما أكدت عليه "نظرية ديمينغ" بإبعاد الخوف والتردد لدى العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم والتحدث بصراحة، والتخلص من الاعتماد على التقييم السنوي للعاملين واعتماد الرقابة الوقائية لمنع حدوث الخطأ وتقديم الدعم لهم؛ مما يجعلهم يؤدون أعمالهم بفاعلية ويكفل ولاتهم وانتمائهم للمنظمة.

وهذا ما ركزت عليه أيضاً "النظرية اليابانية" بتوفير جو من الثقة بين العاملين، كما أكدته "النظرية السلوكية في الإبداع" الذي يرى أن بمقدور الأفراد الوصول إلى استجابات مبدعة وربطها مع نوع التعزيز الذي يحصل عليه ليعزز هذا النوع من السلوك.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: عمر (2022)، وأبو رميلة (2022)، والعوفي والخير (2022)، والزبارقة وأبو عاشور (2022) التي أكدت على أن للقادة دور في تنمية رأس المال الفكري، ودراسة (Yaliabik et, 2015) بوجود تأثير إيجابي للعلاقات الداخلية في المؤسسات والإبداع الإداري، ووجود علاقة بين البيئة التي يعمل بها الأفراد والتفاعل والانخراط في العمل لدى الأفراد من ذوي درجات الإبداع الإداري العالية.

كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزوايدة والخصاونة (2022) بأهمية تشجيع الأفراد المبدعين ووجود قنوات اتصال فعالة لنقل أفكارهم الإبداعية للإدارات العليا.

سادساً: مجال الحساسية للمشكلات

- أشارت النتائج في الجدول رقم (23.4) بأن مجال الحساسية للمشكلات حصل على متوسط حسابي (3.62) وبدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة حصول هذا المجال على المرتبة الأخيرة نظراً لأن المجال التعليمي محاط بالعديد من المشكلات التي تتبع من البيئة المدرسية أو من البيئة المجاورة في محافظة القدس تحديداً؛ والتي يكون أغلبها بسبب الظروف السياسية التي تتعرض لها من قبل الاحتلال، فلا يخفى أثر هذه

المشكلات على الواقع التعليمي، وهذا يتطلب من العاملين التعامل معها بحساسية للتخفيف من أثرها وعدم إلحاق الأذى بالطلبة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزوايدة والخصاونة (2022) حيث حصل مجال الحساسية للمشكلات على درجة متوسطة.

وتعارضت مع نتيجة دراسة كل من: قحجان (2023)، وزمار (2021) التي توصلت إلى أنّ الحساسية للمشكلات جاءت بدرجة كبيرة.

- وحصلت الفقرة "يضع العاملون بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات"، والفقرة "يقوم العاملون بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات" على أعلى متوسط حسابي (3.70)، وقد يعزى ذلك إلى قدرة العاملين على تحديد مواطن الضعف في العمل ومعالجة جوانب القصور التي يمكن أن تحدث، بالإضافة إلى وجود خطط بديلة تساعد على حل المشكلات قبل حدوثها.

- وحصلت الفقرة "يتوقع العاملون مشكلات العمل قبل حدوثها" على متوسط حسابي (3.65)، وتعزو الباحثة ذلك إلى تمتع العاملين بالنظرة النقدية، وتوقع الأحداث المستقبلية، بالإضافة إلى قدرتهم وخبرتهم نظراً لما مروا به من إشكاليات متعددة؛ سببها التأثيرات المحيطة بالمؤسسة التعليمية، سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

- وحصلت الفقرة "يمتلك العاملون رؤية دقيقة لمشكلات العمل" على متوسط حسابي (3.59)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى اختلاف قدرة الأشخاص على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، حيث أنّ بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات، والتحقق منها في الموقف، وهنا يظهر دور الفرد المبدع وإمكانية إسهامهم في التطوير المستمر.

- وحصلت الفقرة "يشعرُ العاملون بمتعة وإثارة في التعامل مع مشكلات العمل" على أقل متوسط حسابي (3.46)، وتعزو الباحثة ذلك إلى انشغال العاملين في بعض المهام مثل التخطيط والتقييم مما يستنفذ قدراً كبيراً من وقتهم وجهدهم، مما قد يقلل من الروح المعنوية لديهم، وقد تعزى أيضاً إلى حاجتهم إلى تقدير جهودهم وتشجيعهم وتلبية احتياجاتهم وتوفير التحفيز والدعم لهم يكونوا أكثر سعادة في عملهم، فالقائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الروح المعنوية لديه حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء قيامه بعمله.

4.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي نصّه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية للمدرسة، عدد سنوات الخدمة، المديرية؟ تم فحص السؤال من خلال مناقشة نتائج فحص فرضيات الدراسة الصّغرى، على النحو التالي:

1.4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى، والتي نصّها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الفرضية الأولى أنّه لا توجد فروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لامتلاك العاملين (الذكور والإناث) التصورات نفسها حول الإبداع الإداري، وقد تعزى لوجود الميزة التنافسية بين مدارس الذكور ومدارس الإناث وسعيهم لتحقيق الإبداع الإداري والإرتقاء بمستوى مدارسهم ليكون إبداعياً، بالإضافة إلى اتباعهم نفس قوانين العمل، وتعرضهم لنفس

البرامج والدورات التدريبية، وأنهم نتاج بيئة مادية ونظام تعليمي واحد، بالإضافة إلى ذلك فإنّ الإبداع يعتبر قدرة فطرية موجودة لدى جميع البشر بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي. وتفسّر الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجالات (الطلاقة، المرونة، والقدرة على التحليل)، تعزى لمتغير الجنس حيث كانت الفروق لصالح الذكور؛ أنّ الإناث كانوا أكثر تشدداً في تقييمهم لواقع الإبداع الإداري، وأنهم كانوا أكثر انضباطاً وجدية في التعامل مع التعليمات والقوانين، وأنّ الذكور أكثر رضاً في تقييمهم لواقع الإبداع الإداري، وقد يعزى أيضاً إلى أنّ طبيعة الذكور تختلف عن الإناث فيما يتعلق بالخروج عن الحلول؛ نظراً لاختلاف السمات الشخصية بين الذكور والإناث.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: قحجان (2023)، وأبو رميلة (2022)، والعوفي (2022)، والسبيعي (2021)، ومرشود ومربوع (2020)، وأبو حمدي (2019)، والحجوج وأبو علي (2018)، وغوانمة (2017) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: الزبارقة وأبو عاشور (2022)، والشقران (2021)، وأبو حمدي (2019)، والشاعر (2016) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

2.4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية، والتي نصّها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت نتائج الفرضية الثانية أنّه لا توجد فروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ

الإبداع الإداري ليس له علاقة بمتغير المسمى الوظيفي، أي أنّ المسمى الوظيفي لا يؤثر بشكل ملحوظ وواضح في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين. وأظهرت النتائج وجود فروق في مجال الحساسية للمشكلات، حيث كانت الفروق لصالح المعلمين، وتعزو الباحثة ذلك إلى انضباطهم باللوائح والقوانين؛ وقد يعزى أيضاً لظنّ بعض المديرين أنّ استخدام طرق أو أساليب حديثة في العمل سوف يسبب لهم مشاكل تؤثر على تحقيق أهدافهم.

3.4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة، والتي نصّها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة أنّه لا توجد فروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ الممارسات الإبداعية التي يستخدمها العاملون بغض النظر عن المؤهل العلمي تناسب المؤهلات العلمية المختلفة في بيئة العمل واحدة والظروف ذاتها، ويخضعون لنفس القوانين والأنظمة التي تصدر من الجهات المختصة، ولا يوجد فرق بين مؤهل وآخر وأنّ النظام التربوي يوجه العناية والإهتمام لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين ذوي المؤهلات العلمية المختلفة، مما يجعل قدراتهم الإبداعية في ممارسة أعمالهم متقاربة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: قحجان (2023)، وأبو رميلة (2022)، والزبارقة وأبو عاشور (2022)، وزمار (2021)، والسبيعي (2021)، ومرشود ومريوع (2020)، وشريف والزبيدي (2019)، والحجوج وأبو علي (2018) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4.3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة، والتي نصّها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

أظهرت نتائج الفرضية الرابعة وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وتبيّن أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

وقد يُعزى ذلك إلى أنّ التعليمات والقرارات للنظام التربوي الفلسطيني وما يجري من أمور إدارية متساوية لجميع المراحل التعليمية، وأنّ عدم اختلاف وجهات نظر العاملين لواقع الإبداع الإداري يُشير إلى أنّ مديري ومعلمي جميع المراحل التعليمية في محافظة القدس يستخدمون ممارسات إبداعية متشابهة، ويتلقون الدورات التدريبية ذاتها، أو لأنّ المهمّات والممارسات التي يتم تكليفهم بها للمراحل المختلفة تكاد تكون متشابهة، بالإضافة إلى تشابه الظروف المادية والتعليمية والتدريبية للمدارس.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزبارقة وأبو عاشور (2022) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

5.3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة، والتي نصّها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

أظهرت نتائج الفرضية الخامسة عدم وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وقد يعزى ذلك إلى أنّ ممارسة الإبداع الإداري قد تعود إلى السمات الشخصية والقدرات الإبداعية التي يتمتع بها العاملون أكثر من ارتباطه بسنوات الخبرة، كما أنّ المواقف والتجارب التي يتعرضون لها قد تتغلب على سنوات الخبرة لديهم، مما يؤدي إلى امتلاكهم الخبرات والمهارات والمعارف اللازمة لممارساتهم الإبداعية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: العوفي والخير (2022)، وأبو رميلة (2022)، والحجوج وأبو علي (2018)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية.

بينما اختلفت مع نتيجة دراسة كل من: مرشود ومريوع (2021)، وشريف والزبيدي (2019)، والشاعر (2016) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى إلى سنوات الخبرة.

وأظهرت دلالة الفروق في تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق لمجالي الطلاقة والمرونة، وتبين أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وقد يعزى ذلك إلى أنّ عنصرا المرونة والطلاقة لا تتأثر بعدد سنوات الخبرة بقدر تأثرها بالمعارف والخبرات التي تزيد القدرة على ممارسة المرونة والطلاقة.

6.3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة، والتي نصّها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تُعزى لمتغير المديرية.

أظهرت نتائج الفرضية السادسة عدم وجود فروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها يُعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات ما عدا مجال الطلاقة حيث كانت الفروق لصالح ضواحي القدس، وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون العاملين في مدارس محافظة القدس يخضعون للوائح والتعليمات والقوانين والأنظمة المعمول بها في مديريات التربية والتعليم، فجميع العاملين في هذه المدارس يخضعون لظروف عمل والأنظمة التربوية ذاتها، على الرغم من اختلاف البيئة المدرسية والمجتمعية، فيتم تطبيق نفس الأنظمة والتشريعات بغض النظر عن المديرية التابعة لها، كما يتم إخضاع العاملين لدورات تدريبية موحدة من قبل وزارة التربية والتعليم، كما أنّ وزارة التربية والتعليم تراعي البيئة المحلية الفلسطينية والإمكانات المتوفرة في المدارس، لذلك فالمديرية لا تأثير لها على آراء عينة الدراسة مما انعكس على توحيد تقديراتهم. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: مرشود ومريوع (2021)، وغوانمة (2017)، بعدم وجود فروق تعزى للمنطقة التعليمية.

بينما قد تعزى ما توصلت إليه الدراسة من نتيجة بوجود فروق في مجال الطلاقة لصالح مديرية ضواحي القدس إلى أنّ عنصر الطلاقة يتعلق بشكل كبير بشخصية العاملين وبمدى قدرتهم على ممارسة الإبداع؛ كما يتأثر بالبيئة المحيطة وظروف العمل، لذلك قد تكون طبيعة المنطقة في ضواحي القدس أكثر هدوءاً من الناحية السياسية وسهولة التنقل وعقد اللقاءات والدورات التدريبية، أمّا مديرية القدس فهي تعاني تشديداً من قبل سلطات الاحتلال على مدارسها؛ مما قد يعيق ممارسة مجال الطلاقة لدى العاملين.

5.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، والذي نصّه:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس وواقع الإبداع الإداري جهة نظر المعلمين والمديرين فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

نتائج الفرضية:

" لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس وواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها ".

أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية، أيّ أنّه يوجد علاقة إيجابية طردية بين واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس وواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها، وهذه العلاقة الموجبة تُبيّن أنه كلما زاد واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس زاد ذلك من واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيها، والعكس صحيح.

وهذا يدلّ على أنّ إدارة الجودة بأبعادها (دعم الإدارة المدرسية، التحسين والتطوير المستمر، تدريب العاملين وتأهيلهم، المشاركة واتخاذ القرارات، رضا المستفيدين)، تعمل على تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التربوية، وتغزو الباحثة ذلك أنّ قدرات العاملين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المؤسسة، بمعنى آخر علاقة قائمة بين النمط الإداري والإبداع الإداري، مما يساهم في الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى ضرورة توفر قدرات إبداعية قادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة؛ لذلك أصبح الإبداع الإداري وظيفة أساسية للتغيير؛ للتعامل مع التغيرات الاجتماعية والثقافية مما يؤدي إلى حاجة الإدارة لتلك العلاقة مع الإبداع الإداري.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلّ من: العمري والزريقة (2022)، القحطاني (2020) بأنّ ممارسة الإبداع الإداري في ضوء الأنماط الإدارية المعاصرة جاء بدرجة كبيرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (AYENI & SADIKU, 2020) بأنّ إدارة الجودة ساهمت بشكل كبير بزيادة إنتاجية العاملين، ونتيجة دراسة (Taftania et, 2020) التي

توصلت إلى أنّ إبداع المعلم في عملية التدريس والتعلم سيؤثر على نتائج تعلم الطلاب، ونتيجة دراسة شريف والزبيدي (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين إدارة التغيير والإبداع الإداري.

وتعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Guaglianone, Garau, & Vincenzi, 2018) التي أظهرت أنّه من المبكر التأكد من التأثير المباشر لعمليات ضمان الجودة على عمليات التدريس والتعلم، ونتيجة دراسة (Grace, 2016) التي توصلت بأنّه ليست جميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإدارة المدرسية لها تأثير على تحسين وقيادة المدارس. يتضح مما سبق أنّ مدخل إدارة الجودة الشاملة يسهم بدرجة كبيرة في الإبداع الإداري، وما تسعى إليه المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس ورؤيتها المتعلقة بالجودة والإبداع الإداري، بالرغم من النتائج المرتفعة ينبغي على وزارة التربية والتعليم بذل جهد أكبر في كافة مجالات إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري المتعلقة بتبني أفكاراً جديدة؛ حتى وإن واجه تطبيقها بعض المعوقات؛ للوصول إلى مستوى متقدم من الجودة اقتداءً بالنماذج العالمية.

3.5 مناقشة تحليل نتائج السؤال السادس والسابع للمقابلة

للإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة، والذي تمّ الإجابة عليه من خلال سؤال المقابلة السادس، والذي نصّه:

" من خلال اطلاعكم وخبرتكم: من وجهة نظرك ما الإجراءات والآليات المطلوب القيام بها للتغلب على العقبات التي تواجهها مدارس محافظة القدس لتحقيق الجودة فيها؟"

المجال: الجودة الشاملة

الفكرة الرئيسية: الإجراءات والآليات المطلوبة للتغلب على عقبات تحقيق الجودة

نتائج التحليل: أشارت نتائج التحليل أنّ (70%) من المشاركين يرون أنّ هناك إجراءات وآليات عديدة يمكن اتباعها للتغلب على عقبات إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المدارس الحكومية

الفلسطينية، بينما يرى (30%) من المشاركين أنّ هناك آليات لتطوير مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ومثال ذلك ما أفصح عنه كل من: (م.3، م.4، م.5، م.6، م.9، إ.1، إ.2، إ.3، إ.4)، فقد ذكروا: "المشكلة الحقيقية التي تواجه أيّ تحسين في مدارس القدس لتحقيق الجودة هو قلة الدعم المقدم لهذه المدارس في جميع المجالات وهذا يتطلب توفير الميزانية اللازمة لتحقيق الجودة وتقديم الدعم اللازم من المجتمع المحلي لتوفير المواد والأدوات اللازمة للتطوير، حيث أشاروا إلى: "ضرورة توفير ميزانية ضخمة لتحسين البيئة المدرسية وتوفير المرافق الضرورية اللامنهجية من مكتبات وقاعات وملاعب رياضية ومختبرات بالإضافة الى توفير كافة المستلزمات التي تحتاجها المدرسة، لتوفير البيئة المدرسية المناسبة التي يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها لتحقيق الإبداع الإداري".

كما أشار المشاركون إلى رفع رواتب المعلمين والإداريين، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وهذا يؤثر على دافعية العاملين في مدارس الأوقاف والتحاقهم بأعمال أخرى لسد الفجوة في الدخل، بالإضافة إلى التحاق أشخاص ليس لديهم كفاءة ورغبة في العمل؛ حيث أشار بعض المقابلين أنّ ما دفعهم للعمل في هذه المدارس عدم قدرتهم العمل لدى الجانب الآخر لأسباب تتعلق بلم الشمل وتصاريح العمل أو أسباب أمنية؛ لذلك يجب دعم هذه المدارس بسد الفجوة بينها وبين المدارس الأخرى في مدينة القدس التابعة لوزارة المعارف الإسرائيلية".

كما أشار كل من (م.7، م.8، م.10، م.11، إ.2، إ.5) أنّه لا بدّ من اختيار معلمين مؤهلين قبل التوظيف، ورفع معدل القبول للجامعات في تخصصات التربية، حيث أنّ أغلب من يلتحق بتخصصات التربية خصوصاً الابتدائية هم ذوي التحصيل المتدني في الثانوية العامة، وقال آخر: "بضرورة عمل تدريب للمعلمين لتطوير أدائهم، وذلك بأحدث الأساليب التدريسية، وتوفير المواد والأدوات اللازمة للتطوير ومن حيث المعوقات المتعلقة بالناحية السياسية، حيث قال مشارك: "يجب العمل على تسهيل وصول المعلم بأمان إلى مكان عمله" وأشار مشارك آخر: "تفعيل وتطوير واقع التعليم في المدينة، والعمل على تخصيص موازنة مستقبلية".

التفسير والربط:

مما تقدم يتبين بأنّ الجانب المادي هو من أهمّ المتطلبات التي يجب توفيرها لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكوميّة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ هذا الأسلوب الإداري يتطلب ميزانية ضخمة لزيادة عدد المدارس واستيعاب أعداد الطلاب، وتحسين البيئة المدرسية وتوفير المرافق الضرورية للامنهجية من مكاتب وقاعات وملاعب رياضية ومختبرات بالإضافة الى توفير كافة المستلزمات التي تحتاجها المدرسة لتحسين الجودة، وتوفير المواد والأدوات اللازمة للتطوير، كما تعزو الباحثة ذلك إلى قلة الموازنات المخصصة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري، واحتياجه إلى إمكانيات من أجل القيام بتغييرات في الأداء الإداري ومستوى الخدمة المقدمة في المدارس، فلا يخفى بأنّ البيئة المدرسية الفقيرة بإمكاناتها المادية والمعرضة للتحديات الخارجية تختلف عن البيئة المدرسية الغنية بالموثريات والتي تنفتح على الخبرات الخارجية، المتمثلة بالمرافق المدرسية من مكاتب ومختبرات ومبانٍ حديثة تساعد على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة للوصول إلى الإبداع، كما أشارت النتائج إلى ضرورة توظيف المعلمين الجيدين المؤهلين، وهذا يتطلب ضرورة تأهيل الكادر التدريسي، بالإضافة إلى تأهيل المدراء بشكل مناسب وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة لتكون قادرة على تنمية الإبداع في المدارس.

اتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة كل من: صندوق (2023) أنّ المعوقات المالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة عالية، ونتيجة دراسة الطيب (2021) التي أكدت بأنّ الجانب المالي من أكثر المشاكل في إعاقه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها، كما أنّ الهيكلية الإدارية والممارسات لا تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الجعبري (2021) بوجود معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية ومعوقات تتعلق بالمعلمين، ونتيجة دراسة بوقزولة (2017) التي بيّنت درجة الإسهام الكبيرة التي تمثلها المقومات التنظيمية والإدارية والبشرية في تجويد مكونات العملية التعليمية (الطالب والمعلم والإداري)، ونتيجة دراسة Ajayi (2017) أنه يجب توظيف المعلمين الجيدين والموارد المادية لتطبيق إدارة الجودة على المدارس، ونتيجة دراسة (Pei- Lingm & Koh, 2017) التي أكدت على أهمية أن

تكون الرؤى المستقبلية ذات فلسفة واضحة، ونتيجة دراسة (Maynesm, & Hatt,2017) التي بينت أهمية التركيز على المعلم لكونه العمود الفقري للمنظومة ككل، ونتيجة دراسة Ajayi, (2017 & Oyeniyi) التي كشفت على ضرورة توظيف المعلمين الجيدين، ونتيجة دراسة (Atieno et alm, 2014) التي أظهرت وجود تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لعدم معرفة الطرق الفضلى لتنفيذه، وجهلهم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع المقابلة، والذي نصه:

"انطلاقاً من خبرتك المشهود لها، برأيك كيف يمكن تحقيق الإبداع الإداري بالإستناد إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة؟"

المجال: الإبداع الإداري، إدارة الجودة الشاملة

الفكرة الرئيسية: مساهمة العاملون من خلال خبرتهم واطلاعهم في تحقيق الإبداع الإداري في ضوء إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية.

أشارت نتائج التحليل إلى أن (60%) من المستجيبين يرون أن هناك آليات عديدة يمكن أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية، ومثال ذلك ما أفصح عنه كل من: (م.3، م.4، م.5، م.6، م.9، م.1، إ.2، إ.3، إ.4) فقد ذكروا أن عقد الدورات التدريبية لمدرّاء ومعلمي المدارس مجال أنماط القيادة الحديثة لتشجيع قدراتهم الإبداعية ومنها إدارة الجودة الشاملة حيث أن قدرات المدرّاء تؤثر في سلوك المعلمين، كما أن إشراك العاملين في صنع القرارات يساهم في تعزيز الإبداع الإداري لديهم، وعقد لقاءات بينهم، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وتكريمهم بإنجازاتهم بشكل مستمر، بينما يرى (40%) من المستجيبين بأن هناك آليات تحقيق الإبداع الإداري.

ومثال ذلك ما أشار إليه كل من (م.7، م.8، م.10، م.1، م.2، إ.5، إ.6، إ.7) بأنه لا بدّ من توفير الاحتياجات اللازمة والأساسيّة، وتوفير الميزانيّة، ومنح صلاحيّات، وتقديم الدّعم الماديّ والمعنويّ، بالإضافة إلى المشاركة باتخاذ قرارات تتعلق بالميدان التربوي، ولا شكّ بأنّ هذه المقترحات تسهم إسهاماً كبيراً في تحقيق الإبداع الإداري، كما أشارت معظم النتائج إلى ضرورة اختيار القادة المؤهلين وتشديد إجراءات تعيين واختيار الإدارات المدرسية، والعمل على دعم وإسناد القيادات التربوية الفاعلة والمؤثرة في الميدان التربوي وتزويدهم بأحدث الأساليب والمهارات ليؤثر في تطوير المعلمين، وقد أجمع أغلب المشاركين حيث قالوا: " لتحقيق الإبداع الإداري أن يكون المدير على اطلاع بجميع المتغيرات والتجارب التي تحدث بما يخص المؤسسة التعليمية لديه ولدى الآخرين على المستوى المحلي والعالمي والإستفادة منها في إدارة وتطوير العمل في مؤسسته، كما يجب أن يتحلّى بالمرونة ويتقبل للتغيير والتطوير وقبول المجازفة المدروسة وتحمل نتائجها واشراك العاملين معهم والتشاور معهم"، كما يرى العديد من المشاركين ضرورة اختيار القادة المؤهلين الذين يتمتعون بالبحث والتقصي عن كل ما هو جديد، حيث قال أحد المشاركين: " برأيي الشّخصي من الشروط التي أرى انها ضرورية لتحقيق الإبداع الإداري ان يتمتع المدير بمهارة حل المشكلات، المرونة، القدرة على المخاطرة وتقبل الخروج عن المألوف ... الخ". كما أشار العديد من المدراء إلى أهمية تطوير وتفعيل نظام الإدارة الذاتية ومنح الصلاحيات ضمن ضوابط ومعايير واضحة، حيث يرى المشاركون أنّ الإستقلالية في العمل تمنح الأفراد حرية التصرف في طريقة أدائهم لعملهم تحمل المسؤولية لنتائج المترتبة عليها، ومنحهم الحرية في تخطيط وتنفيذ العمل؛ مما يساعد على جعلهم أكثر إبداعاً وابتكاراً.

وأكدّ المشاركون على أهمية تعميم قصص النجاح للقيادات التربوية والعمل على تكريم تلك القيادات والإحتفاء بها، حيث قال أحدهم: "يجب اتباع أساليب نماذج ناجحة في مدارس أخرى وتطويرها وتعديلها"، كما ذكر المقابلون في حديثهم أنّ مشاركة المجتمع المحلي تساهم إسهاماً فاعلاً في تحقيق الإبداع الإداري، حيث قال أحدهم: "لا يكون الإبداع الإداري فعالاً إلا بشبكة علاقات قويّة مع المجتمع المحلي أفراد ومؤسسات"،

وأشاد أحد المشاركين: "إذا تحققت الجودة الشاملة فهذا يؤدي إلى توفير كافة المتطلبات لتلبية احتياجات المعلمين، مما يحقق الإبداع الإداري".

كما أشار المشاركون إلى وجود تأثير إيجابي للعلاقات الداخلية في المؤسسات والإبداع الإداري، وأنّ هناك علاقة بين البيئة المدرسية الصحية وتفاعل العاملون وانخراطهم في العمل، حيث أشار المقابلون:

" من المهم أن يكون هناك قبول واحترام وتقبل لشخص المدير من قبل العاملين بالإضافة للتعامل معهم بعدالة وشفافية ومرونة، إتاحة الفرصة امامهم للقيام بالاعمال تحت اشرافه وتوفير الدّعم المادي والمعنوي لهم ، ... الخ".

التفسير والربط

أظهرت النتائج أنّ أهمّ المقترحات لتحقيق الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس يتمثل بتوفير الاحتياجات اللازمه والأساسية في المدارس وتوفير الميزانية اللازمة، بالإضافة إلى إشراك مديري المدارس في اتخاذ القرارات وتقليل الأعباء الإدارية الملقة على كاهلهم، وإعطاء صلاحية كبيرة وواسعة وشاملة للمديرين وضرورة التعامل باللامركزية في إدارة المدارس، مما يساعد في تحسين الأداء، وترى الباحثة أنّ تفويض الصلاحيات يساعد في تخفيف الأعباء الإدارية مما يحقق المرونة في اتخاذ القرار وسرعة الإنجاز، ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك لأنّ منح الصلاحيات يعد عاملاً مهماً لتقديم الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي يتم مواجهتها؛ لأن المشاركة تساعد على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وتحسين الأداء؛ وبالتالي نجاح تنفيذ الأهداف في المستقبل.

بالإضافة إلى ذلك فإنّ تفعيل المشاركة وفتح العمل للوصول إلى أفضل القرارات وتحقيق الأهداف المحددة وتجنب الوقوع في الخطأ أو القصور؛ فالقرارات التي تصدر عن فرق العمل تعد مشاركة قوية للأفراد العاملين، مما يؤدي إلى حل العديد من المشكلات، من خلال التعاون بين العاملين والعمل كفريق لحل المشكلات"، فالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار تؤدي إلى الاستفادة من القدرات والمهارات المختلفة للأفراد؛ مما يؤدي إلى نجاح وتطور المؤسسة، وترى الباحثة أنّه لا بدّ أن يعمل المدراء والمعلمون بهذه الآليات التي تساهم في تحقيق الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال التعاون والتشارك، وتبادل الأفكار والخبرات، وتطوير الوسائل والأساليب.

وهذا ما ركزت عليه "النظرية اليابانية" بأنّ توفير جو من الثقة بين العاملين واتخاذ القرارات بشكل جماعي يشعر العاملون بأهميتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم مما يشجعهم على اطلاق أفكارهم وقدراتهم الإبداعية، وما أكدته "النظرية السلوكية في الإبداع" الذي يرى أن بمقدور الأفراد الوصول إلى استجابات مبدعة وربطها مع نوع التعزيز الذي يحصل عليه ليعزز هذا النوع من السلوك.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: الرجبي (2018) بأنّ التنوع في استخدام مصادر القوة كتأثير يتناسب مع التنوع في خصائص العاملين من حيث (الخبرة، الالتزام، الولاء)، ونتيجة دراسة عمر (2022) بضرورة عمل خطة تعاونية لتبادل الخبرات بين المديرين، والعوفي والخير (2021) بإشراك العاملين في عملية تخطيط الموارد البشرية.

كما اتفقت مع نتيجة دراسة كل من: غالطي (2020)، والشقران (2021)، وغالطي (2020) بمنح مديري ومعلمي المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم بما يتيح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية وإشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أشارت العديد من الدراسات إلى بعض الآليات لتحقيق الإبداع الإداري كنتيجة دراسة الزوايدة والخصاونة (2022) بتخصيص مبالغ مالية لأغراض البحث والتطوير لتقديم خدمات متطورة (أبو

رميلة، 2022)، ونتيجة دراسة فودة (2021) بتخفيف أعباء مديري المدارس لإعطائهم مزيد من الوقت لممارسة الإبداع والتجديد، وضرورة إعداد برامج تدريبية متطورة لتدعيم تطوير مهاراتهم الإبداعية مع إعطائهم حوافز تشجيعية لهم وتكريمهم، واختيار مديري المدارس من القيادات التربوية التي تؤمن بأهمية الإبداع الإداري في المدارس، ونتيجة دراسة (Zhang et, al, 2020) أنّ الجانب الاقتصادي هو أكبر تهديد للقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، كما تمثلت المعوقات في تشكيل فرق العمل الديناميكية الإبداعية، وتعزيز ثقافة الابتكار في المدارس، كما اتفقت مع نتيجة دراسة قحجان (2023) بالاستعانة بخبراء لتزويد مديري المدارس بأحدث الأساليب للتأثير على سلوك المعلمين، ونتيجة دراسة العوفي والخير (2022) بالدور الإيجابي للقيادة، ونتيجة دراسة عمر (2022) بضرورة عقد دورات

تدريبية لمديري المدارس في مجال الإبداع، ونتيجة دراسة الجزار (2021) بتوفير كافة الإمكانيات المادية، والبشرية، والمعلوماتية، والتكنولوجية لتفعيل دورهم في الإبداع الإداري، ونتيجة دراسة (Yaliabik et, 2015) بوجود تأثير إيجابي للعلاقات الداخلية في المؤسسات والإبداع الإداري، ووجود علاقة بين البيئة التي يعمل بها الأفراد والتفاعل والانخراط في العمل لدى الأفراد من ذوي درجات الإبداع الإداري العالية، ونتيجة دراسة (Gulsen, 2014) بضرورة التدريب على الإدارة الإبداعية، والتركيز على رؤية المدارس التي من شأنها زيادة اتجاهات مديري المدارس نحو الإبداع.

كما اتفقت مع نتيجة دراسة كل من: أبو رميلة (2022) بضرورة التنمية المستمرة وعقد الدورات التدريبية لتشجيع مديري المدارس على ممارسة السلوك الإبداعي في المجالات المختلفة، وتهيئة الظروف المادية التي تساعد على ممارسة الإبداع في البيئة المدرسية، وفودة (2021) بتخفيف أعباء مديري المدارس لإعطائهم مزيد من الوقت لممارسة الإبداع والتجديد، وضرورة إعداد برامج تدريبية متطورة لتدعيم تطوير مهاراتهم الإبداعية مع إعطائهم حوافز تشجيعية لهم وتكريمهم.

4.5 النموذج المقترح

النموذج المقترح لتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

مقدمة

أولاً: منطلقات النموذج المقترح

ثانياً: أهداف النموذج المقترح

ثالثاً: مبررات النموذج المقترح

رابعاً: الأسس التي يقوم عليها النموذج المقترح

خامساً: مجالات النموذج المقترح

سادساً: آليات تنفيذ النموذج المقترح

سابعاً: مقترحات للتعامل مع التحديات المحتملة أمام تطبيق النموذج المقترح

ثامناً: التحديات المحتملة أمام تطبيق النموذج المقترح

تاسعاً: الحلول المقترحة للتحديات المحتملة أمام تطبيق النموذج المقترح

4.6 الأنموذج المقترح

عنوان الأنموذج: (الأنموذج المقترح لتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية في ضوء النماذج والتجارب العالمية لإدارة الجودة الشاملة)

مقدمة

استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية، وتحليل مخرجات الدراسة النوعية، ونظراً لأهمية إدارة الجودة الشاملة كما ظهرت في هذه الدراسة، وانطلاقاً من أهمية الإبداع الإداري للعاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية، كونهم أحد مصادر قوتها ورأس مالها الحقيقي.

وسعيًا لتعزيز الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وللإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة، توصلت الباحثة لبناء أنموذج مقترح، مستفيدة في ذلك من الإطار النظري للدراسة من دراسات الأبحاث، وبإعتماد على نظريات ونماذج وتجارب عالمية، وقد تمثل هذا الأنموذج في عدة خطوات، أهمها تحديد محاوره الأساسية.

وفيما يلي عرض موضح لخطوات إعداد الأنموذج المقترح:

أولاً: منطلقات الأنموذج المقترح:

إنَّ عملية بناء الأنموذج المقترح لم تكن بصورة عينية، بل جاءت لتعزيز الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، من خلال المنطلقات الفكرية الرئيسية الآتية:

- وجود حاجة تدعو المدارس الحكومية الفلسطينية إلى تعزيز الإبداع الإداري في ضوء إدارة الجودة الشاملة لضمان الإستمرارية في العمل بصورة مميزة.
- أصبح تحسين وتطوير العاملين إدارياً من الإحتياجات الهامة للمدارس الحكومية الفلسطينية لتحقيق الإبداع الإداري للعاملين.
- بناءً على الدراسة الميدانية والمقابلات التي أجريت، ومن منطلق ما توصل إليه بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي أُشيرَ إليها في الإطار النظري حول أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات التعليمية بشكل عام،

وفي المدارس الحكومية بشكل خاص، ومن منطلق النماذج والتجارب والخبرات المحلية، والإقليمية، والعالمية، والتي كشفت عنها:

الدراسات المحلية: كدراسات (صندوق، 2023؛ وقحجان، 2023؛ والجعبري 2021).

الدراسات الإقليمية: كدراسات (العمري والزريقية، 2022؛ والغويري؛ 2022؛ والطيب؛ 2021؛ ومسلم، 2018؛ وبرباخ، 2018؛ وعبد وصالح، 2018؛ وبوقزولة، 2017).

والدراسات العالمية: كدراسات (Ayeni & Sadiku ، 2020 ، Rahayuningsih, 2018؛ فدغوش، 2018؛ Oyeniyi & Ajayi, 2017؛ Pei- Lingm & 2017، Koh, Maynesm, & Hatt, 2017) جاء هذا النموذج المقترح.

كما وبني النموذج وفق النظرية اليابانية للتحسين المستمر (كايزن)، ونظرية الثقافة التنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة من منظور ديني أخلاقي حسب دراسات (المدلج، 2021؛ والعايشي، 2019)، والإستفادة من تجربة سنغافورة (دياب، 2018).

ثانياً: أهداف النموذج المقترح

يسعى هذا النموذج المقترح إلى تحقيق الأهداف الرئيسة الآتية:

- تحقيق الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تطوير وضمان استدامة الجودة، حيث يسعى هذا النموذج إلى استدامة معايير الجودة والتحسين المستمر في العمليات التعليمية، وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة في المدارس والمجتمع التعليمي.
- الالتزام بالقيم والأخلاقيات الإسلامية، وضمان توافق تحقيق الجودة الشاملة والإبداع الإداري مع القيم والأخلاقيات الإسلامية.
- مساعدة العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية على تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال النموذج المقترح، لإكسابهم مهارات هذا النمط الإداري؛ لدوره الفعال

في تطوير أداء العاملين وتحقيق الإبداع الإداري لديهم من جهة، والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم من جهة ثانية.

- إلقاء الضوء على الممارسات الناجحة التي تُسهم في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين وتعزيزه في المدارس الحكومية الفلسطينية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
 - اقتراح المعارف والمهارات التي يُمكن أن تُسهم في تحقيق وتعزيز الإبداع الإداري للعاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية، وزيادة انتماء العاملين لمؤسستهم، وشعورهم بدورهم الفعّال في تحقيق الأهداف في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
 - توفير بيئة تنظيمية ومناخ داعم لتطبيق الإبداع الإداري للعاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - تحقيق الاستفادة من التجارب العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ومحاولة توظيفها في البيئة المحلية.
- هذه الأهداف تُمثل الأسس التوجيهية لتطبيق النموذج وتحقيق التحسين المستمر في مجال إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الإبداع الإداري في مدارس محافظة القدس.

ثالثاً: مبررات النموذج المقترح لتعزيز الإبداع الإداري للعاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية من خلال تطبيق مدخل إدارة الشاملة:

هنالك العديد من المبررات والاعتبارات التي تدعو لوضع النموذج المقترح، ويُمكن توضيحها فيما يلي:

- بناءً على نتائج الدراسة الحالية وبخاصة بعد تحليل نتائج المقابلات، حيث تمّ الكشف عن أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتأكيد أفراد عينة الدراسة على أهمية الإستمرارية والتوسع في تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث ونشر هذا المفهوم وخاصة في المؤسسات التعليمية، لأهميته في تعزيز الإبداع الإداري، وتطوير أداء العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية، وهو ما يُشير إلى أهمية بناء النموذج المقترح لتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيقه في الواقع.

- دعوة الإتجاهات الإداريّة المعاصرة في مجال الإدارة التّربويّة لضرورة استخدام الأساليب الإداريّة الحديثة بما فيها مدخل إدارة الجودة الشّاملة؛ تماشيًا مع عصر العولمة والتّقدم المعرفي والتّكنولوجي المتسارع، والتّخلي عن الإتجاهات الإداريّة التّقليديّة والتي تُعيق الجانب الإبداعي في الممارسات الإداريّة، بما يفضي إلى خلق كوادِر بشريّة قادرة على مواكبة التّغيير وتقبّله، بغيّة الإرتقاء بالروح المعنويّة لدى العاملين.
- حاجة المدارس الحكوميّة الفلسطينيّة لتطبيق أساليب إداريّة حديثة أصبحت ضرورة ملّحة للتّغلب على القصور الإداري، وخلق واقع جديد بإجراء تغييرات جذريّة بأهداف جهاز التّربية والتّعليم وفق إدارة الجودة الشّاملة، لتحقيق جودة التّعليم في المؤسسات التّعليميّة، وربط مخرجات التّعليم بمتطلبات المجتمع.
- وجود حاجة ملّحة لتحقيق الإبداع في المدارس الحكوميّة الفلسطينيّة في ضوء إتباع مدخل إدارة الجودة الشّاملة، بحيث يُمكنها من مواصلة العمل ضمن سيرورة أفضل.
- أهميّة العلاقة بين إدارة الجودة الشّاملة بمجالاتها المختلفة، والإبداع الإداري لدى العاملين في المدارس الحكوميّة الفلسطينيّة، ومشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها، والعمل ضمن فرق العمل.
- بناءً على توصيات العديد من الدّراسات المحليّة مثل: (صندوق، 2023؛ وقحجان، 2023؛ والجعبري 2021) والإقليميّة مثل: (العمرى والزّريقية، 2022؛ والغويري؛ 2022؛ والطّيب؛ 2021؛ ومسلّم، 2018؛ وبرباخ، 2018؛ وعبد وصالح، 2018؛ وبوقزولة، 2017)، والعالميّة مثل: (Ayeni & Sadiku ، 2020؛ Rahayuningsih، 2018؛ فدغوش، 2018؛ Oyeniyi & Ajayi، 2017؛ Pei- Lingm & Koh، 2017؛ Maynesm، & Hatt، 2017) التي تُؤكّد على ضرورة اعتماد مدخل إدارة الجودة الشّاملة كأحد الأساليب لتعزيز الإبداع الإداري للعاملين في المدارس الحكوميّة الفلسطينيّة والإرتقاء بمستوى أدائهم، لا سيّما وأنّ التّفكير الذي يَنصّب على المؤسسات التّعليميّة وأدوارها هو التّفكير بلامح الغد، وإكساب القيم والمهارات لتعزيز استثماره.

رابعاً: الأسس التي يقوم عليها الأتمودج المقترح

اعتمدت الباحثة لبناء هذا الأتمودج المقترح على أسس يمكن توضيحها فيما يلي:

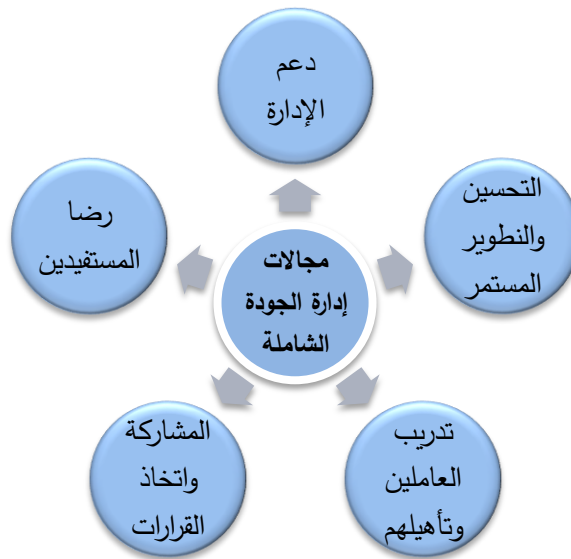
- **الأساس الديني:** فمفهوم الجودة كما وردَ في القرآن الكريم جزء من منظومة القيم الإسلامية، ولها دورٌ كبير في تحقيق الإصلاح في المجتمع ومؤسساته المختلفة، وقد عبّرَ عنها بالدقة والإتقان، حيث ورد هذان المفهومان في مواطن كثيرة وألفاظ عديدة من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي عبّرت عنها ولكن بلفظ يُماثل الجودة في قول الله تعالى: "صُنْعُ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلُّ شَيْءٍ" (النمل، آية 88)، أيّ ذلك صنْعُ الله البديع الذي أحكم كل شيء خلقه وأودع فيه الحكمة ما أودع (صفوة التفسير، ج2421).
- **الأساس الفكري:** وتتمثل بأدبيات الفكر المعاصر، والمتمثلة بالمفاهيم النظرية والدراسات السابقة التي ورد ذكرها في الدراسة، والمتمحورة حول علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية؛ إذ أنّ ممارسة هذا النمط الإداري يُساهم بشكل فاعل في تعزيز الإبداع الإداري لديهم، وبالتالي رفع جودة المخرجات التعليمية.
- **الأساس الاقتصادي:** يؤدي تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة إلى مخرجات متميزة؛ مما يكفل الإنخراط في عملية التنمية والجودة، وتلبية الاحتياجات الحالية للكيانات الاقتصادية إضافة للاحتياجات المستقبلية.
- **الأساس القانوني والإداري:** وذلك بإجراء تحسين وتأهيل للعاملين قبل تطبيق نظام المساءلة ومُحاسبتهم على الأداء طبقاً للقوانين والأنظمة المرسومة من قبل الإدارة في المدارس الحكومية الفلسطينية.
- **الأساس الأخلاقي:** العمل وفق منظومة أخلاقية قيمية من قبل طرفي المعادلة الإدارية المديرين والمعلمين.
- **الأساس الاجتماعي:** توفير المناخ التنظيمي الملائم لتشجيع العاملين من مديريين ومعلمين للعمل ضمن فرق العمل التعاوني.

خامساً: مجالات الأنموذج المقترح

يتناول هذا الأنموذج المجالات الآتية:

مجالات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية

تتألف إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في محافظة القدس من مجموعة من المجالات، يُمكن توضيحها في الشكل الآتي:



الشكل (2): يوضح مجالات إدارة الجودة الشاملة

انطلاقاً من المرتكزات السابقة، واستناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية والدراسة النوعية ترى الباحثة ضرورة إحداث تغيير في ضوء مُرتكزات إدارة الجودة، وسيتم إعداد الأنموذج المقترح وفق عدّة خطوات مهمّة بالإعتماد على نموذج كايزن (Kaizen) النّموذج الياباني للتحسين المستمر ونظرية الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى تجربة سنغافورة وإدارة الجودة من منظور إسلامي، يمكن عرضها على النحو التالي:

المرحلة الأولى: التمهيد

1- تقييم الوضع الحالي

- إجراء تقييم شامل لأداء المدارس بناءً على معايير إدارة الجودة الشاملة.
- تحليل نتائج التقييم لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

2- تبني خطة استراتيجية واضحة المعالم

- إن نجاح هذا النموذج المقترح يعتمد بشكل رئيس على تبني خطة واضحة المعالم وفقاً لإدارة الجودة الشاملة، والتي يتم في ضوءها وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والقيم الجوهرية الخاصة بالمؤسسة.
- وضع خطط وبرامج تزود العاملين في المؤسسة بالتغذية الراجعة؛ لتوضح نقاط القوة والضعف للعاملين؛ لكي يسهل معالجتها، أي بمثابة البوصلة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتنمية الالتزام بها وتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- العمل على تجديد اللوائح والأنظمة والتشريعات وجعلها تتوافق مع التغيرات والأنظمة المستجدة، وهذا ما أكدّه المنظور الإسلامي الذي أكدّ على استمرارية التعلم.
- التركيز على المدخلات وإكساب الطلاب القيم والمعارف والمهارات وأن تشمل كافة الجوانب لشخصية المتعلم؛ لتعزيز الشعور بالهوية وترسيخ الانتماء الوطني؛ لتحسين نوعية التعليم وبالتالي الإسهام بالإصلاح التعليمي والاجتماعي والاقتصادي.

3- إحداث تغييرات إيجابية في الثقافة التنظيمية

- تُعتبر الثقافة التنظيمية انعكاس للثقافة العامة ومدخل أساسي لتحسين جودة التعليم ورفعها؛ تحقيقاً للأهداف التربوية المنشودة.
- نشر الثقافة التنظيمية من خلال نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها؛ بالاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات التعليمية للحصول على أفضل المخرجات التعليمية.

- تُمَثِّلُ الثَّقَافَةُ النَّظْمِيَّةُ أَهَمَّ السِّيَاسَاتِ الهَادِفَةِ لِلتَّطْوِيرِ وَالتَّحْسِينِ الْمُسْتَمَرِّ وتدعيم الجودة؛ بما تشمله من فكر ومعتقدات تنظيمية وسلوك وقيم.

4- تحديد الأهداف بِشَكْلٍ وَاضِحٍ وَدَقِيقٍ

- تحديد الأهداف الرَّامِيَّةُ لِتَجْوِيدِ الخِدْمَاتِ والمُخْرَجَاتِ وَفَقَّ مَعَايِيرِ الجُودَةِ مِنَ الْمَنْظُورِ الإسلامي؛ كما يَنْبَغِي أَنْ تَكُونَ هَذِهِ الْأَهْدَافُ قَابِلَةً لِلتَّحْقِيقِ وَصُولًا لِمُسْتَوًى عَالٍ مِنَ الْجُودَةِ.

- تَحْسِينُ قُدْرَاتِ وَمَهَارَاتِ وَاتِّجَاهَاتِ الْعَامِلِينَ؛ لِلتَّهْوِضِ بِالْمُجْتَمَعِ وَفَقَّ طَرِيقِ التَّنْمِيَةِ والتَّطْوِيرِ.

5- انعكاس الأهداف على المناهج

- لتحقيق هذه الأهداف لَا بُدَّ مِنْ انْعِكَاسِهَا عَلَى الْمَنَاجِجِ، وَوُجُودِ اتِّسَاقٍ بَيْنَهَا وَبَيْنَ الْفَلَسَفَةِ الْمُجْتَمَعِيَّةِ، وَذَلِكَ بِالرَّبْطِ بَيْنَ الْجَوَانِبِ النَّظَرِيَّةِ وَالْجَوَانِبِ الْعَمَلِيَّةِ؛ لِتُعْزِيزِ الْقُدْرَةِ عَلَى حَلِّ الْمَشْكَلاتِ، وَتَنْمِيَةِ الْإِنْتِمَاءِ وَرُوحِ الْوَلَاءِ لِلْوَطَنِ؛ وَذَلِكَ بِإِعَادَةِ النَّظَرِ فِي الْمَنَاجِجِ الْمَنَاجِجِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ.

- مُشَارَكَةُ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ فِي إِثْرَاءِ الْمَنَاجِجِ، فَالِإِهْتِمَامِ بِجُودَةِ الْمَنَاجِجِ بِمُحْتَوَاهَا وَوُضُوحِ أَهْدَافِهَا وَمُلَانِمَتِهَا لِمُتَطَلِّبَاتِ سَوْقِ الْعَمَلِ وَلِإِيَّئَةِ الطَّالِبِ، سَيُؤَدِّي إِلَى التَّحَرُّرِ مِنْ طُرُقِ التَّدْرِيسِ التَّلَقِّيَّةِ، وَامْتِلَاكِ الطَّالِبِ لِلْقِيَمِ وَالْمَهَارَاتِ الَّتِي تَتَوَّاهُ مَعَ تَحْدِثَاتِ الْعَصْرِ وَمُتَطَلِّبَاتِهِ.

المرحلة الثانية: استراتيجيات الأنموذج المقترح وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة

أولاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة للعاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية.

التزام الإدارة بالجودة

- 1- توجيه المديرين والمعلمين في وضع خطة محدّدة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مدرستهم، بحيث تشمل الخطة أهدافاً محددة وإجراءات تنفيذية.

2- تعريف وتوعية المعلمين والمديرين بمفهوم الجودة الشاملة، من خلال تنظيم جلسات تعريفية وورش عمل لشرح مفهوم الجودة الشاملة وأهميته، على أن يتم ذلك من قبل متخصصي الجودة الشاملة.

تدريب وتأهيل العاملين:

1- رفع مهارات وقدرات ومؤهلات العاملين الإدارية بما يتوافق والمستجدات العالمية لتحقيق الإبداع.

2- تعريف وتوعية العاملين بمفهوم الجودة الشاملة، بحيث يتم تقديم هذه الدورات من قبل متخصصين معترف بهم في مجال الجودة.

3- تنظيم برامج تطوير القيادة ودورات تدريبية دورية وورش عمل متقدمة حول إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

4- الاهتمام بتطوير مستوى أداء العاملين، من خلال المتابعة وبرامج التدريب المُنقنة.

5- تزويدهم بالتقنيات المختلفة للتدريس وتدريبهم عليها؛ لرفع كفاياتهم وإحداث نقلة نوعية وتحقيق أهداف العملية التربوية.

6- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت للعاملين مُتميّزي الأداء تقديرًا لجهودهم، وتشجيعاً للتنافس على جودة الأداء بين العاملين.

7- إجراء مراجعات دورية لدورات التدريب وتقييم فعالية البرامج، يمكن استخدام نتائج هذه المراجعات لتحسين البرامج التدريبية.

المشاركة واتخاذ القرارات

1- العمل وفق منظومة قيمية تعتمد على المشاركة، لأجل الصالح العام واستثمار كافة الموارد المادية والبشرية.

2- تشكيل فرق عمل متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وتزويدها بالأدوات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهدافها.

3- تشجيع التواصل والمشاركة المستدامة، وذلك بتشجيع التواصل المستدام بين العاملين حول تجارب التدريب والتحسين المستمر.

4- ضرورة الوعي بالفروق الإجتماعية والإقتصادية الكامنة في صلب منظومة التربية، وإجراء مقارنة شمولية تأخذ بالإعتبار الأبعاد الإقتصادية، السياسية، والثقافية والقيمية، لضمان انخراط الجميع في عملية التنمية والجودة، لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمعات.

سادساً: تحقيق رضا المستفيدين

- 1- الموائمة بين متطلبات المجتمع، وضرورة ضمّ التعليم إلى العمل، وتجويد مخرجات العملية التعليمية بخلق موارد بشرية للانخراط بسوق العمل المتطور والتكنولوجي.
- 2- تعميق القيم الإيجابية وإكساب الطلبة القيم والمهارات؛ للانخراط في سوق العمل المتطور والتكنولوجي.
- 3- تحقيق الجودة من خلال رضا المستفيدين وتزويدهم بالسلوكيات التي يتوخاها المجتمع، فعملية بناء الأجيال الصاعدة وفق منهج سلوكي قيمي يعمق انتماءهم لمجتمعهم.

سابعاً: التحسين والتطوير

- اعتماد التشارك والتحسين المستمر؛ لتحسين نوعية التعليم.
- الرقابة الذاتية للعاملين، ومنحهم حرية التصرف لزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- ضرورة اعتماد التقويم في ظلّ نظام الجودة الشاملة لتحقيق التحسن والتطوير المستمر من أجل الجودة؛ فتطوير التعليم مسؤولية مجتمعية، ومفتاح ومدخل أساسي لتحقيق أهداف جودة العملية التربوية.

ثانياً: متطلبات الإبداع الإداري للعاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية.

1. الأصالة

- تشجيع العاملين التعبير عن أنفسهم بصدق داخل المدرسة.
- دعم البيئة التي تشجع الأفكار الأصيلة، وتقبل التنوع في الأساليب الإدارية والتعليمية.

2. الطّاقة

- تعدد الهياكل التنظيمية القادرة على التكيف مع التّغيرات السّريعة.
- تشجيع التّفكير الإستراتيجي واستخدام التكنولوجيا لتحسين عمليّات الإتصال واتخاذ القرار.

3. المرونة

- تعزيز المرونة من خلال توفير فرص للتّدريب والتّطوير المستمرّ، وتشجيع التّعلّم المستمرّ للعاملين.
- تبني نهج مرن لإدارة المشروعات والإستجابة لاحتياجات الطّلاب والعاملين.

4. المخاطرة

- تشجيع المديرين والمعلّمين على تقديم اقتراحات جديدة وتجربة أفكار مبتكرة.
- تقديم دعم لتقييم المخاطر وتحليل الجوانب الإيجابية والسّلبية للإختيارات.

5. القدرة على التّحليل

- تعزيز مهارات التّحليل لدى المعلّمين والمديرين من خلال دورات تدريبيّة وورش عمل.
- تشجيع استخدام البيانات والأدلة لاتخاذ قرارات رشيدة مستنيرة.

6. الحساسية للمشكلات

- تشجيع العاملين التّعرف إلى المشكلات المحتملة في المدرسة والتّصدي لها بفعالية.
- تشجيع تطبيق أساليب حلّ المشكلات والإبتكار لمواجهة التّحديات.

7. الخروج عن المألوف

- تشجيع التفكير خارج الصندوق من خلال تنظيم جلسات تفكير إبداعي ومشاركة الأفكار المبتكرة بشكل منتظم، وتوفير المساحة للتجارب والمبادرات الجديدة.
- توجيه الجهود نحو هذه الإستراتيجيات سيُسهم في تعزيز الإبداع الإداري في المدارس وتحسين الأداء الإداري بشكل عام، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج تعليمية أفضل وتعزيز مُستدام لجودة التعليم.

المرحلة الثالثة: الرقابة والمتابعة

لضمان الوصول للجودة والحصول على أفضل المخرجات التعليمية، فإنّ الرقابة على الجودة عملية مهمة وضرورية لتحقيق الأهداف، لذلك يجب اتخاذ جميع الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء ومعالجتها قبل وقوعها والعمل على التحسين بصفة مستمرة، وتعتبر هذه المرحلة مهمة لمعرفة واقع التطبيق وقياس الأثر لتحقيق الجودة في التعليم والوصول للإتقان، من خلال:

- 1- تطبيق نظام مراقبة الجودة على جميع المراحل التعليمية، بحيث تُحدّد مؤشرات قابلة للقياس لضمان تحقيق الأهداف.
 - 2- الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان ودراسة هذه المشكلات واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها، مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات.
 - 3- أن يتضمن النموذج عملية تقويم مُستمر (تكويني) وإحكام "التتبع التربوي"، وتطبيق برامج لتحسين الأداء.
- وتأسيساً على ما سبق، من الجدير استخدام جميع استراتيجيات الجودة الشاملة؛ لأنّ ذلك يُعزز نجاح هذه السياسة، ويُمكن الإستعانة (بجبل الجليد) وفق نموذج كايزن الشّكل رقم (3) من إعداد الباحثة، لتوضيح النموذج المقترح لتعزيز الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة:



الشكل رقم (3) النموذج المقترح لتعزيز الإبداع في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة (وفق نموذج كايزن)

باستخدام هذا النموذج، ستتمكن المدارس الحكومية من تحفيز المديرين والمعلمين لتحقيق الإبداع الإداري، من خلال توفير التدريب المستمر والدعم المالي، بالإضافة إلى وضع خطة محددة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا سيسهم بشكل كبير في تحسين الإبداع الإداري والتعلمي في المدارس.

سادساً: التحديات المحتملة أمام تطبيق النموذج المقترح

هناك عدة تحديات محتملة يمكن مواجهتها أثناء تنفيذ هذا النموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة القدس، تتضمن بعض هذه التحديات ما يلي:

1. **التنميط والموارد المحدودة:** قد تواجه المدارس صعوبة في تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية والمشاريع الإبداعية، حيث أن هذا المدخل يحتاج إلى ميزانية مخصصة بالإضافة إلى تكلفة برامج التدريب التقني، فقد تكون هناك قيود مالية وموارد محدودة لتنفيذ النموذج.

2. **تَحْدِيَّاتٌ ثَقَافِيَّةٌ:** تَتَمَثَّلُ بِالتَّعَامُلِ مَعَ تَحْدِيَّاتِ ثَقَافِيَّةٍ مُحْتَمَلَةٍ فِي تَطْبِيقِ النَّمُودَجِ فِي بِيئَةٍ مُتَنَوِّعَةٍ ثَقَافِيًّا فِي مَدِينَةِ الْقُدْسِ، فَقَدْ يَكُونُ مِنَ الصَّعْبِ تَغْيِيرُ الثَّقَافَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ فِي بَعْضِ الْمَدَارِسِ، حَيْثُ تَحْتَاجُ هَذِهِ الثَّقَافَةُ إِلَى تَقَبُّلِ الْإِبْدَاعِ وَالتَّغْيِيرِ الْمُسْتَمَرِّ، مِمَّا يَتَطَلَّبُ الْعَمَلَ عَلَى تَوْعِيَةِ وَتَحْفِيزِ جَمِيعِ أَفْرَادِ الْمَدْرَسَةِ بِأَهَمِّيَّةِ الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ وَتَحْفِيزِهِمْ لِتَبْنِيهِ.

3. **الْمُقَاوَمَةُ لِلتَّغْيِيرِ:** قَدْ يُوَاجِهُ بَعْضُ الْمُدْرَاءِ وَالْمُعَلِّمِينَ مُقَاوَمَةً لِتَغْيِيرِ الْأَسَالِيبِ التَّقْلِيدِيَّةِ فِي الْإِدَارَةِ وَالتَّعْلِيمِ، يَجِبُ تَقْدِيمُ دَعْمٍ وَتَدْرِيْبٍ مُنَاسِبٍ لِلتَّعَامُلِ مَعَ هَذِهِ الْمُقَاوَمَةِ وَتَحْفِيزِهِمْ لِتَبْنِيِ التَّغْيِيرِ.

4. **ضُغُوطُ الْوَقْتِ:** قَدْ يَكُونُ هُنَاكَ ضُغُوطٌ زَمَنِيَّةٌ عَلَى الْمُدِيرِينَ وَالْمُعَلِّمِينَ بِسَبَبِ مَتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ الْيَوْمِيَّةِ فِي الْمَدْرَسَةِ، كَمَا يَجِبُ تَوْفِيرُ وَقْتٍ كَافٍ لِلْمُشَارَكَةِ فِي دَوْرَاتِ التَّدْرِيْبِ وَتَطْبِيقِ الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ.

5. **تَوْجِيهِهُ وَمُتَابَعَةُ الْجُهِودِ:** يَحْتَاجُ النَّمُودَجُ إِلَى جُهْدٍ إِدَارِيٍّ وَمُتَابَعَةٍ دَقِيقَةٍ لِضَمَانِ تَنْفِيْذِهِ بِشَكْلِ فَعَّالٍ، كَمَا يَجِبُ تَوْجِيهِ الْجُهِودِ وَتَقْيِيمُ الْأَدَاءِ بِانْتِظَامٍ لِضَمَانِ تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الْمَرْجُوءَةِ.

6. **التَّوَاصُلُ وَالشَّرَاكَاتُ:** يُمَكِّنُ أَنْ تَكُونَ هُنَاكَ تَحْدِيَّاتٌ فِي إِقَامَةِ تَعَاوُنٍ فَعَّالٍ مَعَ الْأَهَالِيِ وَالْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ وَالْمُؤَسَّسَاتِ الْخَارِجِيَّةِ، يَجِبُ تَوْسِيعُ شَبَكَةِ الشَّرَاكَاتِ وَالتَّوَاصُلِ الْفَعَّالِ مَعَ جَمِيعِ الْأَطْرَافِ الْمَعْنِيَّةِ.

8. **ضَعْفُ التَّأْهِيلِ الْعِلْمِيِّ لِلْعَامِلِينَ:** وَخُصُوصًا فِي مَجَالِ اللُّغَةِ الْإِنْجَلِيزِيَّةِ، حَيْثُ إِنَّ أَغْلَبَ التَّجْهِيزَاتِ التَّقْنِيَّةِ الْحَدِيثَةِ تَسْتَلْزِمُ إِمَامًا بِاللُّغَةِ الْإِنْجَلِيزِيَّةِ.

9. **التَّخْصِيصُ لاحتياجات المدارس الْمُخْتَلِفَةِ:** فَقَدْ تَكُونُ هُنَاكَ اخْتِلَافَاتٌ فِي الْمَوَارِدِ وَالتَّحْدِيَّاتِ، تَبْعًا لاحتياجات وظُرُوفِ الْمَدَارِسِ الْمُخْتَلِفَةِ فِي مُحَافَظَةِ الْقُدْسِ.

لِذَلِكَ مِنَ الْمُهْمِّ التَّفَكِيرُ فِي هَذِهِ التَّحْدِيَّاتِ وَتَطْوِيرُ اسْتِرَاطِيَجِيَّاتٍ لِلتَّعَامُلِ مَعَهَا وَالتَّغَلُّبِ عَلَيْهَا بِشَكْلِ فَعَّالٍ؛ لِضَمَانِ نَجَاحِ تَنْفِيْذِ النَّمُودَجِ وَتَحْقِيقِ الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ وَالْجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي الْمَدَارِسِ.

سابعاً: مقترحات للتعامل مع التّحديات المُحتملة أمام تطبيق الأنموذج المُقترح

بناءً على نتائج الدّراسة وبناءً على الأنموذج المُقترح للإبداع الإداري في ضوء إدارة الجودة الشّاملة في مدارس القدس والتّحديات المُحتملة المُتوقّعة، يُمكن تقديم الحلول الآتية:

1. وضع خطة مكتوبة وواضحة لإدارة الجودة الشّاملة تُحدّد الأهداف والأنشطة والموارد المطلوبة والجداول الزّمنية الخاصّة بالأنموذج المُقترح، بحيث تكون هذه الخطة متكاملة وقابلة للتّفيذ.
2. يجب أن يكون الأنموذج قابلاً للتّخصيص لتلبية احتياجات وظروف المدارس المُختلفة في محافظة القدس.
3. تعزيز ثقافة الجودة الشّاملة في جميع المدارس، وتَحفيز جميع أفراد المؤسسة على تحقيق التّحسين المُستمر.
4. ضمان أن الأنموذج يتوافق مع المفاهيم الإسلاميّة للجودة الشّاملة والإبداع الإداري ويَعكس قيم العدالة والتّميز والشفافيّة.
5. ضمان التّمويل المُستدام، من خلال توجيه الجهود لِضمان توفير التّمويل المُستدام لتتّفيذ البرامج التّدريبية والمشاريع الإبداعية، من خلال الحصول على تّمويل من مَصادر خارجيّة أو منظمات ذات صلة.
6. توجيه دعم الإدارة والتّعليم من خلال توجيه وتدريب الكوادر التّعليميّة والإداريّة نحو تَبني مفاهيم الجودة الشّاملة والإبداع الإداري من خلال تدريب مكثّف ودَعم مُستمر.
7. تنظيم حملات توعية دوريّة للمعلّمين والمديرين حول أهمية الإبداع الإداري والجودة الشّاملة في تحسين الأداء التّعليمي.
8. تقديم التّدريب مع التّأكيد أنّ الدّورات التّدريبية تُقدّم من قِبَل مُتخصصين ذوي خبرة في مجال الجودة الشّاملة، وأنّها تستجيب لاحتياجات المعلّمين والمديرين.
9. تشجيع الشّراكات والتّعاون، من خلال تعزيز التّعاون مع المجتمع المحلي والمؤسسات الدّاعمة؛ لِدعم تنفيذ الأنموذج ومشاركة المعرفة والموارد.

10. تطوير نظام لمتابعة وتقييم تنفيذ الأنموذج بانتظام لضمان الإستمراريّة وتحقيق الأهداف وتصحيح المسار عند الضرورة.
 11. تشجيع المديرين والمُعلّمين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول إبداعية لتحسين العملية التعليميّة والإداريّة.
 12. تقدير وتكريم المديرين والمعلمين عند تحقيقهم للإبداع الإداري من خلال تسليم شهادات تقدير وجوائز ملموسة.
 13. زيادة جهود التواصل مع جميع الأطراف المعنية وتشجيعهم على المشاركة الفعّالة في تحقيق الأهداف، وفي عمليّات اتخاذ القرارات وتطوير الجودة التعليميّة.
 14. الإلتزام بالإستدامة في تنفيذ الأنموذج والإستمرار في تطوير العمليّات وتحسينها بشكلٍ مُستدام.
- تطبيق هذه التّوصيات سيُساهم في تحقيق نجاح الأنموذج وتطوير بيئة تعليمية تعتمد على إدارة الجودة الشاملة وتعزز الإبداع الإداري في مدارس القدس.

وأخيراً، ترى الباحثة بضرورة توجيه الأنظار نحو نشر ثقافة الجودة الشاملة وأهميّتها في رفع جودة التّعليم؛ الذي هو بحاجة ماسّة لملاءمته لمتطلّبات واحتياجات العصر لتحقيق الإبداع الإداري؛ فالشّعوب القويّة هي نتاج أنظمتها التعليميّة المدروسة، لتبقى التّربية هي الرّهان الأكيد للقيام بثورة تربويّة ونقّلة نوعيّة، فمُصيرُ الأمم رهينٌ بإبداع رُسّامها البشريّ، ومَدَى تحدّيه واستجابته لمشاكل التّغيير ومطالبه.

يُمْكِنُ الإِيجَازُ بِجُمْلَةٍ أُخِيرَةٍ...

جَمِيلٌ السَّعْيُ لِلوُصُولِ إِلَى مَصَافِ الدُّوَلِ المُتَقَدِّمَةِ، وَلَكِنْ الأَجْمَلُ عِنْدَمَا يَكُونُ هَذَا الوُصُولُ مَدْرُوساً وَمَحْسُوباً، وَهَذَا لَا يَعْنِي أَدَاً أَنْ نَنْتَظِرَ سِنِينَ لِنَصِلَ إِلَى مَا وَصَلَتْ إِلَيْهِ، بَلْ يَجِبُ الْبَدْءُ مِنْ حَيْثُ انْتَهَى الْآخَرُونَ وَلَكِنْ بِحَذَرٍ وَتَخْطِيطٍ وَتَحْضِيرٍ وَفَقَ آليَّةٍ وَخَطِّطٍ وَاضِحَةٍ وَمَدْرُوسَةٍ.

5.5 توصيات الدراسة

في ضوء نتائج هذه الدراسة، تم إدراج التوصيات الآتية:

1- التوصيات الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):

- التوصيات الخاصة بالتزام الإدارة بالجودة:
 - تطوير ونشر سياسة واضحة ومكتوبة لتحقيق جودة التعليم المدرسي، كما ينبغي أن تتضمن هذه السياسة أهدافاً محددة واستراتيجيات لتحسين جودة التعليم وضمان تنفيذها على نحو دقيق ومنظم.
 - أن تكون هناك عملية مستدامة لإصدار اللوائح والأنظمة التي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة، وأن تتضمن هذه اللوائح والأنظمة إجراءات لتقييم الأداء ومراقبته وتحفيز المعلمين على تحقيق أهداف الجودة.
 - تنظيم لقاءات دورية لمناقشة المشكلات التي تعترض تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المدرسة، وأن تكون هذه اللقاءات مناسبة لمشاركة العاملين في تحليل الأوضاع واقتراح الحلول.

● التوصيات الخاصة بالتحسين والتطوير المستمر:

توفير مكتبة غنية بالمراجع والمواد التعليمية، من خلال تخصيص ميزانية لتحديث المكتبة بشكل دوري وتوفير المواد التعليمية الحديثة.

● التوصيات الخاصة بتدريب العاملين وتأهيلهم:

- تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتأهيل المدراء والمعلمين وتطوير مهاراتهم، من خلال التعاون مع مؤسسات تعليمية أو مع خبراء في مجال الجودة الشاملة.
- تقديم التدريب من خلال متخصصين في الجودة الشاملة، مع التأكيد أن الدورات التدريبية تقدم من قبل متخصصين ذوي خبرة في مجال الجودة الشاملة وأنها تستجيب لاحتياجات المعلمين والمدربين.

• التّوصيات الخاصّة بالمُشاركة واتخاذ القرارات:

تقديم حوافز ماديّة وغير ماديّة لتشجيع المعلمين على أداء أعمالهم بشكل أفضل وتحقيق أهداف الجودة المرجوة، يُمكن أن تشمل هذه الحوافز زيادات في الأجور أو تقديم فرص للتّرقية أو الاعتراف بالإنجازات المميّزة.

ياختصار، يجب أن تكون هذه التّوصيات جزءاً من استراتيجية شاملة لتحقيق جودة التّعليم في المدرسة وضمن الالتزام بتنفيذها بشكل فعّال ومُستدام.

2- التّوصيات الخاصّة بالمُتغيّر التّابع (الإبداع الإداري):

* التّوصيات الخاصّة بالمخاطرة:

- تشجيع ثقة العاملين من خلال تشجيع النّقة بين الإدارة والمُعلمين؛ لتعزیز تقديم الأفكار الجديدة والإقتراحات، وإيداء اهتماماً حقيقياً واحتراماً لآراء الموظفين.

- إنشاء بيئة تُشجّع على تبني الأفكار الجديدة حتّى في حالة احتمال عدم نجاحها، حتّى يشعر العاملون بأنّهم آمنون في تقديم أفكارهم دون مخاوف من العقوبة.

- تنظيم ورش عمل وجلسات تفكير إبداعيّ تشجّع الموظفين على توليد أفكار جديدة، والتّفكير بشكل مبتكر في تطبيقها في العمل.

* التّوصيات الخاصّة بالحساسية للمشكلات:

- توفير دورات تدريبية للموظفين حول تنمية مهارات التفكير الإبداعي وكيفية التّعامل مع المشكلات بشكل إيجابيّ وبناء.

- تقدير وتكريم الإقتراحات الإبداعية ومكافأة العاملين عندما تُؤدّي أفكارهم إلى تحسين العمل أو تحقيق نجاح.

- تحفيز الموظفين على تخطّي المخاوف والتّحديات من خلال إبراز أمثلة ناجحة لتجارب سابقة وكيف تمّ التّعامل معها بنجاح.

- تشجيع التّعاون بين الموظفين؛ للمُساعدة في حلّ المشكلات المُعقّدة بشكل أفضل.

- تقديم مكافآت أو ترقيات تُشجّع على التّفوّق في حلّ المُشكِلات وَتَحقيق الأهداف المُبتكَرة.
 - تشجيع المُوظفين على التّفكير في أوجه القصور وَتقديم اقتراحات لِتحسين العمليّات والأداء.
- من خلال هذه التّوصيات، يُمكن تعزيز الإبداع الإداري، وَتحسين فُدرة العاملين على التّعامل مع التّحديات وَتطوير حلول جديّدة لِتحقيق أهداف المُنظّمة.

التّوصيات العامّة:

- 1- تبني الأنموذج المقترح لتحسين أداء العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية.
- 2- العمل على تطوير الأنموذج المقترح من خلال تطبيقه، وتقديم التّغذية الرّاجعة لمدى فاعليّته وكفاءته، وأهميّة تبني سياسة تعزيز وتحفيز العاملين أصحاب الكفاءة والخبرة، مع توفير البرامج التي ترفع وتطور من مساهمهم الوظيفي.
- 3- نشر ثقافة إدارة الجوّدة الشّاملة في المدارس الحُكوميّة الفلسطينيّة، وتشجيع العاملين على تحسين وتطوير أدائهم من خلال مُتخصّصين في البرامج التّدريبية وفق أسس إدارة الجوّدة الشّاملة.
- 4- التّثميّة الإداريّة المستمّرة، من خلال عقد الدّورات التّدريبية وفق المداخل الإداريّة الحديثة الّتي تعمل على تنمية الإبداع الإداري.
- 5- توفير الدّعم المادي والمعنوي الّتي تساعد على ممارسة الإبداع في المؤسسات التّربويّة، والتّشجيع على ممارسة السّلك الإبداعي في مجالات العمل المختلفة.
- 6- توفير بنية تحتية تكنولوجيّة وبيئة تعليميّة تواكب التّقدم، وتعمل على رفع المستوى المعلوماتي للعاملين والطّلبة، للوصول للجودة والتميز.
- 7- تشجيع الإبداع من خلال توفير مناخ وبيئة تحفيزيّة يَتَمّ من خلالها غرس مبادئ الإبداع والتّجديد في نفوس العاملين؛ لغرس الدّافعية والحماس واحتضان الأفكار المبدعة وتوفير مناخ داعم للإنجاز.
- 8- اختيار مديري المدارس من القيادات الّتي تؤمن بأهميّة الإبداع، ومن يتحلون بالإنفتاح على الخبرات الجديدة ومرونة التّفكير.

- 9- استثمار اخصائيين ذوي الخبرة لإدارة المدارس الجديدة، وتشجيعهم على تطبيق الاستراتيجيات الإدارية الجديدة.
- 10- إشراك مديري المدارس والمعلمين والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات، ومنحهم صلاحيات تتناسب مع حجم المهام الإدارية الملقاة على عاتقهم.
- 11- تفعيل نظام الحوافز على أسس تتضمن التميز والإبداع ومكافأة المبدعين.
- 12- الاستفادة من الخبرات والنماذج العالمية لتحقيق الإبداع الإداري، لمواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال التربية الحديثة.

6.5 المقترحات المستقبلية:

- استناداً إلى النتائج، ومن أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، فإن الباحثة تقترح إجراء دراسات تستهدف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري، مع مراعاة عوامل ومتغيرات غير التي ذكرت في هذه الدراسة التي قد تؤثر على هذه العلاقة، على سبيل المثال:
- إجراء دراسة مماثلة عن المدارس الخاصة في محافظة القدس لنفس المتغيرات ومقارنة نتائجها بالبحث الحالي.
 - تقييم تأثير برامج التدريب وتطوير المهارات المتعلقة بتحقيق الجودة في المدارس.
 - دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم والتعلم المستدام.
 - بناء نموذج مقترح لتعزيز مهارات إدارة الجودة الشاملة في المراحل التعليمية المختلفة.
 - بناء نموذج مقترح لتحسين واقع الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - إجراء المزيد من الدراسات تشمل جميع محافظات ومديريات الوطن وفي مدارس أخرى حول علاقة إدارة الجودة الشاملة بمتغيرات مختلفة مثل: جودة التعليم، التميز المؤسسي، التنمية المستدامة، وإدارة الأزمات، ومستوى الإنتاجية، تطوير أداء العاملين، لما لمدخل إدارة الجودة الشاملة من أهمية في إنجاز أهداف المؤسسة.

المراجع أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم.

السنة النبوية.

ابن منظور، محمد. (1992). لسان العرب. ط (3)، دار صادر، بيروت، ص: 411.

أبو النصر، محمد. (2007). الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة. (ط19)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.

أبو حمدي، إلهام. (2019). واقع الإبداع في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 27(10)، الأردن.

أبو رميلة، دلال. (2022). "دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

أبو زيادة، زكي. (2019). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركات الاتصالات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإدارية والاقتصادية، مجلد (27)، الطبعة (4)، ص: 151_175.

أبو صوي، هالة. (2003). "تقييم إدارة الصف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

أبو عصب، خالد. (2022). التربية والتعليم في المجتمع العربي ما بين الواقع واستشراف المستقبل. (ط1)، مكتبة كل شيء. فلسطين.

أبو هاشم، حسام. (2018). "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.

آل ناقرو، محمد. (2010). الإبداع مفهومه، ووسائل تنميته. الجمعية العربية السعودية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

بحورة، إلهام. (2016). "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية غارداية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

بسيسو، نادرة. (2003). "تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة". رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

البطي، أحمد، دينون محمد، العماري، مصباح، أبو رميله، سعد. (2022). أثر الجودة الشاملة على الابداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، المجلد (5)، العدد (1)، 94_66.

بن زرعة، سوسن. (2016). عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نور بنت عبد الرحمن. مجلة مستقبل التربية العربية، 23(101)، ص 11 - 13.

بن عيشاوي، أحمد. (2012). إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية. (ط1)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

البناء، رياض. (2006). التعليم الإبتدائي: الجودة شاملة ورؤية جديدة. المؤتمر التربوي العشرون لإدارة الجودة الشاملة، 20-21 يناير 2006،

بوقزولة، وداد. (2017). "درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر.

البوهي، رأفت. (2019). الجودة الشاملة في التعليم. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، مصر.

تدرانت، فاطمة. (2015). "أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري-دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة ام البواقي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، السعودية، ص 40.

التميمي، فواز؛ والخطيب، أحمد. (2008). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. (ط1). دار الكتب.

- تيتي، سهام. (2019). "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة أم البواقي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص:48.
- جباري، فادية. (2011). تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص: 17-18.
- جبريل، سمير. (2016). تعدد مرجعيات التعليم في القدس واقع وتحديات. وزارة التربية والتعليم، رام الله فلسطين.
- الجبوري، ميسر. (2008). إدارة الجودة الشاملة. دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، ص 452.
- جرار، أماني. (2008). إدارة الجودة الشاملة. (ط1)، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- جرمان، مفيدة. (2018). " القيادة الإدارية ودورها في دعم الإبداع الإداري". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- الجزار، رانيا. (2021). "درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للريادة الاستراتيجية ودورها في الإبداع الإداري". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الجعبري، سحر. (2021). " استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- الجعبري، عنان. (2019). "دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية - دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، ص 47.
- جلولي، أسماء. (2013). "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

الحاكم، أمينة. (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية- دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العامة لمدينة الخرطوم. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

حجازي، حنين. (2021). "أثر القيادة الملهم في فعالية الإبداع الإداري لدى العاملين- دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي (الجامعات الأهلية) في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص:24.

الحداد، عواطف. (2009). إدارة الجودة الشاملة. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحشاش، عبد العزيز. (2014). "تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإبداع الإداري". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحضرمي، نوف. (2017). معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، مجلة العلوم التربوية والنفسية. 11(1)، ص 76 - 94.

حطابي، صادق. (2019). التعليم الإلكتروني وعلاقته بضمان الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6(3)، ص 243 - 260.

حمد، رامي؛ وإسماعيل، أحمد. (2018). "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري". دراسة حالة: البنوك التجارية الأجنبية العالمية في السودان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

الحيوان، عبد الإله. (2002). لمحات عامة في التفكير الإبداعي. (ط1)، مكتبة فهد الوطنية، السعودية.

خصاونة، فؤاد. (2019). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجه نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 30 (43)، ص: 656-676.

خضير، عناية. (2007). "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الخطيب، أحمد. (2008). التعليم العالي الإشكاليات والتحديات. دار عالم الكتاب الحديث، الأردن.

الخلف، عبد الله. (1997). إدارة التحليل الغنتاجي والعمليات: مدخل التحليل الكمي. دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.

خليل، سعد. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. (ط4)، دار أسامة للنشر والتوزيع.

الخير، عامر. (2021). الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين هندسة العمليات (الهندرة) وأداء العاملين -دراسة حالة على شركات الإتصال-السودان- مدينة الأبيض-. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة كردفان، كلية الإقتصاد والدراسات التجارية، السودان، 8848-2710.

دحدوح، ليليا. (2018). "دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الموارد البشرية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، السعودية، ص39.

الدرادكة، مأمون. (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء . (ط1)، دار الصفاء، عمان، الأردن.

دياب، إكرام. (2018). تطوير السياسة التعليمية لمعلم القرن الحادي والعشرين في مصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية. مجلة الإدارة التربوية، العدد (17)، جامعة الزقازيق، مصر.

الذبياني، محمد. (2018). " إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين". مجلة كلية التربية (أسيوط) ، 34 (12)، ص 512-546.

راضي، عطية. (2006). اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو إدارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث الإدارية، 24(2)، مصر، ص 41 - 83.

الربيعي، محمود؛ وأحمد ، مازن؛ والطائي، هادي. (2014). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. (ط2)، دار الكتاب العالمية، بيروت.

الرجبي، نعمتي. (2018). "القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

ريان، هاشم. (2002). المنهاج التربوي من منظور إسلامي. (ط1)، دار اليقين للنشر والتوزيع، القدس.

الزبارقة، حاتم؛ وأبو عاشور، خليفة. (2022). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، 7(1)، الأردن.

زمار، سوزان. (2021). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها: عينة من مدارس مدينة طرابلس شمال لبنان. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، 3 (12)، 368-385.

الزهراني، مستورة. (2017). المعوقات التي تواجه قادة المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. مجلة الإدارة التربوية، (16). السعودية.

الزوايدة، محمد؛ والخصاونة، معن. (2022). أثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (34)، بيروت، لبنان، 122-140.

زين الدين، فريد. (1996). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. (ط1)، دار الكتب، القاهرة، مصر.

سالم، محمد؛ ونجم الدين، نيكار؛ وحמיד، أشرف. (2020). تقييم الإبداع الإداري لمدير قسم النشاطات الطلابية من وجهة نظر منتسبي شعب النشاطات الطلابية في كميات جامعة الموصل. مجلة كلية التربية، جامعة واسط، 38(3)، ص: 1587_1602.

السبيعي، تهاني. (2021). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت. مجلة الطفولة والتربية، 46 (2)، جامعة الإسكندرية، مصر، 495 - 533.

السكرانة، بلال. (2011). الإبداع الإداري. (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن.

سلامة، فؤاد؛ ورميح، يسري؛ والفيل، خالد؛ وإسماعيل، أحمد؛ وأبو الخير، مها. (2021). العوامل المحددة لمعايير جودة منظمات التعليم الأساسي بمركز دسوق محافظة كفر الشيخ. مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي، 42(2). مصر.

سلمان، سامي. (2019). كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي. بيت الأفكار الدولية، الأردن. سليمان، عبد الفتاح. (2003). الدليل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. دار آية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ص:76.

سملاي، يحضية. (2005). "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص 204.

الشاعر، ح. (2016). "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.

شرقي، خليل. (2016). "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

شريف، شريف؛ والزبيدي، سامي. (2019). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، 67(67)، جامعة سوهاج، مصر. 459-498.

الشعار، قاسم؛ والنجار، فايز. (2015). "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي - دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن. مجلة دراسات العلوم الإدارية العدد (2)، الأردن، ص4.

الشقران، عبد الله. (2021). مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 36 (4)، الأردن، 99-142.

- شلغوم، رميساء. (2014). "أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة صافيلي بعين أسمارة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- شنك، سميرة. (2014). الذكاء: المهارات التحليلية - المهارات الإبداعية- المهارات العملية. (ط1)، مركز ديبونو لتعليم التفكير.
- الشياب، أحمد؛ وأبو حمور، عنان. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. (ط1)، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الصابوني، محمد. (1976). صفوة التفاسير. 3(1)، دار الصابوني، جامعة الملك عبد العزيز، مكة المكرمة، السعودية.
- صبيح، سعي. (2019). "دراسة اجتماعية لمعايير الجودة الشاملة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر.
- صندوق، هيام. (2023). "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر مديريها"، مجلة الجامعة الإسلامية بغزة، 31(3)، غزة، فلسطين.
- طالبي، رتيبة؛ و لونيسي، علي. (2016). القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد (6)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة، الجزائر.
- طعيمة، أحمد. (2015). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. دار المسيرة، عمان، الأردن، ص: 17.
- الطويل، ياسمين. (2019). "الجودة الشاملة وأثرها على أداء الأفراد العاملين في البنوك". أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- الطيب، شادية. (2021). "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 6(1)، ص: 36 - 67.

عاشور، إبراهيم. (1998). مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقاته في المنظمات الصناعية. المركز الوطني للبحوث.

عبد الحافظ، نبيل. (1995). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات. مسقط، عمان، ص:23.

عبد الفتاح، حسن. (2013). المبادئ والمفاهيم الأساسية للنظري اليابانية لتحسين الأداء كايزن "Kaizen"، ورشة عمل الإدارة المرئية كمدخل لتحسين الأداء مفاهيم كايزن والمنهجية اليابانية للتطوير، 17-14 ابريل 2013، كازابلانكا، المملكة المغربية.

عبد، صلاح؛ وصالح، هالة. (2018). النماذج العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها للمؤسسة التعليمية في العالم العربي "دراسة تحليلية". جامعة بنها، مصر.

عبوي، منير. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. (ط1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين.

العجلة، هيجان. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للمديرين- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة.

عساف، عبد المجيد. (2015). واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، 3(9)، ص 109-145.

العضاضي، علي. (2012). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل العلمي العالي : دراسة ميدانية. المجلة العربية وجودة التعليم الجامعي، 5(9)، جامعة الملك خالد، السعودية.

العلوان، جعفر. (2020). الإتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية- مراجعة للأدبيات ذات العلاقة. فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية.

علي، أمينة؛ والحاكم، علي. (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم). مجلة العلوم الاقتصادية، 16(1)، ص 176-198.

العلي، عبد الستار. (2008). **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**. (ط1)، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

عمار، نصيرة؛ وبلعروسي، نصيرة. (2022). **"دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري مؤسسة موبيلس بتيميمون- دراسة حالة"**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية ادرار، الجزائر.

عمر، أناس. (2022). **المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم**. وزارة التربية والتعليم، الأردن.

العمرى، كوثر؛ والرزيقية، هاجر. (2022). **أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية**. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع (45)، 199 - 244.

العمور، عمر؛ وجوادي، خالد. (2009). **"دور وأهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي"**. *دورية منتدى الأستاذ، المدرسة العليا للأساتذة*، (2) قسنطينة، العدد الخامس والسادس، ص 17.

العوادي، حمزة. (2011). **"إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية"**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر.

عوض، عاطف. (2013). **أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 29(3)، ص 208.

العوفي، عواطف؛ والخير، عروب. (2022). **الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم**. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 38(1)، 225-289.

العايشي، زرار؛ وكريمة، غياد. (2019). **إدارة الجودة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي**. *المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية*، العدد (7)، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر. 215 - 232.

عيد، هالة. (2020). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 3(1)، ص 339-385.

غالطي، حسين. (2020). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا. *مجلة العلوم التربوية النفسية*، 4 (43)، 19-45.

الغامدي، علي. (2014). درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدينة المنورة، *مجلة دراسات للعلوم التربوية*، 41(2)، 974-995.

الغنبوصي، سالم. (2005). إدارة الجودة الشاملة : نماذج وتجارب عالمية، تحديات وتطبيقات مستقبلية، مؤتمر مدرسة التربية السادس للعلوم التربوية والنفسية في الفترة من (22-24) نوفمبر 2005. جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية، ص214-215.

غنيم، أحمد. (2009). *المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه*. دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، المكتبة العصرية، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

غوانمة، فادي. (2017). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، (175)، 176-217.

الغويري، رانيا. (2022). درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية*، كلية التربية، جامعة أسيوط، 38(6)، 32-48.

الفاعوري، عبد الحليم. (2005). *إدارة الإبداع التنظيمي*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الفتلاوي، سهيلة. (2008). *الجودة في التعليم (المفاهيم، المعايير، المواصفات والمسؤوليات)*. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

فدغوش، ملكية. (2018). "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر.

فرمان، مها. (2010). "أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في القطاع العام العراقي دراسة حالة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

فوده، مها. (2021). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة دمياط. مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، 36 (3)، 139-170.

قايد، مريم. (2011). "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر.

قحجان، نائل. (2023). "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وأثره في الأداء الإداري في الأداء المؤسسي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

القحطاني، محمد. (2007). "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

القحطاني، محمد. (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسبوط، 36(11)، ص 61-97.

قنديل، علاء. (2007). "تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في مصر". رسالة دكتوراه غير منشورة، مدرسة التربية، جامعة طنطا، 2007، ص 149-150.

القيسي، هناء. (2015). درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعات بغداد والمستنصرية. مجلة كلية التربية الأساسية، (87) 21، ص 505-547.

- الكرخي، مجيد. (2015). إدارة الجودة الشاملة - المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات. (ط1)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 34.
- الكلبي، صالح. (2012). "الإبداع الإداري لدى مديري العلوم ومديري الإدارات العامة في الإدارة العامة". رسالة دكتوراة إدارة عامة، اليمن.
- كيلاني، صونية. (2016). "استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بائنة، الجزائر.
- مارزي، منيرة، وحجازي. (2017). تكامل إدارتي الجودة الشاملة والمعرفة ودوره في تميز المؤسسات. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- مام، عواطف؛ وحلاب، خضرة. (2016). الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر.
- المحارمة، ياسين. (2017). مدى معرفة معلمي التربية الرياضية المشاركين بجائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية بمتطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريهم. مجلة المنارة، 23(3).
- محجوبي، أسامة. (2014). "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- محمد عبد العال وآخرون. (2009). إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة العربية. اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 222-223.
- المدلج، مصلط. (2022). الجودة الشاملة في التعليم من منظور إسلامي. مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج: 947 - 914، ص 921.
- مرشود، جمال؛ ومربوع، سحر. (2020). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(3)، 468-499.
- المزيدي، زهير. (2000). مقدمة في منهج الإبداع. (ط1)، دار الوفاء للطباعة والنشر.

مسلم، رامي. (2018). "درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

مشتان، بركة. (2016). "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

مصلح، محمد. (2014). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 16(7).

المقبالي، زايد. (2019). تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 5(1)، ص 48-68.

ميلباري، علي. (2008). إدارة الجودة الشاملة بين الفكر الغربي والفكر الإسلامي. الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة. ص55.

نصر، عزة. (2008). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة- رؤية استراتيجية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

الهمداني، رجا؛ وحُמיד، محمد. (2020). مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء. *مجلة جامعة البيضاء*، 2(1)، 1-23.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2012). *التعليم في القدس تحدٍ وصمود*. وحدة شؤون القدس، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2019). *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2012/2013 إحصاءات المدارس ورياض الأطفال*. رام الله، فلسطين: ص6.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2021). *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي*. رام الله، فلسطين: ص 174.

وزارة التربية والتعليم. (2017). *الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022*. رام الله، فلسطين.

يامين، سهى. (2014). "درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

يعقوب، حسين. (2017). "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

- Ajayi, K. O; & Oyeniyi, O. (2017). Impact of Total Quality Management on students' academic performance in public secondary schools in Ogun State. *IFE Psychologia: An International Journal*, 25 (1), 463-480.
- AYENI, A; & SADIKU, I. (2020). Total Quality Management and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Ondo North Senatorial District of Ondo State, Nigeria.
- Bailey, B. (2011). "The Malcolm Baldrige National Quality Award Process In Public Higher Education Institutions And Effects On Organizational Performance: A Historical Perspective". ph. D. thesis, A Dissertation Presented To The College Of Graduate ,Professional Studies Department Of Applied Engineering, Technology Management Indiana State University, Terre Haute, Indiana.
- Bonal, X. (2002). Globalización y política educativa: un análisis crítico de la agenda del Banco Mundial para América Latina (Globalization and Education Policy: A Critical Analysis of the World Bank's Agenda for Latin America). *Revista mexicana de sociología*, 3-35.
- Brine, S; & Jeffrey, H; & Roslyn, Sh. (1996). "Current Practice". *Advanced Man"-Aagemnt Journal*, Vol. 61, No. 3, Summer.

- Esin, S; & Cemal, M. (2014). *Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance (an empirical study of turkis firms)*, int. j. production economics, elsevier, p127.
- Gülşen, C. (2014). The readiness levels of secondary school administrators to the innovation management. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 5(2), 77-86.
- Grace, B; & Florhaida, V; & Tmat, Pamo. (2016). Total Quality Management and School Based Managem Practices of School Prinipals: Their Implications to School Leadersh'p and J. Mprovement, *International Research Journal of Social Sciences*, Vol . 5 (8),pp. 1-7.
- Kandiko, Camille. (2019). *Strategic curriculum change: global trends in universities*. New York: Routledge.
- Longenecker, C; & Scazzero, J. (2000). Improving service quality: a tale of two operations. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(4), 227-232.
- Louis, D. & Thompson, K; & Smith, P; & Williams, H; & Watson, J. (2017). Afro-Caribbean immigrant faculty experiences in the American Academy: Voices of an invisible black population. *The Urban Review*, 49(4), 668-691. "Total Quality Management". www.managementstudyguide.com, Retrieved 1-1-2019. Edited, p29.
- Matthews, S. (2015). Creativity and Leadership's Role in Gifted Identification and Programming in the USA: A Pilot Study. *Asia Pacific Education Review*, v16 n2 p247-256.
- Maynes, N, & Hatt, B. (2017). Understanding the Nature of Practices in Teacher Preparation Programs in Canada. *Canadian Journal of Education*, 40(1), 1-27.

- Rahayuningsih, R. & Fajaruddin, S; & Manggalasari, L. (2018). The implementation of total quality management in vocational high schools. *Psychology, Evaluation, and Technology in Educational Research*, 1(1), 31-40.
- Ripki, A; & Murni, S; & Wahyudi, M; & Suryadi, S; & Burmansah, B., Wulandari, A; & Cletus, S. (2020). How Does Transformational Leadership on School Leaders Impact on Teacher Creativity in Vocational High Schools?. *Universal Journal of Educational Research*, Vol (8), No(10), 4642-4650.
- Sadikoglu, Esin & Olcay, Hilal (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of The Barriers to Tqm Practices in Turkey, *Advances in Decision Sciences*, Volume p.5.
- Shah, H; & Khan, M. (2018). Managerial Creativity in Relation with Leadership Effectiveness, *Periodic Research*, Vol (6), ISSUE (4), May-2018, 101-104.
- Shlomo W; & Motifrank, R. (2004). "Application of the Total Quality Mangement Approach Principles and the ISO 9000 Standards in Engineering Education", *European Journal of Engineering Education*, (24) 3, P;249.
- Taftania, S; & Kusna, A; & Mahardika, B; & Nugraheni, D; & Eriyani, D; & Yulindasari, N; & Gunawan, I. (2020, December). Implementation of total quality management through the leadership of schools in efforts to improve teacher creativity: A conceptual paper. In *1st International Conference on Information Technology and Education (ICITE 2020)* (pp. 501-505). Atlantis Press.
- Talib, F; & Rahman, Q. (2013). The Relationship between Total Quality Management and Quality Performance in the Service Industry: A Theoretical Model. *International Journal of Business, Management and Social Sciences* 1(1), 2010, pp. 113-128.

- Tan, J; & Koh, E; & Chan, M; & Costes-Onishi, P., & Hung, D. (2017). Advancing 21st century competencies in Singapore. *National Institute of Education, Nanyang Technological University, Singapore.*
- Yaliabik, Z; & Van, R; & 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.
- Zhang, Q; & Siribanpitak, P; & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, Vol (41), No (2), 275- 281.

الملاحق

- ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية
- ملحق (2): قائمة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)
- ملحق (3): الاستبانة بصورتها النهائية
- ملحق (4): أسئلة المقابلات بصورتها الأولية
- ملحق (5): قائمة محكمي أداة الدراسة (المقابلات)
- ملحق (6): أسئلة المقابلات بصورتها النهائية
- ملحق (7): قائمة محكمي الأنموذج المقترح
- ملحق (8): كتاب تسهيل مهمة بحثية (الجامعة العربية الأمريكية)
- ملحق (9): كتاب تسهيل مهمة بحثية (مركز البحث والتطوير التربوي)
- ملحق (10): كتاب تسهيل مهمة بحثية (مديرية القدس)

ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجامعة العربية الأمريكية

كلية العلوم التربوية/ برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

سعادة الدكتور/ة حفظه/ الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس" وذلك كمتطلب لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، من كلية الدراسات العليا للعلوم التربوية في الجامعة العربية الأمريكية، وقد أعدت الباحثة لهذا الغرض استبانة مكونة من ثلاثة أقسام: القسم الأول: متغيرات الدراسة، البيانات الشخصية لأفراد العينة.

القسم الثاني: واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

القسم الثالث: واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية ومعرفة في هذا المجال، أرجو من سعادتكم التكرم بإبداء الرأي في مدى مناسبة الفقرات للمجالات التي وضعت لها، وسلامة صياغتها اللغوية ووضوحها، وإضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً، علماً بأن اهتمامكم سيكون له بالغ الأثر في تكامل بناء الأداة واعتماد المقياس المناسب.

وتقبلوا شكري وتقديري لحسن تعاونكم

علماً بأن المشرف على الرسالة هو الأستاذ الدكتور كمال مخامرة

اسم المحكم	الدرجة العلمية	مكان العمل	البريد الإلكتروني	رقم الهاتف المحمول

الباحثة: هيام صندوقة

البريد الإلكتروني: ranoosh.sandouka@gmail.com

الجزء الأول:

متغيرات الدراسة

الجنس:	ذكر ()	أنثى ()	
المسمى الوظيفي:	مدير ()	معلم ()	
المؤهل العلمي:	بكالوريوس فأقل ()	دراسات عليا ()	
المرحلة التعليميّة للمدرسة:	أساسية دُنيا ()	أساسية عُليا ()	ثانوية ()
عدد سنوات الخدمة:	أقل من 5 سنوات ()	أقل من 10 سنوات ()	أكثر من 10 سنوات ()
المديرية:	القدس ()	ضواحي القدس ()	

الجزء الثاني:

واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: هي فلسفة إدارية لقيادة المؤسسات التعليمية، تقوم على منهج علمي متكامل في أسلوب القيادة والتشغيل في المؤسسة، يتكون من مجموعة من العمليات التي تقوم على العديد من الأسس والمتطلبات الأساسية يسعى إلى رفع كفاءة الأداء الإداري في جميع وظائف ونشاطات المدرسة لتحقيق النمو والتطور المستمرين للوصول إلى أهدافها بفاعلية وكفاءة عاليتين، باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة.

فيما يلي مجموعة فقرات تدل على إدارة الجودة الشاملة، يرجى وضع إشارة (×) وفق الدرجة التي تعبر عن رأيك لكل فقرة من الفقرات الآتية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: التزام الإدارة بالجودة						
1	يوجد التزام من قبل الإدارة المدرسية بالجودة الشاملة					
2	توجد سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تحقيق جودة التعليم المدرسي					
3	توفر إدارة المدرسة المناخ المناسب لإنجاز العمليات التعليمية والإدارية بجودة عالية					
4	يتم عقد الاجتماعات الدورية الفاعلة لتناقش المشكلات التي تعترض تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة					
5	تهدف إدارة المدرسة نشر ثقافة الجودة الشاملة لدى جميع المعلمين.					
6	تصدر الإدارة المدرسية اللوائح والأنظمة والتعليمات التي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
المجال الثاني: التحسين والتطوير المستمر						
7	توفر إدارة المدرسة الوسائل والتقنيات التعليمية الحديثة.					

					8	يتم الاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة في إدارة المدرسة.
					9	طرق التدريس المعتمدة بعيدة عن التلقين وتشجع على البحث والإبداع.
					10	تتبادل إدارة المدرسة الخبرات مع زملائي من أجل تحقيق التحسين المستمر
					11	تعمل إدارة المدرسة على إثراء المناهج التعليمية اساليب التدريس المعتمدة بشكل دوري ومستمر
					12	تحرص إدارة المدرسة على ان تكون مكتبة المدرسة غنية بالمراجع والكتب
					13	تشجع إدارة المدرسة أي اقتراح أو مبادرة من المعلمين لتحقيق التحسين المستمر
المجال الثالث: التدريب						
					14	تستفيد إدارة المدرسة من البرامج التدريبية في مجال الجودة التعليمية لتحسين أداء المعلمين بشكل دوري
					15	تستعين إدارة المدرسة بمتخصصين في مجال الجودة التعليمية للتدريب على تطبيقها
					16	تعمل إدارة المدرسة على تدريب المعلمين على مبادئ وأسس عمليات جودة التعليم المدرسي
					17	تعقد إدارة المدرسة دورات تدريبية مستمرة لتأهيل المعلمين للوقوف على التطور العلمي والإطلاع على أحدث الأساليب التدريسية
					18	تعمل إدارة المدرسة على تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لمعايير الجودة وحسب الأولويات
المجال الرابع: المشاركة واتخاذ القرارات						
					19	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في صنع القرارات وحل المشكلات التعليمية التي تواجهها
					20	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في صياغة الأهداف المدرسية
					21	تهيئ إدارة المدرسة للمعلمين العمل ضمن لتحقيق الأهداف
					22	تتم عملية صناعة القرار المدرسي بالمشاركة ودون إقصاء لأي أحد

					23	تتخذ إدارة المدرسة القرارات بالمدرسة على أساس نظام معلومات وقاعدة بيانات دقيقة
المجال الخامس: التركيز على المستفيدين وهم (الطلاب، أولياء الأمور والمجتمع المحلي)						
					24	يمكن قياس التطوير في المدرسة عن طريق معرفة واستقراء رضا الطلبة وأولياء الامور
					25	من المهم جداً التعرف على حاجات وتوقعات الطلبة بصورة دائمة ومستمرة
					26	يحتاج التطوير إلى الأخذ بآراء الطلبة وأولياء الأمور.
					27	تهتم المدرسة بتحقيق رضا الطلاب وأولياء أمورهم أثناء مسارهم الدراسي
					28	تعالج المدرسة الشكاوى المقدمة من الطلبة بشكل كفؤ وفعال
					29	توفر إدارة المدرسة أنشطة ترفيهية وتعليمية تلبي الإحتياجات الفعلية للطالب

الجزء الثاني: واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

ويعرف الإبداع الإداري بأنه: مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وما يحيط به من مؤثرات للوصول إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة ويؤدي إلى تحسين المناخ العام بها، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

فيما يلي مجموعة فقرات تدل على الإبداع الإداري، يرجى وضع إشارة (x) وفق الدرجة التي تعبر عن رأيك لكل فقرة من الفقرات الآتية:

الرقم	عناصر الإبداع الإداري	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: الأصالة						
1	يحاول العاملون في المدرسة تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة يواجهونها في العمل					
2	ينجز العاملون أعمالهم بأسلوب متطور وجديد					
3	يحرص العاملون على تقديم الإقتراحات والأفكار الجديدة					
المجال الثاني: الطلاقة						
4	يمتلك العاملون الحجة القوية والقدرة على الإقناع					
5	يحرص العاملون على التعبير على مقترحاتهم حتى إذا كانت مخالفة لرؤسائهم					
المجال الثالث: المرونة						

					6	يهتم العاملون بالآراء المخالفة لأرائهم ليستفيدوا من أفكار الآخرين
					7	يسعى العاملون للحصول على الأفكار والإقتراحات التي تساهم في حل مشكلات العمل
					8	يحرص العاملون على الاستفادة من الإنتقادات والملاحظات التي توجه إليهم.
المجال الرابع: المخاطرة						
					9	يقترح العاملون أساليب جديدة لأداء العمل حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها.
					10	يحرص العاملون على تبني أفكار جديدة حتى وإن واجه تطبيقها بعض المعوقات.
					11	يتردد العاملون في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل.
المجال الخامس: القدرة على التحليل						
					12	القرارات التي يتخذها العاملون تتم وفقاً لأسس مدروسة.
					13	يملك العاملون القدرة على تبسيط وتنظيم أفكارهم
					14	يحتاج العاملون إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل.
المجال السادس: الحساسية للمشكلات						
					15	يشعر العاملون بمتعة وإثارة وتحدي في التعامل مع مشكلات العمل.

					16	يمتلك العاملون رؤية دقيقة لمشكلات العمل
					17	يتوقع المعلمون مشكلات العمل قبل حدوثها
المجال السابع: الخروج عن المؤلف						
					18	يفضل العاملون الأعمال الصعبة والمعقدة
					19	يحرص العاملون على تطبيق الأفكار التي سبق تطبيقها عند مواجهة مشكلة ما
					20	يتشابه أسلوب أداء العاملين في الجهة التي أعمل بها مع غيرهم من الأفراد في الجهات الأخرى.

انتهت الأسئلة

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق (2): قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل المنطقة/ الكلية
1	أ.د. خالد محمود أبو عصبه	أستاذ دكتور	جامعة بار إيلان - حيفا - كلية التربية
2	أ.د. خولة الشخشير	أستاذ دكتور	جامعة بير زيت - رام الله - كلية التربية
3	أ.د. سناء عز الدين عطاري	أستاذ دكتور	محاضرة جامعية غير متفرغة - مديرة مدرسة خليل السكاكيني
4	أ.د. علي محمد جبران	أستاذ دكتور	جامعة اليرموك - الأردن - كلية التربية
5	أ.د. مجدي الزامل	أستاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة - كلية العلوم التربوية
6	أ.د. عبد الكريم المدهون	أستاذ دكتور	جامعة فلسطين - غزة - كلية التربية
7	أ.د. يوسف ذياب عواد	أستاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة - طولكرم - كلية التربية
8	أ.د. خالد نظمي القرواني	أستاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة - سلفيت - كلية التربية
9	أ.د. نبيل الجندي	أستاذ دكتور	جامعة الخليل - الخليل - كلية التربية
10	د. محمد عمران مفضي صالحة	أستاذ مشارك	الجامعة العربية الأمريكية - رام الله - كلية العلوم التربوية
11	د. سهيل صالحة	أستاذ مشارك	جامعة النجاح - نابلس - كلية العلوم التربوية
12	د. أشرف أبو الخيران	أستاذ مشارك	جامعة القدس - القدس - كلية العلوم التربوية
13	د. جعفر وصفي أبو صاع	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية - خضوري - كلية التربية
14	د. وحيد حمد جبران	أستاذ مساعد	الإئتلاف التربوي الفلسطيني
15	د. حسن أبو الرب	دكتور	جامعة القدس المفتوحة - نابلس - كلية التربية
16	د. زاهر عطوة	دكتور	الكلية العصرية الجامعية MUC
17	د. محمد الجرايدة	دكتور	جامعة نزوى - عُمان - كلية التربية
18	د. عبد الله نجار	دكتور	وكالة الغوث الدولية
19	د. محمد خضر شبير	دكتور	وزارة التربية والتعليم - مديرية التربية - غزة
20	د. حسام الدين السيد إبراهيم	دكتور	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مصر

ملحق (3): الإستبانة بصورتها النهائية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجامعة العربية الأمريكية

كلية العلوم التربوية/ برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية

حضرة المدير/ة - المعلم/ة المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس"، وللمساعدة في إتمام هذه الدراسة، الرجاء التكرم بقراءة فقرات الاستبانة قراءة متأنية، والإجابة عنها بتمعن وموضوعية، علماً أن كل ما تُدلون به من آراء أو بيانات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير على الإجابة عن هذه الاستبانة.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة: هيام صندوق.

البريد الإلكتروني: ranoosh.sandouka@gmail.com

الجزء الأول:

متغيرات الدراسة:

- الجنس: ذكر () أنثى ()
- المسمى الوظيفي: مدير () معلم ()
- المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل () دراسات عُليا ()
- المرحلة التعليمية للمدرسة: أساسية دُنيا () أساسية عُليا () ثانوية ()
- عدد سنوات الخدمة: أقل من (5) سنوات () من (5) إلى (10) سنوات () أكثر من (10) سنوات ()
- (
- المديرية: القدس () ضواحي القدس ()

الجزء الثاني:

واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية بمحافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

وتُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها: أسلوبٌ حديثٌ للإدارة يسعى إلى رفع كفاءة الأداء الإداري في جميع وظائف ونشاطات المؤسسات التعليمية، ويتكوّن من مجموعة من العمليات التي تقوم على العديد من الأسس والمُتطلّبات الأساسية في تلبية احتياجات المستفيدين، وتقديم التحفيز للعاملين، وثُحَقّق للمؤسسة النمو والتطوّر المستمرين، وتُوصّلها إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة عاليتين، وتشمل الجودة جميع المدارس الحكومية في محافظة القدس، باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة.

فيما يأتي مجموعة فقرات تدلّل على إدارة الجودة الشاملة، يُرجى وضع إشارة (x) وفق الدرجة التي تعبّر عن رأيك لكل فقرة من الفقرات الآتية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: التزام الإدارة بالجودة						
1	تلتزم الإدارة المدرسية بالجودة الشاملة.					
2	توجد سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تحقيق جودة التعليم المدرسي.					
3	توفّر إدارة المدرسة المناخ المناسب لإنجاز العمليات التعليمية بجودة عالية.					
4	توفّر إدارة المدرسة المناخ المناسب لإنجاز العمليات الإدارية بجودة عالية.					
5	يتمّ عقد لقاءات لمناقشة المشكلات التي تعترض تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
6	تسعى إدارة المدرسة لنشر ثقافة الجودة الشاملة لدى جميع المعلمين.					
7	تصدر الإدارة المدرسية اللوائح والأنظمة والتعليمات التي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
المجال الثاني: التحسين والتطوير المستمر						
8	توفّر إدارة المدرسة التقنيات التعليمية الحديثة.					

					9	تعتمدُ إدارةُ المدرسة على أساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات.
					10	طُرق التدريس المُعتمدة بعيدة عن التلقين، وتُشجّع على البحث والإبداع.
					11	تتبادل إدارةُ المدرسة الخبرات بين الزملاء من أجل تحقيق التحسين المُستمر.
					12	تعملُ إدارةُ المدرسة على إثراء المناهج التعليمية المُعتمدة بشكل دوري ومستمر.
					13	تعملُ إدارةُ المدرسة على إثراء أساليب التدريس المُعتمدة بشكل دوري ومستمر.
					14	تحرصُ إدارةُ المدرسة على أن تكون مكتبة المدرسة غنيّة بالمراجع.
					15	تُشجّع إدارةُ المدرسة أية مبادرة من المعلمين لتحقيق التحسين المستمر.
					16	تحرصُ إدارةُ المدرسة على مُراجعة إجراءات سير العمل، وتطوّرُها باستمرار.
المجال الثالث: تدريب العاملين وتأهيلهم						
					17	تستفيدُ إدارةُ المدرسة من البرامج التدريبية في مجال الجودة التعليمية لتحسين أداء المعلمين.
					18	تستعينُ إدارةُ المدرسة بمختصّين في مجال الجودة التعليمية للتدريب على تطبيقها.
					19	تحرصُ إدارةُ المدرسة على تدريب المعلمين على مبادئ وأسس عمليّات جودة التعليم المدرسي.
					20	تعقدُ إدارةُ المدرسة دورات تدريبية مستمرة لتأهيل المعلمين؛ للوقوف على التطوّر العلمي وأحدث الأساليب التدريسية.
					21	تعملُ إدارةُ المدرسة على تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لمعايير الجودة؛ حسب الأولويات.
المجال الرابع: المشاركة واتخاذ القرارات						
					22	تُشاركُ إدارةُ المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التعليمية التي تواجهها.
					23	تشاركُ إدارةُ المدرسة المعلمين في صياغة الأهداف المدرسية.

24	تَهَيِّئْ إدارةُ المدرسة للمعلمين العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف.				
25	تَتِمَّ عمليةُ صناعة القرار المدرسي بمشاركة الجميع.				
26	تَتَّخِذْ إدارةُ المدرسة القرارات على أساسِ نظامِ معلوماتٍ وقاعدةٍ بياناتٍ دقيقة.				
27	تَوْفِّرْ إدارةُ المدرسة الحوافز لتشجيع المعلمين على أداء أعمالهم.				
28	تَقْوِضْ إدارةُ المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمين.				
المجال الخامس: التركيز على المستفيدين وهم (الطلبة، أولياء الأمور، المُجتمع المحلي)					
29	تَحْرُصْ المدرسةُ على قياسِ التطوير عن طريق معرفةٍ واستقراءِ رضا الطلبة وأولياء الأمور.				
30	تَهْتَمُ المدرسةُ بالتعرُّفِ إلى حاجاتِ وتوقعاتِ الطلبة بصورةٍ دائمةٍ ومستمرة.				
31	تَأْخُذْ المدرسةُ بآراءِ الطلبة وأولياء الأمور لتحقيق التطوير.				
32	تَهْتَمُ المدرسةُ بتحقيقِ رضا الطلبة وأولياء أمورهم أثناء مسارهم الدراسي.				
33	تُعَالِجُ المدرسةُ الشكاوى المُقدَّمة من الطلبة بشكل فعال.				
34	تَوْفِّرْ إدارةُ المدرسة أنشطةً ترفيهيةً وتعليميةً تلبي الاحتياجات الفعلية للطلاب/ة.				

الجزء الثاني: واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

ويُعرّف الإبداع الإداري بأنه: مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي يستخدمها الإنسان بما يتوفّر لديه من قدراتٍ وما يحيط به من مؤثرات، للوصول إلى فكرةٍ أو أسلوبٍ يُحقّقُ النفعَ للمنظمة، ويؤدي إلى تحسين المناخ العام فيها، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوبٍ أكثر إبداعاً، وبطريقةٍ غير مألوفة في التفكير.

فيما يأتي مجموعة فقرات تدلّ على الإبداع الإداري، يُرجى وضع إشارة (x) وفق الدرجة التي تعبّر عن رأيك لكل فقرة من الفقرات الآتية:

الرقم	عناصر الإبداع الإداري	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: الأصالة						
1	يُطبّق العاملون في المدرسة أساليب جديدة لحل أية مشكلة تواجههم في العمل.					
2	يُنجز العاملون أعمالهم بأسلوب متطور وجديد.					
3	يُقدّم العاملون الأفكار الجديدة.					
4	يحرص العاملون على تطبيق الأفكار التي سبق تطبيقها عند مواجهة مشكلة ما.					
5	يتشابه أسلوب أداء العاملين في الجهة التي أعمل بها مع غيرهم من العاملين في الجهات الأخرى.					
المجال الثاني: الطلاقة						
6	يمتلك العاملون الحُجّة القويّة والقدرة على الإقناع بأفكار جديدة.					
7	يُعبّر العاملون عن مقترحاتهم حتى إذا كانت مخالفة لمديرهم.					

					8	يمتلك العاملون القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
					9	يمتلك العاملون القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.
					10	يمتلك العاملون ثقافة واسعة مُتجددة.
المجال الثالث: المرونة						
					11	يهتم العاملون بالآراء المخالفة لآرائهم ليستفيدوا من أفكار الآخرين.
					12	يسعى العاملون للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تُسهم في حل مشكلات العمل.
					13	يستفيد العاملون من الانتقادات والملاحظات التي توجه إليهم.
					14	يستطيع العاملون توجيه تفكيرهم وفق متطلبات الموقف.
					15	يطوِّع العاملون الأنظمة الجامدة لتتلاءم مع واقع العمل.
المجال الرابع: المخاطرة						
					16	يقترح العاملون أساليب جديدة لأداء العمل؛ حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها.
					17	يتبنى العاملون أفكاراً جديدة؛ حتى وإن واجه تطبيقها بعض المعوقات.
					18	يستطيع العاملون تحمّل المسؤوليات الناشئة عن أعمالهم.
					19	يمتلك العاملون الجرأة للدفاع عن أفكارهم.
					20	يتردد العاملون في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل.

المجال الخامس: القدرة على التحليل					
					21 يتخذ العاملون القرارات وفقاً لأسس مدروسة.
					22 يمتلك العاملون القدرة على تنظيم أفكارهم.
					23 يحتاج العاملون إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل.
					24 يستطيع العاملون تجزئة المشكلات الرئيسة إلى مشكلات فرعية.
					25 يحل العاملون القرارات وفقاً لأسس مدروسة.
المجال السادس: الحساسية للمشكلات					
					26 يشعر العاملون بمتعة وإثارة في التعامل مع مشكلات العمل.
					27 يمتلك العاملون رؤية دقيقة لمشكلات العمل.
					28 يتوقع العاملون مشكلات العمل قبل حدوثها.
					29 يدرك العاملون أوجه القصور في المواقف المختلفة.
					30 يضع العاملون بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.
					31 يقوم العاملون بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.

انتهت الأسئلة

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق(4): أسئلة المقابلة بصورتها الأولى

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا



تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية عنوانها " واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة وتميز في المجال التربوي والبحثي، فإن الباحثة تتطلع لمساهمتكم الطيبة في الإجابة عن أسئلة المقابلة الخاصة بالدراسة، بهدف الخروج بنموذج مقترح لتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في:

التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين، كما تهدف إلى بيان واقع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين، والكشف عن الفروق بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة لدى معلمي ومديري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، مستوى المدرسة، المديرية)، وكذلك الكشف عن الفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لدى المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، مستوى المدرسة، المديرية)، والكشف عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بالإبداع الإداري للعاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، ومن ثمّ الخروج بالأنموذج المقترح لتعزيز الإبداع الإداري للعاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية.

شاكرة لكم جهودكم....

الباحثة

أولاً: إجراءات المقابلة

- تاريخ المقابلة: _____
- مكان المقابلة: _____
- زمن المقابلة: _____

ثانياً: معلومات شخصية

- (1) المسمى الوظيفي:
- (2) المؤهل العلمي:
- (3) سنوات الخبرة: أ- () أقل من (5) سنوات، ب- () من (5) إلى (10) سنوات، ج- () أكثر من (10) سنوات.
- (4) مستوى المدرسة: أ- () أساسية دنيا، ب- () أساسية عليا، ج- () ثانوية.

المصطلحات الرئيسية للدراسة:

إدارة الجودة الشاملة: أسلوب حديث للإدارة، يسعى إلى رفع كفاءة الأداء الإداري في جميع وظائف ونشاطات المؤسسات التعليمية، ويتكوّن من مجموعة من العمليات التي تقوم على العديد من الأسس والمتطلبات الأساسية في تلبية احتياجات المستفيدين، وتقديم التحفيز للعاملين، وتحقيق للمؤسسة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة عاليتين، وتشمل الجودة جميع المدارس الحكومية في محافظة القدس، باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة.

الإبداع الإداري: مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وما يحيط به من مؤثرات للوصول إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة ويؤدي إلى تحسين المناخ العام بها، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

رابعاً: أسئلة المقابلة

تقدر الباحثة ما تتمتعون به من خبرة ودراية في المجالين التربوي والإداري، لذلك، فإنها تتطلع إلى تطفكم بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

• الأسئلة الخاصة بمحور إدارة الجودة الشاملة:

- 1- لا يخفى بأن قدرات العاملين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط الإدارة السائد في المدرسة، بمعنى آخر علاقة قائمة بين القيادة والمردود الإبداعي، إلى أي مدى تلتزم الإدارة بالجودة؟ وهل يوجد سياسة واضحة لإدارة الجودة الشاملة؟
- 2- إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى الجودة من خلال تحسين وتطوير العاملين والمؤسسة على حد سواء.. هل تعمل إدارة المدرسة على التحسين والتطوير المستمر حرصاً منها على الجودة؟ وكيف يتم ذلك؟ وهل توفر المدرسة كافة المستلزمات التكنولوجية الحديثة؟
- 3- الوصول للجودة يتطلب تدريب العاملين وتأهيلهم، هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للجودة لتحسين أداء المعلمين؟ وهل يتم الإستعانة بمختصين لتحقيق ذلك؟
- 4- المشاركة تعود بالنفع على المدير والعاملين والمؤسسة ككل، هل تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التعليمية التي تواجهها؟ وهل توفر الحوافز لتشجيع العاملين على أداء أعمالهم؟
- 5- تسعى المدرسة من خلال إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضى المستفيدين، ما هو رأيك في مدى التعاون بين الإدارة والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي في إعداد الخطط التربوية لتحقيق أعلى مستوى من جودة التعليم في المدارس؟
- 6- من خلال اطلاعكم وخبرتكم هل يمكن الوصول للجودة في مدارس محافظة القدس؟ إذا كانت الإجابة لا. ما أهم الإجراءات والآليات المطلوب القيام بها للتغلب على تلك العقبات؟

• الأسئلة الخاصة بمحور الإبداع الإداري:

- 1- يتطلب الإبداع تبني أفكار وأساليب جديدة وإيجاد حلول لها، هل يطبق العاملون في المدرسة أساليب جديدة لحل أية مشكلة تواجههم في العمل؟ هل هم على استعداد كامل لتحمل المخاطر عن الأعمال التي يتم القيام بها والمسؤوليات الناشئة عنها؟ ولتحقيق ذلك هل يتم وضع مكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها؟
- 2- تتضمن المرونة الجانب النوعي في الإبداع، بحيث يتم الاهتمام بنوعية الأفكار لا بكميتها، هل يستطيع العاملون توجيه تفكيرهم وفق متطلبات الموقف؟ وهل يطوع العاملون الأنظمة الجامدة لتلائم مع واقع العمل؟

- 3- إنَّ وعي الأفراد بوجود مشكلات البيئة أو الموقف فإنَّ الإحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع، هل يدرك العاملون أوجه القصور في المواقف المختلفة؟ وهل يضع العاملون بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات؟
- 4- انطلاقاً من خبرتكم المشهود لها هل يمكن الوصول للإبداع الإداري في مدارس محافظة القدس في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة؟ إذا كانت الإجابة بنعم. برأيك ما أهم المقترحات التي تراها ضرورية لتحقيقه؟

مع خالص التقدير والاحترام لتعاونكم في الخروج بنموذج لتعزيز الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ملحق رقم (5): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (المقابلة)

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل المنطقة/ الكلية
1	أ.د. خالد محمود أبو عصبه	أستاذ دكتور	جامعة بار إيلان - حيفا - كلية التربية
2	أ.د. سناء عز الدين عطاري	أستاذ دكتور	محاضرة جامعية غير متفرغة - مديرة مدرسة خليل السكاكيني
3	أ.د. عبد الكريم المدهون	أستاذ دكتور	جامعة فلسطين - غزة - كلية التربية
4	أ.د. خالد نظمي القيرواني	أستاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة - سلفيت - كلية التربية
5	د. جعفر أبو صاع	أستاذ مشارك	كلية فلسطين التقنية - رام الله - كلية التربية
6	د. سهيل صالحة	أستاذ مشارك	جامعة النجاح - نابلس - كلية العلوم التربوية
7	د. أشرف أبو الخيران	أستاذ مشارك	جامعة القدس - القدس - كلية العلوم التربوية
8	د. وحيد حمد جبران	أستاذ مساعد	الإئتلاف التربوي الفلسطيني
9	د. زاهر عطوة	دكتور	الكلية العصرية الجامعية MUC

ملحق(6): أسئلة المقابلة بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

حضرة المدير/ة - المعلم/ة المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس"، وللمساعدة في إتمام هذه الدراسة، الرجاء المساعدة بالإجابة على أسئلة المقابلة بموضوعية، علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة: هيام صندوقة

البريد الإلكتروني: ranoosh.sandouka@gmail.com

أولاً: إجراءات المقابلة

- الجنس: _____
- مكان المقابلة: _____
- زمن المقابلة: _____

ثانياً: معلومات شخصية

- (5) المسمى الوظيفي:
- (6) المؤهل العلمي:
- (7) سنوات الخبرة: أ- () أقل من (5) سنوات، ب- () من (5) إلى (10) سنوات، ج- () أكثر من (10) سنوات.
- (8) مستوى المدرسة: أ- () أساسية دنيا، ب- () أساسية عليا، ج- () ثانوية.

ثالثاً: المصطلحات الرئيسية للدراسة:

إدارة الجودة الشاملة: أسلوب حديث للإدارة، يسعى إلى رفع كفاءة الأداء الإداري في جميع وظائف ونشاطات المؤسسات التعليمية، ويتكوّن من مجموعة من العمليات التي تقوم على العديد من الأسس والمتطلبات الأساسية في تلبية احتياجات المستفيدين، وتقديم التحفيز للعاملين، وتحقيق للمؤسسة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة عاليتين، وتشمل الجودة جميع المدارس الحكومية في محافظة القدس، باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة.

الإبداع الإداري: مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وما يحيط به من مؤثرات للوصول إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة ويؤدي إلى تحسين المناخ العام بها، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

رابعاً: أسئلة المقابلة

تقدر الباحثة ما تتمتعون به من خبرة ودراية في المجالين التربوي والإداري، لذلك، فإنها تتطلع إلى تطفكم بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- لا يخفى بأن قدرات العاملين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط الإدارة السائد في المدرسة، بمعنى آخر علاقة قائمة بين القيادة والمردود الإبداعي، ما هي المعايير التي تلتزم الإدارة المدرسية بها لتحقيق الجودة؟
- 2- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الجودة من خلال تحسين وتطوير العاملين والمؤسسة على حد سواء، كيف تعمل إدارة المدرسة على التحسين والتطوير المستمر حرصاً منها على الجودة؟ برأيك ما هي المستلزمات التكنولوجية الحديثة التي توفرها المدرسة؟
- 3- الوصول للجودة يتطلب تدريب العاملين وتأهيلهم، برأيك ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة للجودة لتحسين أداء المعلمين؟
- 4- المشاركة تعود بالنفع على المدير والعاملين والمؤسسة ككل، ما الإجراءات التي تتبعها إدارة المدرسة لإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التعليمية التي تواجهها؟ برأيك، ما هي الحوافز التي يتم توفيرها لتشجيع العاملين على أداء مهامهم؟
- 5- يتطلب الإبداع تبني أفكار وأساليب جديدة وإيجاد حلول لها، كيف يطبق العاملون في المدرسة أساليب جديدة لحل أية مشكلة تواجههم في العمل؟
- 6- من خلال اطلاعكم وخبرتكم: من وجهة نظرك ما الإجراءات والآليات المطلوب القيام بها للتغلب على العقبات التي تواجهها مدارس محافظة القدس لتحقيق الجودة فيها؟
- 7- انطلاقاً من خبرتكم المشهود لها، برأيك كيف يمكن تحقيق الإبداع الإداري بالإستناد إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة؟

مع خالص التقدير والاحترام لتعاونكم في الخروج بنموذج لتعزيز الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الباحثة

ملحق رقم (7): قائمة بأسماء محكمي النموذج المقترح

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل المنطقة/ الكلية
1	أ.د. خالد محمود أبو عصبه	أستاذ دكتور	جامعة بار إيلان - حيفا - كلية التربية
2	أ.د. سناء عز الدين عطاري	أستاذ دكتور	محاضرة جامعية غير متفرغة - مديرة مدرسة خليل السكاكيني
3	أ.د. خالد نظمي القرواني	أستاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة - سلفيت - كلية التربية
4	د. سهيل صالحة	أستاذ مشارك	جامعة النجاح - نابلس - كلية العلوم التربوية
5	د. جعفر وصفي أبو صاع	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية - خضوري - كلية التربية
6	د. وحيد حمد جبران	أستاذ مساعد	الإئتلاف التربوي الفلسطيني
7	د. محمد الجرايدة	دكتور	جامعة نزوى - عُمان - كلية التربية
8	د. حسام الدين السيد إبراهيم	دكتور	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مصر

ملحق رقم (8): كتاب تسهيل مهمة بحثية (الجامعة الأمريكية)

Arab American University
Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

2023/5/4

المادة مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين.

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالبة هيام حسام الدين عمران صندوقة والتي تحمل الرقم الجامعي 202011368 هي طالبة دكتوراة في برنامج الإدارة التربوية وتعمل على رسالة الدكتوراة الخاصة بها بعنوان:

"واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس تحت إشراف الدكتور كمال مخامرة" نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات تستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناءً على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

ملحق رقم (9): كتاب تسهيل مهمة (مركز البحث والتطوير التربوي)

الرقم: و ت ١٨ / ٢٠٩
التاريخ: 2023/06/04 م



لمن يهمه الأمر

* تسهيل مهمة بحثية *

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

هيام حسام الدين عمران صندوقة

من الجامعة العربية الأمريكية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

'واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس'.

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة ومقابلة (عبر الهاتف) على عينة من مديري المدارس الحكومية في المديريات الآتية: "القدس، ضواحي القدس".
 - الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
 - يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
 - سترسل العينة لإيميل الباحثة للتواصل عبر الإيميل مع العينة برابط الأداة البحثية المحوسب.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.
- مع الاحترام،

د. محمد مطر
7/4
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



2

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.
عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.
السادة المديرون العاملون لمديريات التربية والتعليم في: القدس وضواحي القدس المحترمان.
د. كمال خليل مخامرة/المحترم/المشرف على الدراسة- بريد إلكتروني: khalil.mkhawara@moe.edu.ps

ملحق رقم (10): كتاب تسهيل مهمة (مديرية القدس)

Awqaf Department
Directorate of Education
Jerusalem



دائرة الأوقاف العامة
مديرية التربية والتعليم
القدس

fax:-6270727

Email: info@jdoe.edu.ps

P.O.Box 19092

هاتف: 6270700

الرقم: ت ق / 38 / 1 / 20
التاريخ: 4 / 6 / 2023 م

حضرة مديري ومديرات المدارس المحترمين.

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة.

نهديك أطيب التحيات، وبخصوص الموضوع المذكور أعلاه، يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الباحثة "هيام حسام الدين عمران صندوقة" من الجامعة العربية الأمريكية بإجراء دراسة بعنوان: "واقع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس".

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الباحثة المذكورة أعلاه بتعميم الاستبيان من خلال الرابط أدناه :

• رابط الاستبيان: <https://forms.office.com/r/3ayYGsAGid>

مع الاحترام ،،

مدير التربية والتعليم القدس الشريف



نسخة: مدير الدائرة الفنية

جهة الاختصاص: مديري ومعلمي مدارس الأوقاف

ع. ٤٠٥ / ج

Abstract

Total Quality Management and its relationship to Administrative Creativity in Jerusalem schools “A proposed model”

This study aims to examine the reality of total quality management and its association with administrative creativity at schools in Jerusalem, and also to identify the differences between averages of perspectives of employees (teachers and principals) on the reality of total quality management and its association with administrative creativity at schools in Jerusalem in light of the following variables (gender, job title, academic qualification, years of experience, level of school and directorate). The study also aims to come out with a proposed model to enhance administrative creativity in light of total quality management.

To achieve the study goals, the researcher has used the mixed method by relying on the descriptive-correlational method of quantitative research, as well as qualitative method; using the study tools: questionnaire and interview, to achieve the desired results. The study population consists of all male and female teachers and principals of schools in Jerusalem for the academic year (2022/2023) distributed to two directorates:

The Directorate of Holy Jerusalem; their number is (1056) male and female teachers, and (51) male and female teachers, and Directorate of Jerusalem Suburbs; their number is (1386) male and female teachers as well as (74) male and female principals; so the total number of teachers is (2442) male and female teachers, and (125) male and female principals. The study sample consists of (337) male and female teachers, as well as

(107) male and female principals at Jerusalem schools, that is, approximately (17%); as they were selected using stratified random sample; whereas the interview targeted (25) individuals; distributed to (10) principals and (15) teachers from Jerusalem, who were selected based on the type of their job as well as their experience and skills in order to achieve the study goals.

The main results of the study are: the level of the reality of total quality management of its different aspects at schools in Jerusalem, from the perspective of their employees, was high, and the level of the reality of. The results also indicated that there is a positive direct correlation between the reality administrative creativity was high along with the availability of variance between applying each field of total quality management of its different aspects and administrative creativity.

The results also showed that there are no statistically significant differences on the reality of total quality management from the perspective of the study sample members to be attributed to the following variables (gender, job title, academic qualification, and years of service). However, the results revealed that there are statistically significant differences to be attributed to the variable (the school's educational stage). The results also indicated that there are differences for the variable (directorate) as differences were in favor of Jerusalem suburbs.

The results also revealed that there are no statistically significant differences of the reality of administrative creativity from the perspective of the study sample members to be attributed to the variables (gender, job title, academic qualification, school's educational stage, and directorate). The results showed that there are statistically

significant differences of the reality of administrative creativity from the perspective of the study sample members of the variable (years of service).

However, the qualitative aspect of the study, through the interviews, revealed that the reality of total quality management of all its aspects, is well available at schools, from the perspective of employees (teachers and principals). According to these results, the researcher designed a proposed model for the enhancement and continuation of administrative creativity in light of total quality management.

Based on the study results, the researcher has reached to several recommendations; mainly: adopting the proposed model to enhance administrative creativity among employees at the governmental schools.

Keywords: Total Quality Management, Administrative Creativity, Governmental schools, Jerusalem governorate.