



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا  
قسم العلوم التربوية  
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين  
للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين  
والمعلمين (تصور مقترح)

نادر صلاح الدين حمدان حجي

202113385

أسماء لجنة الإشراف:

أ.د. محمد عبد الإله الطيبي

أ.د. محمود احمد أبو سمرة

د. خالد الصرايرة

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في برنامج الإدارة التربوية

فلسطين، كانون ثاني/ 2025

©الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا  
قسم العلوم التربوية  
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

## صفحة إجازة الأطروحة

ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة  
العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين  
(تصور مقترح)

نادر صلاح الدين حمدان حجي

202113385

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 13 / 1 / 2025 من لجنة الأطروحة التالية أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع

الاسم

المشرف الرئيس

1. الأستاذ الدكتور. محمد عبد الإله الطيطي

عضو لجنة الأطروحة

2. الأستاذ الدكتور. محمود احمد أبو سمرة

عضو لجنة الأطروحة

3. الدكتور. خالد الصرايرة

فلسطين، كانون ثاني/ 2025

## الإقرار

أقر بأن هذه الأطروحة هي نسخة أصيلة لإنتاجي البحثي ولم يُقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها

اسم الطالب: نادر صلاح الدين حمدان حجي

الرقم الجامعي: 202113385

التوقيع: نادر حجي

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الاطروحة: 2025/2/10

## الإهداء

إلى المبعوث رحمةً للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله

إلى روحٍ قد فارقتني، وأنفاسٍ اشتقت لأنفاسها، وأجسادٍ قد أنهكتها التعب، فتحمل مصاعب الحياة وقسوتها من أجلي، تلك الروح الطاهرة العطرة روح والدي التي كانت وما زالت لها كل الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في تربيته وتعليمي وأنا صغير ودفعني إلى السير في مواكب الحياة ليحسن تعليمي بالنصيحة والتوجيه والإرشاد.

إلى من رفعت رأسي بها افتخاراً وشددت بهم أزري مراراً.... والدتي زوجتي أشقائي وشقيقاتي الغوالي.

إلى من هم قطعة من روحي وبهجة قلبي وفرحت عمري أبنائي.

إلى رواد الفكر ومنابع العطاء وحملت القرآن وورثة الأنبياء... أساتذتي

إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة في العلن أو الخفاء

أقدم عملي هذا راجياً من المولى القبول وحسن الجزاء

الباحث: نادر صلاح الدين حمدان حجي

## الشكر والتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي الأستاذ الدكتور محمد عبد الاله الطيبي الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه، فقد كان ناصحاً أميناً حريصاً على إمدادي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه السديدة الأثر الكبير في إتمام هذا العمل، داعياً الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي تحية إجلال وإكبار.

وأنتدم بوافر الاحترام والتقدير إلى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور محمد عبد الاله الطيبي، والأستاذ الدكتور محمود احمد أبو سمرة، والدكتور خالد الصرايرة، على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث: نادر صلاح الدين حمدان حجي

ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين (تصور مقترح)

نادر صلاح الدين حمدان حجي

أسماء لجنة الإشراف:

أ. د. محمد عبد الإله الطيبي

أ. د. محمود احمد أبو سمرة

د. خالد الصرايرة

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتمثلت المتغيرات التصنيفية للدراسة بالتالي (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص، المديرية). وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم (12860)، وجميع مديري المدارس البالغ عددهم (178) مديراً ومديرة، وبلغ حجم عينة الدراسة (971) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية فيما تمثلت عينة المقابلة (32) مديراً ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المختلط والذي يتكون من (المنهج الكمي والكيفي)، كما استخدمت أداتان للدراسة هما (المقابلة والاستبانة)، وبلغ حجم عينة الدراسة (971) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات الإدارة المدرسية للإدارة العصرية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين كما جاءت النتائج بدرجة متوسطة في ضوء إدارة الابتكار التي جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاءت نتائج الدراسة للممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز بدرجة مرتفعة، بينما جاء مستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الممارسات الإدارية العصرية والإبداع المؤسسي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها المختلفة تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق تعزى لمتغير

سنوات الخدمة لصالح من يمتلكون (10) سنوات فأكثر، فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها، وإدارة التميز وأبعادها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وجاءت العلاقة طردية موجبة بين الممارسات الإدارية العصرية والإبداع المؤسسي فكلما ازدادت درجة الممارسات الإدارية العصرية ازداد مستوى الإبداع المؤسسي، كما وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بـفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين في التنبؤ بالإبداع المؤسسي.

وكشفت نتائج المقابلة التي تم إجراؤها مع مديري المدارس أن ممارسة مدير المدرسة للإدارة العصرية يعد أمر ذات أهمية كبيرة، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتقدم التكنولوجي والعلمي، وهذا التقدم التكنولوجي ساعد في تحسين أداء الكثير من مديري المدارس كونه يساعدهم على إنجاز المهام بسرعة ودقة فضلاً عن توفير الوقت والجهد، كما أن مدير المدرسة يوجه العمليات الإدارية من خلال وضع خطة عمل شاملة للمدرسة تتضمن الأهداف والرؤى والاستراتيجيات لتحقيقها، وينبغي على مدير المدرسة أن يمتلك مجموعة من المهارات الفنية التي تمكنه من إدارة المدرسة وتحسين أدائها من أجل تحقيق الأهداف المدرسية بشكل فعال، وكشفت نتائج المقابلات أيضاً عن وجود علاقة تكاملية تشاركية بين إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع المؤسسي، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه لا يمكن تحقيق الإبداع المؤسسي دون وجود إدارة التميز والابتكار، إذ أن أي مؤسسة تتبنى وتدعم الابتكار والتميز سوف تصل بالضرورة إلى الإبداع المؤسسي من خلال التخطيط والتنظيم لبيئة العمل، والتنافس الإيجابي بين كافة العاملين بها.

أما التصور المقترح الذي قدمته الدراسة فقد هدف إلى تقديم رؤية جديدة للممارسات الإدارية العصرية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، ورفع مقدره مديري المدارس في حل المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية، والوصول إلى مستوى متقدم من الإبداع المؤسسي وجعل المدرسة مثلاً للمدرسة المبدعة التي تعمل في ظل أبعاد إدارة التميز والابتكار لتحقيق الإبداع المؤسسي، وبناء على النتائج التي توصلت إليها أدوات الدراسة والتصوير المقترح أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعاملين الذين يحملون شهادات علمية في تخصصات نظم المعلومات الإدارية والحاسوبية وبرمجة النظم، وزيادة الدعم المالي والميزانيات المخصصة للتعليم والاستثمار برأس المال البشري للحصول على مؤسسات تعليمية قائمة على التميز والإبداع، والاهتمام بالإبداع المؤسسي ورعايته وتطويره بشكل مستمر لأهميته في تطوير المعلمين والعاملين في المدرسة. الكلمات المفتاحية: الإدارة العصرية، الممارسات الإدارية، الإبداع المؤسسي، المدارس الحكومية، المعلمين.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الرقم المحتوى
أ.....	الإقرار
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	ملخص
ن.....	قائمة الجداول
ق.....	قائمة الأشكال
ر.....	قائمة الملحقات
1.....	الفصل الأول: أهمية الدراسة وخلفيتها
1.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
6.....	3.1 أسئلة الدراسة
8.....	4.1 فرضيات الدراسة
10.....	5.1 أهداف الدراسة
11.....	6.1 أهمية الدراسة
11.....	1.6.1 الأهمية النظرية
12.....	2.6.1 الأهمية التطبيقية
12.....	7.1 حدود الدراسة ومحدداتها



14	8.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
16	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
16	تمهيد
16	1.2 الأدب النظري
16	1.1.2 الإدارة المدرسية
16	1.1.1.2 مفهوم الإدارة
17	2.1.1.2 مفهوم الإدارة المدرسية
18	3.1.1.2 أهمية الإدارة المدرسية
20	5.1.1.2 وظائف الإدارة المدرسية
22	6.1.1.2 أنماط الإدارة المدرسية
25	7.1.1.2 خصائص الإدارة المدرسية
27	8.1.1.2 مكونات الإدارة المدرسية
28	9.1.1.2 مهارات الإدارة المدرسية
29	10.1.1.2 سمات المدير القائد
29	1.10.1.1.2 المدير كقائد مبتكر
31	2.10.1.1.2 المدير كقائد مبدع
32	3.10.1.1.2 المدير العصري
34	4.10.1.1.2 ممارسات الإدارة المدرسية
36	2.1.2 الإدارة العصرية
36	1.2.1.2 مفهوم الإدارة العصرية

37	2.2.1.2 مكونات الإدارة العصرية .....
37	3.2.1.2 أنماط الإدارة العصرية .....
40	4.2.1.2 خصائص الإدارة العصرية .....
41	5.2.1.2 الأساليب العصرية لإدارة المؤسسات التربوية .....
43	6.2.1.2 إدارة الابتكار .....
43	3.1.2 الإدارة بالابتكار ومفهومها .....
43	1.3.1.2 مفهوم الابتكار .....
44	2.3.1.2 أنواع الابتكار .....
44	3.3.1.2 أهمية الإدارة بالابتكار في المؤسسات التعليمية .....
46	4.3.1.2 إدارة التميز .....
46	5.3.1.2 مفهوم التميز .....
47	6.3.1.2 مفهوم إدارة التميز .....
48	7.3.1.2 متطلبات إدارة التميز .....
49	8.3.1.2 معايير إدارة التميز .....
51	9.3.1.2 الإدارة بالأساليب .....
51	10.3.1.2 الإدارة بالمشاركة: .....
52	11.3.1.2 الشبكة الإدارية: .....
53	4.1.2 الإدارة الموجهة .....
53	1.4.1.2 الإدارة المحددة لوتيرة العمل .....
53	3.4.1.2 الإدارة المرئية .....

54	4.4.1.2 فوائد الإدارة المرئية .....
54	5.4.1.2 أهمية الإدارة المرئية.....
55	6.4.1.2 أهداف الإدارة المرئية.....
55	7.4.1.2 استراتيجيات الإدارة المرئية .....
56	8.4.1.2 متطلبات فاعلية الإدارة المرئية .....
57	9.4.1.2 الإدارة بالأهداف .....
58	10.4.1.2 أهمية الإدارة بالأهداف .....
58	11.4.1.2 مزايا الإدارة بالأهداف .....
59	12.4.1.2 خصائص الإدارة بالأهداف .....
60	13.4.1.2 أنواع إدارة المعرفة .....
61	14.4.1.2 إدارة الكفاءات.....
62	15.4.1.2 أهمية إدارة الكفاءات.....
63	16.4.1.2 أهداف إدارة الكفاءات.....
63	17.4.1.2 إدارة الإبداع.....
64	18.4.1.2 أهمية إدارة الإبداع.....
65	19.4.1.2 خصائص إدارة الإبداع .....
66	5.1.2 إدارة الأصول في المؤسسات التربوية.....
68	2.5.1.2 التدريب الفردي .....
68	6.5.1.2 أهمية التدريب بالنسبة للفرد.....
68	7.5.1.2 فوائد التدريب للأفراد والمؤسسات .....

69	8.5.1.2 تقييم الأداء
71	9.5.1.2 هدف تقييم الأداء
71	10.5.1.2 سمات تقييم الأداء
72	11.5.1.2 التوجيه بالشراكة
72	12.5.1.2 اكتشاف المواهب
74	13.5.1.2 الآثار التنظيمية المترتبة على تطبيق الإدارة العصرية
75	14.5.1.2 معوقات وعوامل نجاح الإدارة العصرية
78	6.1.2 الإبداع المؤسسي
79	1.6.1.2 مفهوم الإبداع
79	2.6.1.2 أهمية السلوك الإبداعي
80	3.6.1.2 أنواع الإبداع الإداري في المؤسسات
81	4.6.1.2 خصائص وسمات المديرين المبدعين
82	5.6.1.2 خصائص المديرين المبدعين
83	6.6.1.2 سمات المديرين المبدعين
83	7.6.1.2 أساليب الإبداع الإداري
85	8.6.1.2 معايير الإبداع الإداري
87	9.6.1.2 مفهوم المؤسسة المبدعة
87	7.6.1.2 طرق تبني الإبداع بالمؤسسة
88	8.6.1.2 أساليب تنمية الإبداع المؤسسي
90	9.6.1.2 خصائص المؤسسة المبدعة

92	10.6.1.2 ممارسات المؤسسة المبدعة
92	11.6.1.2 العلاقة بين الإدارة العصرية والإبداع المؤسسي
94	7.2 الدراسات السابقة
94	1.7.2 الدراسات المتعلقة بالممارسات الإدارية في المدارس
98	2.7.2 الدراسات المتعلقة بالإدارة العصرية
100	3.7.2 الدراسات التي تتعلق بإدارة التميز
105	4.7.2 الدراسات التي تتعلق بإدارة الابتكار
109	5.7.2 الدراسات التي تتعلق بالإبداع المؤسسي
111	6.7.2 التعقيب على الدراسات السابقة
113	8.7.2 أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية
115	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
115	1.3 منهجية الدراسة
115	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
118	3.3 أدوات الدراسة
119	1.3.3 الخصائص السيكومترية لأداة الممارسات الإدارية العصرية
121	ثبات أداة الممارسات الإدارية العصرية
123	2.3.3 الخصائص السيكومترية لأداة الإبداع المؤسسي
128	4.3 متغيرات الدراسة
128	5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة
128	1.5.3 إجراءات تنفيذ أداة الاستبانة

129	..... 2.5.3 إجراءات تنفيذ المقابلة
130	..... 6.3 المعالجات الإحصائية
131	..... الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
131	..... 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
131	..... 1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
140	..... 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
144	..... 2.4 النتائج المتعلقة بالفرضيات
144	..... 1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
146	..... 2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
152	..... 3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
154	..... 4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
156	..... 5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
163	..... 6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
164	..... 7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
166	..... 8.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
167	..... 9.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة
168	..... 10.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة
172	..... 11.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر:
174	..... 12.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشر:
176	..... 3.4 نتائج المقابلات الشخصية

192	.....	الفصل الخامس :مناقشة النتائج وتوصيات الدراسة:(التصور المقترح)
192	.....	تمهيد:
192	.....	أولاً: نتائج الدراسة النظرية والميدانية
198	.....	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
200	.....	ثالثاً: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
214	.....	رابعاً: التصور المقترح للممارسات الإدارية العصرية
227	.....	خامساً: الحلول المقترحة
228	.....	سادساً: توصيات الدراسة
228	.....	سابعاً: دراسات مقترحة في مجال الممارسات الإدارية العصرية
229	.....	المراجع
243	.....	الملحقات
270	.....	Abstract

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1.3):	توزيع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغير المديرية.....	116
جدول (2.3):	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها(الديمغرافية).....	117
جدول (3.3):	قيم معاملات ارتباط الفقرات مع درجة (الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار)، مع درجة (الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز)، كلاً على حدة، كذلك قيم معاملات ارتباط كل بُعد مع درجته الكلية(ن=40):	120
جدول (4.3):	قيم معامل ثبات أداة الممارسات الإدارية العصرية ومجالاتها بطريقة كرونباخ ألفا	122
جدول (6.3):	قيم معامل ثبات أداة الإبداع المؤسسي ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا.....	125
جدول (7.3):	درجات احتساب مستوى الممارسات الإدارية العصرية والإبداع المؤسسي .....	126
جدول (1.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات أداة الممارسات الإدارية العصرية وعلى الأداة ككل مرتبة تنازلياً.....	131
جدول (2.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات البعد التنظيمي لإدارة الابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	133
جدول (3.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات البعد المادي لإدارة الابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	134
جدول (4.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات البعد الثقافي لإدارة الابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	135
جدول (5.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	136



جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات البعد القيادي لإدارة

التميز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 137

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد الموارد البشرية

لإدارة التميز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 137

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد الإستراتيجية

لإدارة التميز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 139

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات

أداة الإبداع المؤسسي وعلى الأداة ككل مرتبة تنازلياً..... 140

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العمليات

الإدارية في الإبداع المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 141

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات التمكين والمعرفة

في الإبداع المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 142

جدول (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أداء الموارد

البشرية في الإبداع المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 143

جدول (13.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع

ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بـفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر

المعلمين تعزى إلى متغير الجنس..... 145

جدول (14.4) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع

ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بـفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر

المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة..... 147

- جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة..... 148
- جدول (16.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها والدرجة الكلية للممارسات الإدارية العصرية ككل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة..... 151
- جدول (17.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي..... 152
- جدول (18.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير التخصص..... 154
- جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية..... 156
- جدول (20.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية..... 158
- جدول (21.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في كل من: (الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها، والممارسات الإدارية العصرية في

ضوء إدارة التميز وأبعادها، والدرجة الكلية للممارسات الإدارية العصرية ككل)، تعزى إلى متغير

المديرية..... 160

جدول (22.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى

الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير

الجنس..... 163

جدول (23.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى

الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير

سنوات الخدمة..... 164

جدول (24.4): نتائج تحليل التباين الأحادي على استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع

المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات

الخدمة..... 165

جدول (25.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى

الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير

المؤهل العلمي..... 166

جدول (26.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى

الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير

التخصص..... 168

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى

الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير

المديرية..... 169

جدول (28.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي

في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية. . 170

جدول (29.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على أداة

الإبداع المؤسسي ومجالاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين تعزى إلى

متغير المديرية.....171

جدول (30.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسات

الإدارات المدرسية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية ومستوى الإبداع المؤسسي من وجهة نظر

المعلمين(ن=971).....173

جدول (31.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة مدى إسهام أبعاد ممارسات الإدارات

المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين في التنبؤ

بالإبداع المؤسسي .....174

جدول (32.4): إجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية حول "ممارسات

الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع

المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين "تصور مقترح".....176

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل رقم (1.5):	التصور المقترح لممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية	
215	بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي	.....
شكل رقم (2.5)	أبعاد إدارة التميز	..... 219
الشكل رقم (3.5)	خطوات تطبيق وتنفيذ إدارة التميز من قبل الإدارة المدرسية	..... 221
شكل رقم (4.5)	أبعاد إدارة الابتكار	..... 222
شكل رقم (5.5)	مجالات الإبداع المؤسسي	..... 224

## قائمة الملحقات

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق (أ) تسهيل مهمة .....	.....	244
ملحق (ب) أدوات الدراسة قبل التحكيم .....	.....	245
الملحق (ت) قائمة المحكمين .....	.....	254
ملحق (ث) أدوات الدراسة بعد التحكيم.....	.....	255
ملحق (ج) أسئلة المقابلة .....	.....	262

## الفصل الأول: أهمية الدراسة وخلفيتها

### 1.1 المقدمة

تعيش المؤسسات والدول اليوم في بيئة متسارعة ومتطورة، أدت فيها ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال دورا مهما في الانفجار المعرفي، إذ تغير مصدر الثراء من السلع والخدمات، إلى مصدر ثراء جديد هو مجال المعرفة، وأصبحت من جملة الأصول غير الملموسة التي تخلق القيمة أو الثروة. وأصبحت المؤسسات اليوم تهتم أكثر من أي وقت مضى بالتوجه إلى الإدارة العصرية والمتمثلة في مكوناتها المعرفية والأدائية للمحافظة على أصولها الإدارية وكفائتها وكفاءاتها المبدعة، من خلال توظيف الإدارة العصرية الذكية، لاسيما أن عصر المعرفة يتقدم بشكل سريع وفاعل في كل المجالات، ومن أجل المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة المبدعة، ومسايرة العالم المتغير والمتسارع في ظل واقع التكنولوجيا المتطورة، وتطور عالم الاتصال والعالم الرقمي المبني على الميزة التنافسية، ركزت المؤسسات على سبر أدائها بتبني مكونات إدارية عصرية تسهم في تقدم المؤسسة وتصبغها بصبغة الابتكار والتميز من خلال توظيف الأساليب الإدارية الحديثة في أساسيات عملها، مما يترك أثراً واضحاً على أدائها وتمكينها المعرفي.

ويعد التمكين المعرفي العملية الأساسية والجوهرية التي تؤدي رسالة إدارة المعرفة بوصفها المرحلة التي يتوقف سير العمليات الأخرى عليها وصولاً إلى أهداف إدارة المعرفة، إذ تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر أطراً ومداخل جديدة في دراسة العمل وفهمه وسرعان ما تحولت إلى ممارسة أكثر ملائمة للتغيرات الجديدة المتسارعة في مجال العمل الذي يهدف إلى زيادة حصيلة المعرفة وتوسيعها للمؤسسة وإدارتها ومرؤوسيه، وتنمية المعارف لديهم وتحقيق مستويات تعلم تنمي مقدراتهم في إيجاد حلول جديدة لمواجهة التحديات (نور الدين، 2012).

ففي عصر الإبداع والابتكار والتسارع العلمي والتكنولوجي، وكذلك المنافسة والتحوّلات العالمية، أصبحت المؤسسات في وضعية حرجة تتطلب منها التكيف مع متطلبات العصر، حيث الجانب المادي للمؤسسة لا يكفي وحده لخلق الميزة التنافسية، كما تجاوز العالم مرحلة العصر الصناعي، وقوة رأس المال المادي إلى عصر المورد البشري العالي المهارة صاحب الكفاءة والمعرفة الخلاقة للقيمة الاقتصادية (طرشاني، 2020).

ويشهد العصر الحاضر كثيراً من التّحديات في ظلّ الانفتاح وتداخل الثقافات، التي تستدعي إحداث تغييرات كبيرة على مستوى الفرد أو المجتمع في مختلف مجالات الحياة بشكل عام، وفي مجال التّربية بشكل خاص. وهذا يتطلب تطوير الفكر الإداري، والاهتمام بالتّعليم وتطويره، والتّركيز على القائمين عليه جميعاً. فمع نهاية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة، بزغ توجه حديث يدعو للتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة، المعتمدة على الهرميّة ومركزيّة السّلطة، وتبني أنماطاً قياديّة جديدة تسعى لتطوير المؤسسات التربويّة، بسيادة روح التّعاون والتّشاركية من كافة الأطراف، فالقيادة النّاجحة مفتاح نجاح أي مؤسّسة تربويّة، وطريقها للتمييز.

وتعد الإدارة العصرية نهج إداري يتماشى مع التحوّلات والتغييرات السريعة في العالم الحديث، ويهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسات وفعاليتها في التعامل مع التّحديات والفرص المتعلقة بالعصر الحالي، كما تعتمد الإدارة العصرية على مفهوم التغير المستمر والابتكار، وتهدف إلى تطوير أساليب العمل والعمليات الإدارية لتحقيق أداء متفوق ونتائج مبتكرة. كما تعد الإدارة العصرية للمؤسسات التربوية ضرورية لتحقيق التطور والتحسين في جودة التّعليم والتعلم. إذ أنها تشمل تلك الممارسات التي تعمل على التوجه نحو التعلم المستمر والابتكار التعليمي، واستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتطوير برامج تدريب القادة التربويين، وتحسين التواصل والتعاون بين الأعضاء المختلفين في المؤسسة التربوية.



ويؤكد شيلتون وزملاؤه (Shelton et al, 2010) على أن تحقيق التميز في أي مؤسسة كانت، يستوجب منها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء، والسعي نحو أنظمة ذات كفاءة وحيوية. كما يجب العمل على إحداث المزيد من التغيير، ودعم العاملين وتزويدهم بالمهارات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، والتقدم نحو الرؤية المستقبلية، وإيصال الرؤية التنافسية لجميع فئات المؤسسة ومستوياتها، وخلق مناخ تنظيمي يدعم المقدرّة التنافسية.

وتعددت المداخل التي يمكن إتباعها لتحقيق هذا التميز للمؤسسات، ولعل أهمها وأبرزها مدخل إدارة التميز وإدارة الابتكار، فهو مدخل شامل يجمع بين طياته كل مقومات وعناصر بناء المؤسسة، الذي يعتمد على أسس متميزة تحقق لها مقدرات عالية في مواجهة جميع الظروف المحيطة بها، كما يضمن تحقيق الترابط والتنسيق بين عناصرها، واستثمار المقدرات أيضاً، ومن ثم المقدرّة على تحقيق ميزات تنافسية بشكل أفضل ودائم لجميع جوانب المؤسسة ومستوياتها وأصحاب المصلحة (الهلالى وغبور، 2012).

كما أن للإدارة المدرسية الناجحة أهمية كبيرة في نجاح العملية التعليمية وتطويرها والارتقاء بها إلى مستوى المستجدات المتزايدة في مجال التكنولوجيا، ووسائل الاتصال والتواصل، وفي ضوء تغير النظرة نحو العملية التعليمية، وكيفية إدارتها؛ فإن مديري المدارس مطالبون بتطبيق أفضل الأساليب الحديثة في مجال عملهم، وفتح المجال للعاملين للمشاركة في مواكبة التطور وابتكار أساليب وطرق عمل تعمل على استمرارية المؤسسة ورعاية الأفكار المبتكرة والعمل على تطبيقها (القرعان، 2021). ويعد الإبداع من مظاهر التجديد في العمل التربوي الهادف إلى إيجاد العناصر القادرة على قيادة الناس لتحقيق أعلى معدلات النمو الممكنة (طافش، 2004).

وتبدأ مسؤولية الابتكار والإبداع في المؤسسات التعليمية بإحداث التطوير في المؤسسة وتحسين آليات سير العمل، لتصل الإدارة لدرجة الإتقان الشخصي والجماعي، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة

للمرؤوسين؛ لإكساب المؤسسة التعليمية أساليب معرفية متطورة وبالتالي إحراز مكانة لها من كوادرها المحترفة، وتحقيق النجاح في مختلف إمكاناتها وأنظمتها التعليمية (Mellor, 2016).

ويتطلب نجاح المدير مواكبة كل ما هو جديد في إدارته المدرسية للوصول إلى مراكز متقدمة، وتُعد (إدارة الابتكار، إدارة التميز) من أهم هذه المداخل التي يجب على المدير الاضطلاع بها للقيام بمهامه ومسؤولياته بفاعلية وجدارة، إذ أن الكفايات الإدارية من شأنها أن تؤهل مديري المدارس إلى تطوير وتنمية جداراتهم الوظيفية لتصبح هذه المدارس متميزة إدارياً وتنظيمياً، وتحقيق مستوى أفضل من الكفاءة والفاعلية، ومواكبة التطور المتسارع في الفكر التربوي، ولا يمكن تحقيق الدور الفاعل لمدير المدرسة إلا من خلال امتلاكه للكفايات والمهارات الإدارية، لذلك يجب تطويرهم لرفع كفاياتهم الإدارية والذاتية والفنية والإنسانية والإدراكية.

فمدير المدرسة هو القائد الذي يقوم بمجموعة من المهمات والأدوار الإدارية والفنية، لذلك عليه أن يتحلى بمجموعة من الصفات من أجل مساعدته على القيام بهذه المهمات، كما تتنوع مهمات مدير المدرسة الملقاة على عاتقه الإدارية منها والفنية، وتختلف تلك المهمات في أهميتها وأولوياتها بالنسبة للمدير وفقاً لنظريته للإدارة المدرسية والنظام التعليمي السائد، فالأنظمة التعليمية تركز على النواحي الإدارية الكتابية والروتينية التنظيمية، ومنها ما يركز على النواحي الفنية التطويرية (دياب، 2011). وبناء على ذلك يمكن القول بأن المدارس التي لا تتقدم تتقدم، فالمتوقع من مدير المدرسة أن يكون مُبدعاً، صاحب أفكار جديدة مُصمماً لتغيير خطته، يبحث عن فرص جديدة وعن مشكلات متوقعة، وهذا هو ما يجعله ينشط ويبادئ (القرعان والحراشنة، 2004).

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد المدارس الحكومية من أهم المؤسسات التربوية في أي دولة بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص، إذ تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق التطور التعليمي والابتكار المؤسسي، ويُعد الابتكار

المؤسسي عنصراً أساسياً في تطوير المدارس وتحسين جودة التعليم، ومع ذلك يواجه القادة والإداريون التحديات في تبني ممارسات الإدارة العصرية التي تعزز الابتكار المؤسسي في المدارس الحكومية. وتعد المؤسسات التربوية، مثل المدارس والجامعات، بيئات حساسة ومتغيرة تحتاج إلى إدارة فاعلة لتحقيق التطور والتميز التعليمي. وتأتي الإدارة العصرية كمفهوم يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات التربوية من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية واستخدام التكنولوجيا الحديثة، ومع ذلك تواجه هذه المؤسسات تحديات وفرصاً لا يمكن حلها إلا من خلال تبني المداخل الحديثة في الإدارة والتي منها الإدارة العصرية.

كما أن الأساليب الإدارية التقليدية المستخدمة والمتبعة في الإدارات المدرسية والأنظمة التعليمية والمتمثلة في (الترغيب والترهيب) لم تعد من الأساليب التي تعمل لتحفيز العاملين وتحقيق الإبداع المؤسسي، إذ أن أفضل مناهج الإبداع المؤسسي هو التمكّن وأفضل مناهج التمكّن استخدام مكونات الإدارة العصرية والمتمثلة في (إدارة الابتكار وإدارة التميز)، والتي بدورها تقود المؤسسة إلى تنمية الوعي بأسباب العمل وتمكّن الإدارة من تنمية الطاقات المبدعة والخلقة، فضلاً عن أن تبني الإدارات المدرسية لمفاهيم ومكونات الإدارة العصرية تحاول بعث الحياة في كل هذه العوامل مما يثير التحفيز ويعظم الانجاز، وحيث إن العمليات الإدارية تحتاج للتدريب والتطوير لرفع مستواها. فإن ذلك يكون من خلال التجديد والتغيير وخلق الإبداع والابتكار والرقى بأهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إتباع أسلوب ومدخل يكون قادر على إحداث التغيير في تلك المؤسسات التعليمية كأسلوب إدارة التميز وإدارة الابتكار.

وفي خضم الحديث عن الممارسات الإدارية في ضوء الإدارة العصرية في المدارس الحكومية في فلسطين، يتعين علينا تسليط الضوء على المشكلات التي تواجه المدارس، إذ أكد أبو عصبه وحسين (2021) في دراستهم على أن هنالك مشكلات تنظيمية تواجهها المدارس الحكومية في

فلسطين، إذ أن بعض المدراء يحتاج إلى معالجة السلوك التنظيمي وعلاج للمشكلات التنظيمية، وأن يتم العمل على تحفيز سلوك العاملين في المؤسسات التعليمية للإبداع في أدائهم، فضلاً عن الحاجة إلى التخلص من كافة القيود البيروقراطية والنمطية في الإدارة المدرسية.

والمدارس في فلسطين تواجه مشكلات شأنها في ذلك شأن المؤسسات الأخرى في باقي دول العالم، ومنها مشكلات إدارية وأكاديمية تعترضها وتحدها من قيامها بأعمالها ووظائفها المطلوبة والممولة منها في تطوير أبنائها، فضلاً عن أن المشكلات الإدارية والأكاديمية تختلف من مدرسة إلى أخرى اعتماداً على كفاءة وخبرة وتأهيل مديري المدارس (حمائل، 2018).

وهذا ما دفع الباحث إلى السعي للكشف عن ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين (تصور مقترح).

### 3.1 أسئلة الدراسة

جاءت هذه الدراسة لمحاولة للإجابة عن مشكلة الدراسة المتمثلة في الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما واقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين.

**السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص، المديرية)؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص، المديرية)؟

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع ممارسات الإدارات المدرسية الحكومية الثانوية للإدارة العصرية ومستوى الإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

**السؤال السادس:** هل توجد قدرة تنبؤية لأبعاد ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين وأبعاد الإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين في التنبؤ بالإبداع المؤسسي؟

**السؤال السابع:** ما التصور المقترح لتطوير ممارسات الإدارات المدرسية الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية؟

#### أسئلة المقابلة

اشتملت الدراسة على أسئلة مقابلات شخصية للمديرين من أجل توضيح المشكلة وتحقيق أهدافها، وبلغ عددها ثماني أسئلة، وهي:

**السؤال الأول:** تعد ممارسة الإدارة العصرية المتمثلة (بإدارة الابتكار وإدارة التميز) من الركائز المهمة في الإبداع المؤسسي، إذ تعد هدفاً بحد ذاته، برأيك ما أهمية ممارسة مدير المدرسة للإدارة العصرية بكل مكوناتها؟

**السؤال الثاني:** تعد إدارة الابتكار من أهم متطلبات الإدارة العصرية، إذ لم يعد مجدياً قيام المديرين بالواجبات الخاصة بهم بالطرق التقليدية، ومن أجل الارتقاء بالأداء لا بد من البحث عن طرق جديدة لمواكبة العصر، باعتقادك ما هي أنواع الابتكار الإداري التي تسهم في عملية الارتقاء بالعمل الإداري؟

**السؤال الثالث:** تتطلب ممارسة إدارة التميز توافر مجموعة من الصفات لمدير المدرسة التي تميزه

عن المدير التقليدي، من وجهة نظرك ما الصفات التي تراها مناسبة؟

**السؤال الرابع:** هناك إجماع بين الباحثين على أن السلوك الإداري يخرج إلى الوجود كنتاج للميسرات

والمعززات برأيك ما الأسس التي يتبناها مدير المدرسة لتشجيع إدارة التميز؟

**السؤال الخامس:** تواجه الإدارة العصرية العديد من التحديات التي تحد وتقلل من كفاءتها وفعاليتها،

ما التحديات التي ترى أنها من كفاءة مكونات الإدارة العصرية (إدارة الابتكار وإدارة التميز)؟

**السؤال السادس:** يعد الإبداع المؤسسي من المواضيع الحديثة التي أولتها أديبات الإدارة اهتماماً

خاصاً، برأيك ما أهمية تمكين مدير المدرسة أدائياً في تحقيق الإبداع المؤسسي؟

**السؤال السابع:** تبني المؤسسة على مجموعة ركائز منها (العمليات الإدارية، والموارد البشرية، وإدارة

عمليات المعرفة، والموارد المالية)، من وجهة نظرك: كيف تُسهم هذه العمليات بتمكين مدير المدرسة

للوصول بالمؤسسة إلى الإبداع المؤسسي؟

**السؤال الثامن:** برأيك كيف تفسر العلاقة بين (إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع المؤسسي)؟

#### 4.1 فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية

بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية

بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى المتغيرات التالية (التخصص)؟

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

**الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

**الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**الفرضية التاسعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير التخصص.

**الفرضية العاشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

**الفرضية الحادية عشر:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع ممارسات الإدارات المدرسية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية ومستوى الإبداع المؤسسي من وجهة نظر المعلمين.

**الفرضية الثانية عشر:** لا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإبعاد ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين في التنبؤ بالإبداع المؤسسي.

### 5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

**أولاً:** التعرف إلى واقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**ثانياً:** التعرف إلى مستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**ثالثاً:** تقصي الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى المتغيرات



التالية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص، المديرية) من خلال إخضاع استجابات أفراد عينة الدراسة للاختبارات الإحصائية (T-test، وتحليل التباين المتعدد).

رابعاً: تقصي الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر لمعلمين تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص، المديرية) من خلال إخضاع استجابات أفراد عينة الدراسة للاختبارات الإحصائية (T-test، وتحليل التباين المتعدد).

خامساً: الكشف عن العلاقة بين ممارسة الإدارات المدرسية الحكومية الثانوية للإدارة العصرية وواقع الإبداع المؤسسي من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون.  
سادساً: التعرف إلى القدرة التنبؤية لأبعاد ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين وأبعاد الإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين في التنبؤ بالإبداع المؤسسي وذلك من خلال تحليل الانحدار المتعدد.

سابعاً: الكشف عن آراء مديري المدارس واقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بفلسطين للإدارة العصرية ومستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين لديهم من وجهة نظر المديرين من خلال استجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة.  
ثامناً: بناء تصور مقترح لتطوير ممارسات الإدارات المدرسية الحكومية الثانوية بفلسطين في ضوء الإدارة العصرية.

## 6.1 أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة من خلال أهميتها النظرية والتطبيقية وذلك على النحو الآتي:

### 1.6.1 الأهمية النظرية

- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فلا يوجد في -حدود علم الباحث-، دراسات في البيئة المحلية قد قامت بدراسة العلاقة بين ممارسات الإدارات المدرسية للإدارة العصرية ومستوى الإبداع

المؤسسي وبناء تصور مقترح لتطوير ممارسات الإدارات المدرسية الحكومية الثانوية بفلسطين

للإدارة العصرية، لذلك تُعدُّ هذه الدراسة الأولى في فلسطين التي تتناول الموضوع.

- قد تسهم هذه الدراسة في مجال العلوم التربوية وخصوصاً في مجال الأنماط السلوكية والقيادية للمديرين وتطوير الممارسات الإدارية في ضوء مفاهيم الإدارة العصرية (إدارة الابتكار، وإدارة التميز) في ضوء مفاهيم الإدارة العصرية، وكذلك للمهتمين بالإبداع المؤسسي.
- يتوقع أن تفيد هذه الدراسة القادة التربويين في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في مختلف المحافظات، وإثراء المكتبة العربية في هذا الحقل من الدراسات.

### 2.6.1 الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في الآتي:

- قد تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على السياسة التربوية في وزارة التعليم بتعزيز وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، من خلال تصميم البرامج التدريبية، والورش الخاصة بهم.
- قد تستفيد من هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من خلال وضع الخطط لتطوير أداء المديرين.
- قد تثير نتائج الدراسة الحالية اهتمام الباحثين لدراسة جوانب أخرى في موضوع الأنماط القيادية التربوية لمديري المناطق التعليمية وممارساتهم العصرية، والتي لم تشملها أهداف هذه الدراسة.
- قد تفيد الدراسة الباحثين من خلال الاطلاع والاستفادة من مجريات الدراسة وموضوعها.

### 7.1 حدود الدراسة ومحدداتها

أجريت هذه الدراسة في إطار الحدود والمحددات الآتية:

- **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية.

- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية

- والتعليم في المحافظات الشمالية التالية (رام الله، البيرة، بيرزيت، ضواحي القدس، أريحا).
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2024/2023).
- **الحدود المفاهيمية:** اقتصرَت الدراسة على الحدود المفاهيمية، والمصطلحات الواردة في الدراسة، فضلاً عن مكونات مفهوم **الإدارة العصرية** والمتمثلة في: (إدارة الابتكار، إدارة التميز).
- **الحدود الإجرائية:** استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبيان للمعلمين والمقابلة لمديري المدارس الحكومية الثانوية؛ لقياس (ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين) وبناء تصور مقترح لتطوير ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين لتعزيز الإبداع المؤسسي، وبالتالي اقتصرَت على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها والمعالجات الإحصائية المناسبة فضلاً عن بناء تصور مقترح.
- **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية في استجابات المبحوثين على فقرات وأسئلة أدوات الدراسة من المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية والمتمثلة في (رام الله، البيرة، وضواحي القدس، وأريحا).

## 8.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الإدارة العصرية **Management Modern**: "هي مجموعة المبادئ التي تسهم في تحديد الإطار العام التي تسيّر عليه الأنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، وفروعها مثل الإدارة بالابتكار، الإدارة بالشفافية، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، إدارة التميز، الإدارة بالأداء، الإدارة الإلكترونية، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الوقت، إدارة المعرفة، الإدارة بالمشاركة، إدارة الأزمات، إدارة التغيير" (الزيد، 2019: 63).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: النمط الجديد من الإدارة والذي تتجه معظم المؤسسات لتحول نحوه. **مدير المدرسة (اصطلاحاً)**: "المسئول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تسيير وتسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي، ويعد المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور، ويناطبه مجموعة من المهام والمسؤوليات". (وزارة التربية والتعليم العالي، 2014).

ويعرف الباحث إجرائياً بأنه: قائد المدرسة الذي توكل إليه صلاحيات تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الإدارة التربوية، وسيتم الكشف عن ممارساته الإدارية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة. **المدارس الحكومية**: " هي جميع مدارس التعليم الأساسي والثانوي التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في فلسطين" (وزارة التربية والتعليم العالي، 2021).

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: المكان الذي ستجري به الدراسة الحالية، من أجل قياس الممارسات الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة، في ظل التحول نحو الإدارة العصرية. **الإبداع المؤسسي** يعرف بأنه: "مزيج من المقدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالمعلومات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء

بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أم خبرات المؤسسة أم المجتمع أم العالم، إذا كانت النتاج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية" (جروان، 2004: 22).

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموعة المقدرات والخصائص التي تميز الأفراد المبدعين العاملين داخل المدارس الحكومية، وسيتم الكشف عنه من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

**إدارة الابتكار (اصطلاحاً):** تعرف بأنها: "التوصل للمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تسهم في تطوير الأداء في الشركة، وبعض المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الابتكار وتنظيمه، وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة، والإسراع في إنشائه للأسواق الجديدة، والهدف النهائي للابتكار؛ هو تحسين وتطوير استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل، مقارنة مع الفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين" (خيري، 2012: 65).

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: أسلوب من أساليب الإدارة العصرية الحديثة، التي يهدف البحث الحالي إلى معرفة مدى تأثير تطبيقها داخل المدارس الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

**إدارة التميز (اصطلاحاً):** تعرف بأنها: "مدخل شامل لجميع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة، تحقق لها مقدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط، والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية استثمار مقدراتها المحورية، والتفوق بذلك بالأسواق وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة من مالكي المؤسسة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره" (السلمي، 2014: 250-251).

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة المقومات والعناصر التي تعتمد على المقدرات العالية التي يمتلكها العاملين داخل المدارس الحكومية.

## الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

### تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للأدب النظري والدراسات السابقة، ففي المحور الأول منه تم العرض لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تتمثل في: الإدارة المدرسية، والإدارة العصرية، والإبداع المؤسسي، من خلال تناول المفهوم والخصائص والأهمية الأهداف وكل ما يربط المتغيرات ببعضها، أما المحور الثاني فيتمثل في الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة الحالية والتي تراوحت ما بين دراسات عربية ودراسات أجنبية.

### 1.2 الأدب النظري

#### 1.1.2 الإدارة المدرسية

تعد إدارة العملية التعليمية واحدة من ضروريات الحياة الإنسانية التي تسهم في تقدم البشرية، ونهضة الأمم، وتقدم الشعوب من خلال عمليتي التعليم والتعلم، لذلك يتطلب الأمر توافر المسار الصحيح لإتمامها والسير فيها؛ إذ أن الحياة التعليمية تتضمن نظم التعليم وأساليبه، وبنيتها، وكيفية إدارته، والأسس التي تقوم عليها هذه الإدارة، فالإدارة المدرسية تعد من المحاور الرئيسية في الإدارة التعليمية، فهي المسؤولة عن مساعدة وتنظيم كافة الجهود البشرية والمادية بالمدرسة، بغية تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية (زمزم، 2016).

#### 1.1.1.2 مفهوم الإدارة

يعرفها فريدريك تايلور "Frederick Taylor" على أنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملون، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها" (العنزي، 2021:13)

ويمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين: الجانب الأول هو الإدارة كعلم، أما الجانب الثاني فهو الإدارة كممارسة، فالإدارة كعلم هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة، أما الإدارة كممارسة، فهي الاستخدام العاقل والفعال للموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات والأفكار

والوقت من خلال المهام الإدارية" التخطيط- التنظيم- التوجيه والرقابة" من أجل تحقيق الأهداف (آدم، 2014).

كما يرى الهنداوي (2012:17) أن الإدارة تعبر عن "علم ومهنة تتعلق بالاستخدام الفاعل والكفاء للموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية". فضلاً عن أنها مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة، التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة (أبو النصر، 2013).

مما سبق يمكن القول بأن الإدارة هي المحرك الرئيس لأيئة منظمة أو مؤسسة من خلالها يتم وضع الأهداف والخطط، والتخطيط والتنظيم لكيفية تحقيقها وتنفيذها، مع وجود التنظيم الفاعل والرقابة المستمرة لضمان سير العملية الإدارية على أكمل وجه.

### 2.1.1.2 مفهوم الإدارة المدرسية

تعرف الإدارة المدرسية بأنها مجموعة عمليات "تخطيط، تنسيق، توجيه" وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة" (التكالي، 2020:72).

وتعرف بأنها "مجموعة الجهود الإدارية- والفنية- والاجتماعية" المنسقة والمنظمة التي يقوم بها مدير المدرسة والعاملون فيها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والتي أهمها توفير بيئة مناسبة للطلبة لتحقيق التعليم والتعلم والقضاء على المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة والتي على رأسها مشكلة الهدر التعليمي" (محمد وعبد الفتاح وعلي، 2022: 354).

ويعرف الرمدهان (AL-Ramadhan, 2022: 4) الإدارة المدرسية بأنها: "عملية التخطيط لأنشطة تقوم بها مؤسسة تعليمية، والتنظيم لها، وإدارتها، والإشراف عليها من خلال استخدام المصادر الإنسانية والمواد التعليمية لتحقيق وظيفة التدريس بكفاءة وفاعلية".

وهي "الجهود المنظمة والمنسقة التي يقوم بها فريق من الإداريين يرأسه مدير "المدرسة" بهدف توفير البيئة التعليمية المناسبة والإشراف على سير العملية التربوية لضمان تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية سليمة" (عبد الرحيم، 2022:5).

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية هي حجر الأساس داخل أي مدرسة والعمود الفقري لها، فالإدارة المدرسية تعنى بالتخطيط والتنظيم والتوجيه داخل المدرسة، فالمدير يمنح صلاحيات واسعة من الإدارة التعليمية تمكنه من إنجاز المهمات الموكلة إليه، وتنفيذ الخطط الموضوعة من خلال توزيع المهمات والإشراف على القيام بها على أكمل وجه.

### 3.1.1.2 أهمية الإدارة المدرسية

تمثل الإدارة المدرسية الجانب التنفيذي في العمل التربوي، ولذلك فهي تعمل على تنفيذ جميع النشاطات والإجراءات التي تسهم في تحقيق أهداف التربية والتعليم بشكل عام، ودورها في هذا المجال يعد دوراً كبيراً ومؤثراً، لاسيما بالنسبة لتعاملها مع العنصر البشري بجميع مكوناته، ولذلك فالجهد الذي يبذل من خلالها يعد استثنائياً ويستلزم طاقات خلاقية مبدعة لا يقف طموحها عند حد معين، فضلاً عن تمتعها بالمتابعة والاستمرارية من أجل تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، ومن هنا فإن أهمية الإدارة المدرسية تعد من المسلمات في العمل التربوي، ويشير الباحثون الخضر والكودة (2020)، وأبو العلا (2013) والبنا (2013) إلى أن أهمية الإدارة المدرسية تتمثل في أن الإدارة المدرسية ضرورية لكل مرحلة تعليمية، وتمثل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتؤدي إلى الإشباع الكامل للحاجات والرغبات، وتسهم في تسيير شؤون المدرسة، وتسهم في توفير الظروف الملائمة لنجاح العمل والإبداع، فضلاً عن دور الإدارة في الأنشطة التي تتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل تحقيق الأهداف



بأيسر الطرق وأقل التكاليف، كما وترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحصل تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

#### 4.1.1.2 أهداف الإدارة المدرسية

يتمثل الهدف الرئيس للإدارة المدرسية في تحقيق أهداف المدرسة، فالإدارة في أية مؤسسة ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي الوسيلة لتحقيق الأهداف المسندة للمؤسسة التي تعمل فيها، وبما أن الهدف الأساس للمؤسسات المدرسية هو تربية الطلبة وتعليمهم وتحقيق النمو الشامل لشخصياتهم من كافة الجوانب المعرفية والأخلاقية والمهاراتية، يصبح الهدف الرئيس للإدارة المدرسية هو حشد الجهود، وتوظيف الموارد المتاحة بالمدرسة، وتوفير الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم (الهنداوي، 2012).

ويرى كل من السيد (2015) والبنا (2013) والسبيل (2013) أن الإدارة المدرسية تسعى إلى

تحقيق الأسس العامة للتعليم وغاياته وأهدافه والمتمثلة فيما يلي:

- بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علمياً وجسدياً واجتماعياً ونفسياً.
- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بقصد تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
- تطبيق الأنظمة والقوانين ومراعاتها ومراقبتها التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم ووضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً والعمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية.

- تهيئة الجو المناسب في المدرسة والبيئة على حل ما يستجد فيها من مشكلات تعاوناً فاعلاً وإيجابياً.
- التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقييم والتوجيه والإرشاد والمراقبة والمتابعة والتطوير لكل ما يحدث داخل المدرسة وخارجها.
- السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية.
- توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخداماً علمياً وعقلانياً بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطته ووسائلها التعليمية.
- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نمواً اجتماعياً.
- العمل على كشف ميول الطلبة ومقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد الطلبة وينفع المجتمع.
- مساعدة الطلبة على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والعقلية والنفسية والجسمية والاجتماعية بصورة مترنة.
- تربية الطلبة وتشجيعهم على التفكير الإبداعي والابتكار والتجديد وتنمية الثقة في النفس والجرأة لديهم.
- تبصير الطلبة بفلسفة المجتمع وقيمه قولاً وعملاً مع التركيز على احترام العمل اليدوي.
- إعداد الطلبة لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل واكتشاف الطلبة الموهوبين ورعايتهم.

### 5.1.1.2 وظائف الإدارة المدرسية

- إن وظائف الإدارة المدرسية تمثل حجر أساس العملية الإدارية في العملية التربوية والتعليمية، والتي تتمثل في التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم، ويرى كل من العنزي (2021)

وآدم (2014) وسلاطينه ودولة (2013) والبنا (2013) والخضر والكودة (2020) أن وظائف الإدارة المدرسية تتمثل فيما يلي:

**1- التخطيط:** التخطيط من أسس الإدارة العلمية، ويقوم به مدير المدرسة ومجلس إدارته، وذلك بعد دراستهم لأهداف المدرسة والقوانين والقرارات وحاجات العمل وحاجات الطلبة، ومن ثم ينظم المدرسين والعاملين معه لوضع خطة، وهذه الخطة لا يتم تنفيذها إلا بعد قبولها من طرف الأغلبية والخطة المدرسية تحدد الغايات وترسم الوسائل التي تؤدي إلى تحقيقها وتكون في حدود الطاقة المتوافرة.

**2- التنسيق:** إن التنسيق في الإدارة المدرسية يكمن في تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المدرسة، ولا يمكن تحقيقه ما لم تحدد أهداف النشاط وتوزع الأعمال بكل دقة، والتنسيق يهدف إلى عدم التضارب في الاختصاصات المحددة للعاملين في المدرسة، كما أنه يخفف من حدة الصراع وتوضح المسؤوليات.

**3- التنظيم:** يعد التنظيم أحد مهمات مدير المدرسة الرئيسية فهو يساعد على توفير الوقت والجهد وعلى الانسجام والتوافق بين المدخلات البشرية والمادية الخاصة بمدرسته، الأمر الذي يساعده على تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة للمدرسة.

**4- التوجيه:** إن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه العاملين معه لكي يعملوا بفاعلية وكفاية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة والموسومة، وهذا يتطلب منه المقدرة على إثارة اهتمام العاملين معه لتحقيق تلك الأهداف، وإيجاد الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف العامة، كما يتطلب أيضاً مقدرة المدير على توجيه العاملين وحفزهم لبذل أكبر جهد ممكن للإسهام في حل مشكلات قد تصادفهم في بيئة العمل أو في البيئة المحيطة بها.

**5- الرقابة:** إن الهدف من الرقابة هو التأكد من أن العمل المدرسي يؤدي بالكفاءة اللازمة وطبقاً للمعلومات والإرشادات التي تمت في عملية الإشراف، وذلك ضماناً لحسن سير العمل، وتشمل وضع المعايير لمستويات الأداء، وتصحيح الأخطاء، وإعادة النظر في السياسات المدرسية وبرامجها.

**6- التقييم:** هو العملية التي يقوم المدير من خلالها بالتأكد من صحة الوضع الحالي والقادم والحكم عليه، واكتشاف الأخطاء ومعالجتها، فمدير المدرسة بحاجة ماسة لعملية التقييم، من أجل التعرف إلى مدى تحقق الأهداف والخطط الموضوعية.

إن وظائف الإدارة المدرسية تتمثل في التخطيط، والتنسيق، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم، وهي ذاتها وظائف أية مؤسسة أو منظمة إدارية، إلا أن وظائف الإدارة المدرسية يتم العمل عليها في ضوء أهداف العملية التعليمية والتربوية، وبالأحرى الإدارة المدرسية هي التطبيق العملي لأهداف العملية التعليمية.

#### **6.1.1.2 أنماط الإدارة المدرسية**

إن للإدارة المدرسية أنماطاً متعددة تظهر من خلال ممارسات وسلوكيات المدير والطريقة التي يتعامل بها مع المعلمين والعاملين والإداريين داخل المدرسة، فقد يكون المدير مستبداً متحكماً لا يقبل رأي الآخرين مهما كان بناءً، وقد يكون فوضوياً غير منظم، لا يأبه لسير العمل وتحقيق الأهداف الموضوعية، وقد يكون المدير ديمقراطياً يؤمن بضرورة منح المرؤوسين بعض الصلاحيات التي تمكنهم من إنجاز المهمات الموكلة إليهم بكل سهولة وبساطة (Obaka & Achimuga, 2019).

**1- الإدارة الاستبدادية:** هذا النمط يهتم بالشكليات عن طريق التعميمات الإدارية الصارمة كالطاعة العمياء وتنفيذ الأوامر دون النظر إلى جوهر العملية التربوية، وهو لا يحتاج إلى أكثر من فرض السلطة على أعضاء النظام الإداري، والإدارة المدرسية في نظر هذا المدير عملية إصدار القرارات

والتعليمات، والتفتيش للتأكد من تنفيذها وهذه الإدارة حتى في مواجهتها للمواقف المختلفة تظهر الاستبدادية والتسلطية في اتخاذ القرارات (السيد، 2015).

وهناك بعض الخصائص التي يتسم بها المدير المتسلط، ومنها ما يلي (عامر، 2017):

- يتسلط فيه المدير على المرؤوسين، ويعتمد على الانفراد برأيه الشخصي دون أخذ الاعتبار برأي المرؤوسين.
- يهتم بالمظهر دون الجوهر، مثل المكاتب الفخمة، والتعالي، وعدم مقابله بسهولة إلا بعد سلسلة من الإجراءات مما يترك آثار سيئة بالنسبة للعمل والعاملين نتيجة للتسلط والعنف.
- يميل إلى الهيمنة والانفراد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، وانعدام الحوار بينه وبين العاملين بالمدرسة.
- اتخاذ الاجتماعات من أجل إصدار القرارات، والتحدث عن نفسه، ثم توجيه الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين مع عدم إتاحة الفرصة للمناقشة إلا للمقربين منه.

2- لا يهتم بكسب ولاء العاملين، أو بناء علاقات إنسانية معهم، الأمر الذي يجعل المناخ السائد في المدرسة رسمياً جافاً يقود إلى عزلة إدارة المدرسة عن بقية أعضاء مجتمعها.

**2. الإدارة الفوضوية:** في هذا النمط من الإدارة يتخلى القائد عن مسؤوليات الأعضاء والنظام التربوي ويترك المجال مفتوحاً لكل فرد يتصرف حسب ما تمليه عليه أهوائه، وبالتالي تختل المسؤوليات في هذا النمط عندما يتولى القيادة من ليس أهلاً لها، وهذا القائد لا يمارس أية سيطرة على المجموعة ويتركهم يعالجون مشكلاتهم بأنفسهم دون تدخل منه، كما أنه لا يقدم لهم أي معلومات إلا إذا طلبت منه ولا يقوم بدوره في المناقشة ولا يشارك في أي من الأعمال، مما يؤدي إلى زيادة المشكلات بدلاً من حلها (السيد، 2015).

ويرى عطوي (2014) أن المدير الفوضوي يتسم بخصائص محددة، ومنها ما يلي:

- لا يعرف المدرسون الذين يعملون مع المدير موقفهم منه أو موقفه من كل واحد منهم، فهو يستمع إلى كل مدرس بصبر وتأنى وابتسامه دائمة، ويتجنب حكمه في الأمور التي يعرضها عليه المدرسون.
- يدعو المدير أعضاء هيئة التدريس إلى اجتماعات كثيرة في مواعيد غير محددة وبدون إعداد مسبق لجدول الأعمال، وغالباً ما تنتفض الاجتماعات دون اتخاذ قرارات معينة.
- لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم للعمل والتنسيق بين العاملين والرقابة على مجهوداتهم.
- لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة، ولا يرتفع مستوى أدائهم المهني، ويشعرون بالضيق وعدم المقدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة أو النصح من جانب الرئيس الإداري.
- يكون المدير مسؤول عن نقل تعليمات مديرة التربية إلى المعلمين فهو ساعي بريد فقط، ويحمل رؤسائه مسؤولية كل شيء، أما هو فلا يخطط ولا يراقب.
- يتصل بالمرؤوسين ليبلغهم الرسالة القادمة من الإدارة العليا دون أن يحاول إثارتهم للعمل أو بناء علاقات سليمة معهم.
- لا يعد الأخطاء مهمة إلا إذا أوقعته في مسؤولية شخصية، أما الأخطاء التي لا تؤدي إلى تحميله أية مسؤولية، فلا يعدها أخطاء.

3- الإدارة الديمقراطية: إن هذا النمط من الإدارة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار

وتنفيذه، ويقوم المدير قبل اتخاذه للقرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي

تساعدهم على دراسة القرار واتخاذه بطريقة حكيمة، كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء

العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية، فالتعليمات غير الواضحة والأعمال غير المحددة تؤدي إلى سوء الفهم وعدم الرضا عند الأعضاء، ويهتم المدير الديمقراطي بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل، فالديمقراطي يقود المعلمين في جو من الأمن والطمأنينة (Saraswat, 2016). وهناك مجموعة من الخصائص يتسم بها هذا النوع من المديرين، ومنها ما ذكره عطوي (2014):

- يركز على المشاركة الجماعية في رسم السياسات، ودراسة المشكلات، واتخاذ القرارات.
- يلجأ إلى مشاورة مرؤوسيه وإشراكهم معه في تحمل مسؤوليات الجهاز الذي يديره.
- لا يؤمن بالمركزية المطلقة، وبذلك يعينهم على حسن التصرف وسرعته، وعلى حل المشكلات اليومية ويأخذ بيدهم إلى طريق النمو المهني والإداري مما يسهل تحقيق العملية التعليمية وبلوغ أهدافها.
- يحترم زملائه ويثق في ذكائهم ومقدراتهم ولديه الرغبة في التعامل معهم على قدر المساواة وعلى أسس الأخذ والعطاء، مع مراعاة الفروق الفردية ومقدرات كل منهم.
- المدير في هذا النمط يتصف بالتحديد والإبداع والابتكار، إذ أنه لا يكتفي بمجرد الحصول على مستوى مهني مرض بين صفوف المدرسين، بل يتجاوز ذلك إلى تحرير طاقاتهم وإطلاق العنان لإمكانياتهم في تحقيق النمو والابتكار والتجدد.
- يغرس في نفوس المدرسين الروح الديمقراطية والالتزان ورجاحة العقل والرغبة في التجريب وقبول النقد بروح عالية.

### 7.1.1.2 خصائص الإدارة المدرسية

لكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها ينبغي أن تكون إدارة هادفة، لا تعتمد على العشوائية أو الصدفة في تحقيق غاياتها، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم، وأن تكون إدارة إيجابية، لا تأبه إلى السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات

العمل وتوجيهه، وأن تكون إدارة اجتماعية، بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة، مدركة للصالح العام، ولا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية قد تسيء إلى العمل التربوي، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور (الجهاني، 2013). ويرى فرح (Farah, 2011) وبركة (2013) أنه يمكن إيجاز خصائص الإدارة المدرسية على النحو التالي:

- **إدارة هادفة:** تعتمد على التخطيط السليم، ولا تعتمد على العشوائية والتخبط والصدفة في تحقيق أهدافها.
  - **إدارة إنسانية:** تسودها علاقات إنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي دون مغالاة أو إفراط سعياً لتحقيق الأهداف الموضوعية.
  - **إدارة إيجابية:** يكون دورها قيادي يركز على التطوير والتجديد لبلوغ الأهداف المرجوة.
  - **إدارة تشاركية:** يشارك المدير المعلمين والعاملين معه في عملية اتخاذ القرارات بحيث تصبح قرارات جماعية تدعم سير العملية التعليمية.
  - **إدارة إنتاجية:** إذ تتمثل مخرجاتها في الطلبة الذين يسهموا في تلبية حاجات سوق العمل.
  - **إدارة اجتماعية:** من طبيعة الإدارة ومجال عملها أن تتم بين مجموعة من الأفراد والجماعات، فهي ليست عملية فردية، وإنما عملية جماعية، لكونها تتم في وسط اجتماعي يهدف إلى خدمة الطلبة الذين يمثلون اللبنة الأولى في نهضة المجتمع.
- يرى الباحث أن خصائص الإدارة المدرسية تمنحها طابع الشمولية والتكامل؛ إذ أنها ليست عملية إشرافية فقط، بل أنها تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، وتعمل بشكل كبير من أجل خدمة المجتمع إلى جانب كونها تقدم خدماتها للمعلمين والعاملين بها، وقبل كل ذلك تقدم خدمة للطلبة الجالسين على مقاعد الدراسة فيها.



## 8.1.1.2 مكونات الإدارة المدرسية

إن الإدارة المدرسية في مجمل عملها تعبر عن نظام إداري كامل متكامل، يبدأ بإدخال البيانات ومعالجتها للحصول على النتائج والمخرجات، ومن ثم ينتقل إلى مرحلة التغذية الراجعة التي تعطي ملاحظات على عمل النظام وتكون بحاجة إلى تعديلها وتنقيحها، فنظام إدارة التعليم يضع سياسات محددة تكون مالية وفنية وإدارية بحاجة إلى المتابعة والعمل باستمرار من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التربوية والتعليمية (Jaradat, 2019).

ويرى كل من عيسى (2018) والشوابكة (2021) أن الإدارة المدرسية تتكون من أربع مكونات عامة وهي:

- 1- **المدخلات:** تعطي المدخلات للإدارة مقوماتها الأساسية، وتحدد غاياتها، فضلاً عن أن لها دوراً رئيساً في نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله، وهذه المدخلات تتضمن: رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها، والسياسات والتشريعات التربوية، والموارد البشرية، والموارد والإمكانات المادية، ومنظومة الخدمات الإضافية التي تساعد المدرسة في أداء عملها، والمنظومة المعلوماتية الفرعية.
- 2- **العمليات:** ويقصد بها التفاعلات والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي معقدة ومتفاعلة معاً، لكن يمكن تبسيط فهمها من خلال النظر إليها على أنها وظائف وأنشطة إدارية محددة وهي تتضمن: التخطيط والتنظيم، والقيادة والرقابة.
- 3- **المخرجات:** وهي المحصلة النهائية لجميع العمليات والمؤثرات في البيئتين الداخلية والخارجية.
- 4- **البيئة المنظمة:** وهي بيئة خارجية تقع خارج حدود المدرسة، وبيئة داخلية تقع داخل حدود المدرسة.

والجدير بالذكر أن العمليات الإدارية التربوية تتم من خلال الدمج والتفاعل بين هذه العناصر بطريقة فاعلة من أجل الوصول إلى الغايات المخطط لها والأهداف المطلوبة اجتماعياً ووطنياً.

### 9.1.1.2 مهارات الإدارة المدرسية

هناك مجموعة من المهارات اتفق عليها كلا من مونتيرو وآخرون (Montero & at el, 2015) وبركة (2013) والتي تعد ضرورية لنجاح مدير الإدارة المدرسية في عمله إذ تم الاتفاق على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع وهي:

#### 1- المهارات التصورية: تعد المهارات التصورية أهم المهارات الضرورية اللازمة للأشخاص

المشتغلين بالإدارة، وتعنى المهارات التصورية لمدير المدرسة مهارته في التصور والنظر إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط به النظام التعليمي كله بالمجتمع وليس نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية، وتتعلق المهارات التصورية لدى مدير المدرسة بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتفتيش في الحلول والتوصل إلى الآراء، والمهارات التصورية ضرورية لمساعدته على النجاح في تخطيط العمل وتوجيه الأولويات وترتيبها وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

#### 2- المهارات الفنية: تتعلق المهارات الفنية بالطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسته لعمله

ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية الفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.

#### 3- المهارات الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها المدير التعامل بنجاح

مع العاملين معه، لذلك فإن مهارات التعامل والتفاعل مع الآخرين تعد ذات أهمية بالغة لكل المديرين، كما وتتمثل المهارات الإنسانية في كيفية الاتصال مع الآخرين والتأثير فيهم وقيادتهم

ودفعهم للعمل وتوجيههم، والعمل على إيجاد بناء قوي منسجم متكامل من العنصر البشري الذي يتعامل معه المدير .

ويرى الباحث أن ممارسات الإدارة المدرسية تمثل الجانب التنفيذي في العمل التربوي، ولذلك فهي تعمل على تنفيذ جميع النشاطات والإجراءات التي تسهم في تحقيق أهداف التربية والتعليم بشكل عام، وأهداف المدرسة المسؤولة عنها بشكل خاص، وذلك من خلال الممارسات الإدارية والفنية التي يمارسها مدير المدرسة في أثناء توليه منصب الإدارة المدرسية.

### **10.1.1.2 سمات المدير القائد**

إن نجاح الإدارة المدرسية بشكل خاص وأية إدارة أخرى داخل المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على شخصية المدير والسمات التي يتمتع بها، فالمدير يتعين عليه أن يكون قائد قادر على حل كافة المشكلات التي تواجهه أو تواجه أي من العاملين داخل المؤسسة، والإدارة في الوقت الحالي أصبحت تتطلب مديرين قادرين على الإبداع والابتكار والتجديد.

### **1.10.1.1.2 المدير كقائد مبتكر**

يملك المدير المبدع رؤية واضحة ومقدرة على إيصال المعلومات بسهولة ويسر لفريق العمل، ويعمل على إشراكهم في عملية التعرف إلى الفرص واستثمارها، وتوظيف عملية الإبداع التي تتضمن بعض المخاطرة في العمل، ويتعين على المدير القائد أن يمتلك مقدرات إبداعية عالية، وطاقة متجددة، وتظهر مقدراته عادة من خلال حل المشكلات، لكنه يواجه مشكلة عدم توافر المعلومات، وهنا تأتي قراراته الإبداعية من منطلق فكري متجدد (Harrison, 2011Roomi&).

ويرى كلا من لهلوب والصريرة (2012) والمغربي (2021) أن هنالك مجموعة من السمات

تجتمع في شخصية المدير عندما يكون قائداً مبتكراً، منها ما يلي:

- القائد المبتكر لا يخشى مواجهة المشكلات والصعوبات، لأنه على علم تام بأنه قادر على تخطيها، وبيئة العمل التي يكون قائدها مبتكر ومبدع، تكون بيئة عمل يسودها الاحترام والتعاون والتفاهم، وجميع العاملين فيها قادرين على مواجهة أي طارئ بسلاسة، إذ ينعكس القائد التربوي الابتكاري صفاته ومقدراته على البيئة المسؤول عنها.
- دوره المدير كمبتكر يمثل الابتكار الإداري من خلاله مطلباً أساسياً من مدير المدرسة العصري، فإدراكه لأهمية التغيير وتبني توجهات فكرية جديدة، وامتلاك أساليب علمية في التفكير يساعده على التحرك بنجاح وثقة نحو المستقبل، وتطبيق استراتيجيات جديدة في العمل المدرسي.
- المدير كقائد مبتكر يكون قادر على تحسين الرؤية المستقبلية للمدرسة، وزيادة مقدرتها على الإبداع، ونشر ثقافة الابتكار والإبداع في العمل المدرسي، ويمكنه إشاعة روح البحث والتفكير في أمور المدرسة، فضلاً عن مقدرته على الاستخدام الفاعل للتكنولوجيا، وابتكار أساليب تشجيع العاملين معه، على تقبل التطور والتغيير في أسلوب عمله.
- يتميز المدير المبتكر عند تناوله لتشخيص المشكلات وتحليلها بالتمعق والنظرة الثاقبة ولذا يظهر أنه في سلوكه الابتكاري لتشخيص وحل المشكلات، واتخاذ القرارات الذي يمر بعدة مراحل منها التهيؤ والاستعداد النفسي لإعمال الفكر، وملاحظة وجود صعوبات أو سلبيات معينة، والحاجة إلى حل المشكلة، وتركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها، وتحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها، وجمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة في إجراء عمليات التفكير، وإظهار قيمة العمل للآخرين.

## 2.10.1.1.2 المدير كقائد مبدع

إن الإدارة المدرسية وعلى رأسها المدير أو القائد الذي يعتبر رأس هرم الإدارة لا يخلو عمله من الإبداع، وإن كان الإبداع حالة فردية من الصعب تعميمها، ويعد الإبداع أمراً ضرورياً لريادة الأعمال التي تؤدي إلى بدء أعمال جديدة والتي تدعم العمل المدرسي والتربوي، والتركيز على الإبداع يؤدي إلى نتائج أفضل في تحسين العمل (Amabile&Khairi, 2008).

ويرى عيسى (2020) أن المدير كقائد مبدع يتسم بما يلي:

- يكون المدير قائداً للعملية الإدارية والأفراد المبدعين يكونوا منفتحين أكثر إلى التجارب الجديدة، وأكثر مرونة، وأكثر دعابة ومرح، واستقلالية في الرأي، وصراحة مع الذات، ويحبون المعرفة والاطلاع كما أن لديه المقدرة على المخاطرة والإصرار، والاستشارة وتقديم النصح للآخرين، وإدارة النزاع بشكل بناء، وتشجيع التغيير التنظيمي المخطط، وخلق الإبداع وتحفيز بيئة العمل.
- يحدد المشكلة والحلول للمشكلات التي تعترض العمل الوظيفي، ويتقبل آراء الآخرين ووجهات النظر المعارضة، ويعمل بروح الفريق الواحد، ويعمل على تطوير حلولاً ابتكاريه فيها الكثير من التحديد والحيوية والإبداع.
- المدير المبدع يجب أن تكون لديه المقدرة على غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس العاملين، الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، والمدير المبدع عامل رئيس لنجاح المؤسسة.
- يمتلك درجة عالية من الثقة بالنفس فمن الضروري أن يكون القائد المبدع واقعياً وواثقاً في نفسه وفي ممارساته في ظل بيئة إدارية سريعة التغيير.
- يتمتع بقدر من الرقابة الذاتية تجعله يدرك ضرورة التعامل مع أسباب الإخفاق في الأداء.
- يمتلك المقدرة على التعامل مع الضغوط في ظل طبيعة المتغيرات المحيطة بالأداء سواء على المستوى الداخلي أم الخارجي.

- يمتلك المقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، ويشك بالقضايا التي يمكن أن نعدّها عامة الناس مسلمات، وقد يصل الأمر به ألا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعد تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

### 3.10.1.1.2 المدير العصري

إن مدير المدرسة العصري تلقى على عاتقه مهمات ومسؤوليات دقيقة ومتخصصة بحكم دوره كقائد فاعل وحيوي في العملية الإدارية داخل المدرسة، وتكمن أدواره في التطوير التربوي للمعلم، والإشراف على الطلبة والمعلمين، وتمويل وتطوير البرامج المدرسية، ومتابعة العلاقة بين الوالدين والمجتمع المدرسي (Sut & Baskan, 2017).

ويرى كلا من رجب (2023) والخضر والكودة (2020) والسبيل (2013) أن سمات المدير العصري تأتي على النحو التالي:

- ينمي المدير العصري قيم العمل الإيجابية لدى مرؤوسيه، وتزداد فاعلية هذا النمط في الحالات التي يستطيع فيها المدير العصري أن يرفع مستوى اهتمام المرؤوسين، وأن يقنعهم بقبول مهمة وأهداف المؤسسة خلال الفترات القادمة، كذلك فإن المدير العصري يجب أن يتمتع برؤية مستقبلية واضحة ومحددة يستطيع من خلالها أن يستكشف المستقبل وأن يعظم العائد المتوقع منه.
- يتميز بقيادة فاعلة قادرة على شحذ همم المرؤوسين، وبالمقدرة على مساعدة المرؤوسين على إعادة النظر في الطرق التقليدية التي يعملون بها وأن يشجعهم على البحث عن كل ما هو جديد ومبتكر بصفة دائمة.
- يكون مدير الحاضر والمستقبل، ويعرف الضروريات من الدين ويعرف قوانين الله في العمل، يدعو إلى الحق والهدى على بصيرة، ويخلص النية لوجه الله في عمله.

- صاحب رؤية مستقبلية، إذ يعمل العمل الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة، ويحسن إلهام الآخرين، ويمتلك مهارات إعداد الخطط ومتابعتها وتنفيذها دون كلل أو ملل، ويحتفظ بعلاقات إنسانية مع الجميع صغاراً كانوا أم وكباراً.
- يتحمل القيام بأدوار متعددة يفرضها الموقف وتفرضها الحالة الإدارية القائمة.
- يتيح فرص التدريب المستمر والتنمية المهنية لكل العاملين في المدرسة ويحترم حاجة كل فرد في مدرسته ويحافظ على السرية إذا اقتضت حساسية الموقف ذلك.
- يدعم المجتهد وإن قل اجتهاده ويشجع الإنجاز وإن صغر حجمه، ويبارك المبادرات الذاتية ويعلي من شأنها، وينسق بين أعمال المدرسة جميعها فلا يتناقض العمل الإداري مع العمل التربوي.
- لا يقف عند واقع الأمر بل ينطلق من واقع إلى واقع أكثر إشراقاً يعتقد بأن إدارة المستقبل للتغيير وليست إدارة للتسيير، ويبادر إلى الاستفادة من كل الأفكار الإبداعية والابتكارية ويجتهد في تحقيقها أو تكليف من يقوم بها.
- يمكنه التعامل مع المشكلات التي تواجهه داخل المدرسة وخارجها، ولديه حس القاضي ومهارته في كيفية التعامل مع القضايا التعليمية أو السلوكية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- وتعقيباً على ما سبق يمكن القول أن المدير العصري لا يتوقف عند قدر معين من الكفاءة والفاعلية، ولا يقتنع بما وصل إليه من إنجاز؛ إذ أنه دائم المثابرة والعمل بجد واجتهاد من أجل تحقيق انجازات إضافية تمكنه من الارتقاء بعمله والوصول إلى مستويات أداء عالية، فضلاً عن كونه على استعداد تام للتكيف مع متطلبات بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة هو المحرك الأساس له.

#### 4.10.1.1.2 ممارسات الإدارة المدرسية

تتنوع ممارسات مدير المدرسة ومهامه الإدارية والفنية، الأمر الذي يجعله يلجأ للاهتمام بالتقييم ويحسن منه، للحكم على الأداء والسعي نحو تحقيق الأهداف المرجوة، كما يعتمد نجاح أي مؤسسة تربوية أو فشلها إلى حد كبير على ممارسات المدير الذي يتولى قيادتها وإدارتها (أبو شارب، 2019). وفي خضم الحديث عن ممارسات الإدارة المدرسية الحديثة والعصرية يتعين ذكر الأدوار والممارسات التي يؤديها مدير المدرسة وهي مجموعة واسعة من الوظائف المهمة والرئيسة للمدرسة؛ إذ يقوم المدير بتفسير سياسات الإدارة التربوية وتنفيذ برنامج المناهج الدراسية، والرعاية الاجتماعية للطلبة، وتأهيل الموظفين وتدريبهم، والحفاظ على الثقة التي منحه إياها رؤسائه وأولياء أمور الطلبة (Oguejiofor, 2023).

ومن الممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة في خضم عمله بوصفه المسؤول المباشر عن الإدارة المدرسية، والتي ذكرها (عامر، 2017) على النحو التالي:

- توفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نمو الطالب العقلي والجسمي والروحي، وإعداده لتولي مسؤوليته في الحاضر والمستقبل.
- الارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحسين العملية التربوية، وتحقيق الأهداف الموضوعية، وتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع.
- دراسة المجتمع، والإسهام في حل مشكلاته، وتحقيق أهدافه لتحقيق التقارب بين المدرسة والمجتمع، وعلاج المشكلات التي تواجه الطلبة، وتدارسها والتعرف إلى طرق حلها، ووضع الحلول المناسبة، بالتعاون مع الأخصائي الاجتماعي والمعلمين.



• العمل على توفير بيئة مناسبة للطلبة داخل الرواق المدرسي يشعرون فيها بالأمن والطمأنينة، والراحة النفسية، وتهيئة الجو الاجتماعي لهم حتى لا يشعروا بالغبرة أو الخوف.

• الاهتمام بالنشاط المدرسي، وتشجيع الطلبة على الانخراط في الأنشطة وممارستها، وتوفير الدعم اللازم لها، والاهتمام بالموهوبين والمبدعين وتشجيعهم، وفتح المجال لإبداعاتهم، وعلاج المتأخرين دراسياً، وتوفير الاهتمام والرعاية الخاصة لهم.

• تهيئة الجو العلمي للطلبة من خلال توفير الكتب والوسائل المعينة في التدريس من أجهزة حاسوب وأجهزة عرض، ومعامل، ومجسمات وغيرها، والمعلمين الجيدين في التدريس وكل ما من شأنه أن يساعد الطالب على التعلم.

• تدعيم الثقافة المدرسية من خلال نشر الوعي التربوي، وإقناع المعلمين بأهمية التغيير التربوي، وتدريب المعلمين على المهارات التربوية.

• تفعيل الرقابة الدورية في المدرسة، واستثمار الموارد البشرية وتقدير انجازاتهم، وتبني مبدأ التخطيط الاستراتيجي.

• تشجيع المعلمين والطلاب على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههم، والابتعاد عن النمطية في العمل الإداري.

يرى الباحث أن ممارسات الإدارة المدرسية بشقيها الإدارية والفنية أصبحت نقطة الالتقاء التي أجمعت عليها أساليب الإدارة الحديثة، فلم يعد يقتصر دور مدير المدرسة على توزيع المهمات الموكلة إليه من قبل الإدارة التعليمية فحسب، وإنما أصبح يتجه نحو القيام بأعمال ومهام إضافية تجعل الإدارة المدرسية أكثر فاعلية، وأكثر طواعية عن ذي قبل، الأمر الذي يجعل العاملين في المدرسة

من معلمين وإداريين وفنيين قادرين على إنجاز مهماتهم بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية وذلك في ظل التفاهم الكبير بينهم وبين المدير الذي يميل للابتكار والإبداع والتجديد بشكل مستمر.

### 2.1.2 الإدارة العصرية

تسعى الإدارة العصرية في ظل التطورات التكنولوجية والمنافسات إلى رفع مستوى أدائها من أجل تحقيق التمييز المطلوب لمواجهة تحديات البقاء والنمو من خلال العمل على الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة المادية منها والبشرية، لطالما كان العامل البشري هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها المرجوة، ولا يتم ذلك إلا من خلال عملية الاتصال التي تمثل عصب العملية الإدارية فهي بمثابة الدم الذي يجري في عروق المؤسسة ويبث فيها الحياة (محمد وأمال، 2017).

### 1.2.1.2 مفهوم الإدارة العصرية

تعرف الإدارة العصرية بأنها: " عملية تنظيم وتوجيه التفاعل القائم بين مختلف الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على تخفيض الوسائل وتعظيم العوائد، وهذا بالاعتماد على الخبرات والمعارف الشخصية وبمساعدة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال" (Acharya, 2019: 8). فهي استخدام وتطبيق للطرق والأساليب الإدارية الحديثة في عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة داخل أية مؤسسة (هماش وحمادي ولونيس، 2015: 25).

كما تعرف بأنها: " مجموعة المبادئ التي تسهم في تحديد الإطار العام التي تسير عليه الأنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، وفروعها الإدارة بالشفافية، وإدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، إدارة المعرفة وغيرها" (الزيد، 2019: 63).

يرى الباحث من التعريفات السابقة أن الإدارة العصرية تعد النمط الجديد والحديث من أنماط الإدارة التي بات العمل فيها ضرورة من ضرورات نجاح العمليات الإدارية داخل منظمات الأعمال، لاسيما المنظمات التي تهدف إلى تحقيق مستويات متقدمة في العمل المؤسسي.

### 2.2.1.2 مكونات الإدارة العصرية

تتكون الإدارة العصرية من مجموعة من المكونات ومنها ما يلي عبد المجيد (2021):

1- العملية: المدير هو من يقوم بممارسة وظائف إدارية وفق مجموعة من العمليات بهدف انجاز الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

2- الوظائف الإدارية: وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرار وكيفية اتخاذه.

3- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة: المنظمة تهتم بكيفية استثمار الموارد المتاحة "أفراد- رأس مال- آلات ومعدات- مواد- معلومات" وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

4- الأهداف التنظيمية: تختلف الأهداف من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة ونوعية نشاط المؤسسة "مصنع- مستشفى- جامعة- بنك" وقد يكون أساس الأهداف هو الربح- الاستمرارية أو جوانب اجتماعية وسياسية.

5- الكفاءة: أداء النشاط المطلوب بأفضل طريقة، بمعنى الطريقة المثلى لكيفية استثمار المدخلات من أجل الحصول على مخرجات.

6- الفعالية: هي المقدرة على تحقيق الأهداف بحيث تكون الأهداف واقعية وقابلة للإنجاز.

### 3.2.1.2 أنماط الإدارة العصرية

هنالك مجموعة من الأنماط الإدارية الحديثة يمكن وصفها بأنها أنماط الإدارة العصرية، ويرى

كل من أدري (Audrey, 2016) وإدوارد وآخرون (Edward at el, 2003) وحمدون (2013) أن هذه الأنماط تكون على النحو التالي:

1- الإدارة بالأساليب: عندما نكون أمام نمط الإدارة بالأساليب نواجه جهاز إداري يهتم بالأساليب على حساب الأهداف الموضوعية؛ إذ يرجح كفة الشكل على حساب المضمون، وقد تصل درجة

الاهتمام بالشكل إلى التضييل وإخفاء الحقائق، وفي الإدارة بالأساليب يتحول الجهاز الإداري إلى جهاز خدمي يحقق أهداف الإدارة العليا دون النظر إلى أهداف مؤسسته التعليمية.

**2- الإدارة بالأهداف:** تقسم الأهداف الإستراتيجية في هذه الإدارة إلى عدد من الأهداف التكتيكية توزع على الرؤساء المباشرين ثم يقسم كل هدف تكتيكي إلى عدة أهداف صغيرة توزع على المديرين والوكلاء، وهم بدورهم يعملون على تقسيم أهدافهم الصغيرة إلى مهمات يتم توزيعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة قابلة للتنفيذ، وهنا تتعدد الأهداف وطرق الأداء مما يحدث خللاً وانفصاماً بين أهداف هيئة التدريس ومعاونيه وأهداف الإدارات الوسطى والعليا والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذلك فإن تفتيت الأهداف على طريقة الإدارة بالأهداف هو سبب فشلها كمنهج إداري لعدم وضوح الرؤية المستقبلية لها.

**3- الإدارة بالرؤية المشتركة:** يعد أسلوب الإدارة بالرؤية المشتركة أسلوب إداري بسيط في متطلباته عميق في أثره، والإدارة بالرؤية أو الإدارة المكشوفة هي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية، وفي هذه الحالة لا تقسم الأهداف الإستراتيجية، لكن تقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات، وتعطي الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل وفقاً لما تراه مناسباً لهم بغية الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود وهو تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي لا يعتمد فقط على اجتياز الامتحانات والحصول على الشهادات، والإدارة على المكشوف ليست تنازلاً عن السلطة ولكنها مشاركة في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار للوصول إلى هدف يراه الجميع واضحاً.

**ومن مزايا أسلوب الإدارة بالرؤية المشتركة ما يلي:**

- أن يهتم العاملون والأساتذة ومعاونيهم، بنجاح المؤسسة التعليمية وأساليب تطوير الأداء بها.

- أن يكون كل عضو في أسرة المؤسسة خبيراً بالأرقام وأن يفهم لغة الخبراء وبالتالي يصبح أكثر مقدرة على تنفيذ الخطة المستهدفة في تكامل مع الخطة الإستراتيجية العامة.
- منهج الإدارة على المكشوف ينمي روح الولاء والالتزام التي تحفز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح المؤسسة التعليمية.
- يعالج مناهج الإدارة على المكشوف أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والأساتذة والإدارة، ويزكي هذا الأسلوب مربع التحفيز " المكافآت- العمل الممتع- التقدير- المشاركة".
- إن الإدارة بالرؤية المشتركة تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً للمستقبل ولكنه أصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل.
- أن الإدارة بالرؤية المشتركة تعني التفويض والتمكين في أعلى صورها وعليه فهي تعمل على مستويين الأول هو محاولة الاستفادة من الإمكانيات القائمة للأفراد، والثاني هو العمل على إخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد.

يرى الباحث أن أسلوب الإدارة المشتركة أو الإدارة المكشوفة من الأساليب الإدارية العصرية التي تعود بنتائج عظيمة على المؤسسة، ولكونه أسلوب مكشوف فإنه لا يخفي أية معلومة عن العاملين داخل المؤسسة، بل يجعلهم شركاء أكثر من كونهم عاملين وموظفين، والمدير بهذا الأسلوب يعمل وفقاً لنمط الإدارة الديمقراطي الذي من خلال يمنح العاملين بعض الصلاحيات، ويلغي العمل بمبدأ المركزية والسلطة المطلقة.

4- الإدارة المرئية: يعد هذا النمط الإداري من المناهج الإدارية المهمة والحديثة، فهو وليد التجربة اليابانية، ويمتاز بعمق آثاره وسهولة متطلباته، وهو نمط إداري يهتم بالإدارة بالرؤية المشتركة، والإدارة بالأهداف، وتزداد أهميته في دول العالم النامي والتي تزداد فيها درجات التشويش

المؤسسي، وهناك أسباب متعددة للتشويش في المؤسسات التعليمية في بعض الدول بحاجة للتحليل والتطوير دون تضليل أو إخفاء لما يجعلها متراجعة ومتأخرة.

#### 4.2.1.2 خصائص الإدارة العصرية

يرى غلبون وخالد (2013) أن هنالك مجموعة من السمات والخصائص التي تميز الإدارة العصرية عن غيرها، ومنها ما يلي:

1- **المرونة:** أصبحت الإدارة العصرية أكثر مرونة عن ذي قبل من حيث التصرف والاستجابة

للتغيرات المحيطة بالمنظمة سواء كانت علمية فكرية، أم عملية بيئية.

2- **زيادة الاعتماد على المعلومات والمعارف:** فقد أصبحت المعارف والمعلومات تمثل الركيزة

الأساسية للعمل الإداري، وتركز على أن مدى صلاحية الموقف والعمل الإداري تتوقف على

حجم ونوعية المعلومات والمعارف المتوافرة لحظة الحاجة إليها.

3- **زيادة دور وأهمية المورد البشري:** ينصب العمل الإداري ويركز جل اهتمامه على المورد البشري

بوصفه مورد مهماً للمؤسسة، فالمورد البشري يعد وسيلة لإنجاز العمل الإداري، لذا فإن النظرة

إلى المورد البشري قد تغيرت نحو عده مورداً أساسياً واستراتيجياً للمؤسسة قادراً على التجديد

والتطوير.

4- **التوجه الاستراتيجي:** زاد التوجه الاستراتيجي للعمل الإداري في العصر الحالي من خلال

الاهتمام أكثر بموقع المؤسسة بين عناصر بيئتها ومصيرها ونموها وبقائها وغيرها من الأمور

الإستراتيجية التي أصبحت محل اهتمام من قبل الإداريين.

5- **الاعتماد على المشاركة:** أصبحت الإدارة في الوقت الحالي تعتمد على التسيير الجماعي وتكاتف

الجهود من خلال إشراك العمل في عملية التخطيط والتغيير واتخاذ القرارات وجميع الأمور

الإستراتيجية.

6- الاعتماد على الرقابة الذاتية: نظراً لزيادة الثقة بين الفرد والإدارة وتغير نظرة الإدارة نحو موردها البشري، وهي نظرة مبنية على المقدرة والكفاءة والانتماء، الأمر الذي أدى إلى زيادة حماس الأفراد ودافعيتهم نحو تحسين وتطوير الأداء.

يرى الباحث أن للإدارة العصرية سمات وخصائص تميزها عن غيرها من أنماط الإدارة التقليدية، فهي إدارة حديثة متجددة، تتأثر بكل ما يحيط بها، ويسعى القائمين عليها إلى تطويرها أولاً بأول، من أجل الارتقاء بها وجعل غالبية المؤسسات والمنظمات تغير أنماطها الإدارية التقليدية وتباشر العمل في ضوء أنماط الإدارة العصرية، لكون جهد المؤسسات منصب نحو تحقيق رغبات المستفيدين، لكونه يمثل أساس النجاح والبقاء.

#### 5.2.1.2 الأساليب العصرية لإدارة المؤسسات التربوية

تعمل المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس بشكل خاص وفقاً للأساليب الإدارية العصرية، ونذكر تلك الأساليب على النحو التالي منصور (2020) وخضر (2022):

**نظرية النظم:** تعد نظرية النظم من أهم الأساليب المطبقة لإدارة المؤسسات أو المنظمات، سواء كانت مغلقة أم مفتوحة، ولكن في الغالب تعد المؤسسات نظاماً مفتوحاً، وينظر إلى النظام على أنه مكون من مجموعة من المكونات وهي كالاتي:

- المدخلات: وهي الموارد المختلفة كالمواد الخام، ورأس المال، والتقنيات المستخدمة والعاملين.
- العمليات: وهي التخطيط، والتنظيم، والتحفيز، والتحكم.
- المخرجات: وهي المنتجات، والخدمات المقدمة.
- النتائج: تحسين الخدمات، وتعزيز الإنتاجية.
- التغذية الراجعة: ويتم الحصول عليها من جميع المكونات السابقة.

**الأسلوب الكمي:** تعتمد منهجية الأسلوب الكمي في الإدارة على استخدام الأدوات الكمية لاتخاذ القرارات الإدارية، أي بالاعتماد على الرياضيات والإحصائيات، والمعلومات المساندة، ويشمل على فروع أساسية هي:

- **علم الإدارة:** والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات.
- **بحوث العمليات:** وتهتم أساساً بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.
- **نظم المعلومات:** تهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.
- **المساءلة:** تؤيد معظم المؤسسات أسلوب المساءلة، حيث تتولد العديد من المشكلات في غيابه، ولعدم وجود نهج معتمد لإدارة الأداء، ويعتمد وجوده على وجود عمليات إدارية ناجحة، وأدوات وإمكانيات قائمة، وفي حالة الانضباط والتركيز، يساعد نهج إدارة الأداء المنظم في الحفاظ على انحياز الجميع نحو الأهداف الإستراتيجية، مما يساعدهم على تحديد أدوارهم، وتجنب خروج الإدارة عن مسارها.

**التناوب الوظيفي:** هو انتقال الموظفين من مهمة إلى أخرى للحد من الرتابة من خلال زيادة التنوع، ويعد التناوب الوظيفي أحد الأساليب الإدارية الحديثة، إذ إن استخدام هذا النهج الإداري في تزايد، ويتم من خلال تناوب الموظفين في العمل ودورانه فيما بينهم لتدريبهم على المهمات المختلفة، وله آثار إيجابية وسلبية تضعها المؤسسة بعين الاعتبار عند استخدامه، ويعد دوران الوظائف مفيداً في كشف الأخطاء وأساليب الاحتيايل، كما يقلل من خطر التواطؤ بين الأفراد، ويساعد على استمرارية الأعمال.

ويرى الباحث أن الأساليب العصرية لإدارة المؤسسات التربوية تسهم بشكل كبير في تحسين سير العملية التعليمية، وتعظيم نتائجها التي تعود بشكل فاعل وملموس على التحصيل العلمي للطلبة.



## 6.2.1.2 إدارة الابتكار

يعد الابتكار أمراً ومنتظماً حيوياً لجميع المؤسسات، فهو شريان الحياة لوجودها ونموها، والهدف النهائي لجميع الابتكارات يتمثل في إضافة قيمة للعمل الإداري الذي يمارس ضمن إطار تطبيق الإدارة العصرية الحديثة (Chakraborty & Aithal, 2023).

### 3.1.2 الإدارة بالابتكار ومفهومها

#### 1.3.1.2 مفهوم الابتكار

يعرف الابتكار بأنه: "إخراج الاختراع من المعمل أو المخبر وجعله جاهزاً للتسويق، وبهذا المعنى فإن الابتكار هو تطبيق الاختراع في مجال الأعمال بحيث يمكن بيعه وشرائه عندما يكون هناك فقط شيء جديد متاح للمستهلكين في السوق أو يتم إنتاجه بطريقة جديدة يكون هناك ابتكار" (جي، 2016: 9).

وهو "الاستخدام الأول والمبكر لإحدى الأفكار من قبل فرد أو مؤسسة وهو التطبيق العملي للأفكار المبدعة، وينتج الابتكار من خلال بذل بعض الوقت وبعض الجهد في البحث في فكرة ما" (ميدون، 2022: 24).

وهو "عملية التغيير والهدم الخلاق في طريق عمل الإدارة، تماشياً مع المستجدات التقنية والتكنولوجية الهادفة إلى خلق إضافات بناءً على المعرفة المتجددة للمؤسسة" (فراح وقنور، 2017: 7).

كما يعرف بأنه: "عملية شاملة تشمل توليد وتطوير وتنفيذ أفكار أو سلوكيات جديدة، فالابتكار ليس مجرد عملية تبني، ولكن أيضاً تهيئة للمعلومات والممارسات الجديدة، والتي تؤدي إلى المقدر على إيجاد أفكار جديدة وتطبيقها، لاختراع منتجات وخدمات وعمليات وإجراءات جديدة" (Khasawneh & Bates, 2005).

ومن خلال الاطلاع على التعريفات أنفة الذكر، يتبين للباحث أن الابتكار هو المقدره على استشعار المشكلات، وإنتاج أفكار جديدة غير مألوفة، ثم تطويرها ووضعها للممارسة لإيجاد أكبر عدد من الحلول لمشكلة معينة وانتقاء الحل الأكثر ملائمة منها وتطبيقه على الواقع العملي.

### 2.3.1.2 أنواع الابتكار

هنالك أنواع للابتكار، ويرى كلا من شين وآخرون (Chen & at el, 2019) وأبو النصر (2012) أن أنواع الابتكار تكون على النحو التالي:

1- **الإبداع التعبيري**: والذي يعني التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها شخص

معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

2- **الإبداع الفني**: ويتمثل في إنتاج سلعة معينة، والخصائص التي توجد فيها والمزايا التي

تتضمنها، والوظائف التي تؤديها، والحاجات التي تشبعها.

3- **الاختراع**: ويعني إنشاء شيء أصيل جديد، لم يكن موجوداً من قبل، ورغم أن عناصره

والأجزاء التي يتكون منها موجودة، إلا أن هناك نسقاً مختلفاً يضم هذه الأجزاء فيجعلها

تأخذ شكلاً جديداً وتؤدي مهمة متميزة.

4- **الإبداع المركب**: ويعبر عن تجميع غير عادي بين الأشياء، فيأخذ الشخص أفكاراً مختلفة

ويضعها في نموذج واحد، فعندما يتعرف الباحث إلى المبادئ والفرضيات والأسس التي

تقوم عليها حقول معينة للعلوم والفنون، ويربط بين هذه المبادئ والأسس ويتوصل لشيء

جديد، فإنه يحقق إبداعاً معيناً يستفاد به.

### 3.3.1.2 أهمية الإدارة بالابتكار في المؤسسات التعليمية

يتم تنظيم المؤسسة التي تتبنى الابتكار وتدعمه وفق هيكل يساعد على تشجيع الإبداع وتطبيقه،

كما أن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة يتجدد، ويتعدل باستمرار كلما تطلبت التغيرات البيئية والتقنية

الاستجابة لهذه التغيرات والتكيف معها، فيتم إعادة التنظيم والتدريب وإدخال التقنيات الإدارية، كما

اقتضى مناخ الابتكار ذلك، وغالباً ما تحدث هذه المؤسسات في بيئتها التنظيمية، وحدات خاصة تتولى مهمة البحث والابتكار والتطوير والتطبيق (مسلم، 2015).

إن أهمية إدارة الابتكار تكمن في كونها عملية خلق وتشجيع على الإسهام في الابتكار ونجاح المشاريع وتطويرها، وتسمح بتحسين عملية التخطيط للمشاريع والذي يعد من أهم الخطوات العملية الإدارية وعملية دعم وتمويل المشاريع والمؤسسات، فضلاً عن أنها تساعد على (الدسوقي، 2019):

- تحديد الأهداف، والتحسين والتنسيق بين مختلف المشاريع.
- التوجيه والمتابعة المستمرة لسير المشاريع وتقديمها، وتحسين إدارة المشاريع والمؤسسات وخلق عامل الابتكار.
- تحديد الاستراتيجيات والموارد والتنظيمات، وتكييفها مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمشروع.
- اكتشاف مدى تعرف وتحكم رؤساء المشاريع والمؤسسات في المبادئ الأساسية للإدارة مثل "الإدارة بالأهداف- إدارة المواقف الحرجة أو الأزمات- التعرف الجيد إلى الاحتياجات- الاتصال بين كافة الوظائف والمستويات- الحق في ارتكاب الأخطاء.

كما إن لإدارة الابتكار أهمية كبيرة في تحقيق ما يلي (القاضي، 2015):

- 1- **خفض النفقات:** ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر أم تقديم خدمات أسرع، أم عمليات أكثر دقة، وإعادة العمل والتخلص من التالف.
- 2- **زيادة الإنتاجية:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة.
- 3- **تحسين الأداء:** يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير.

4- **إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها لخدمة جمهور المستفيدين منها.

5- **إيجاد أسواق جديدة:** إن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة.

6- **إيجاد فرص العمل الجديدة:** تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني للبلد.

ومن هنا يرى الباحث ضرورة اهتمام المؤسسات التعليمية، خاصة الإدارات المدرسية بالابتكار الإداري، ليكون حاضراً في كافة العمليات والمهام الإدارية فيها، وضرورة تحفيز مديري المدارس على ممارسة الابتكار الإداري في نشاطاتهم كافة داخل المدرسة.

#### 4.3.1.2 إدارة التميز

إن الإدارة المتميزة تكون دائمة السعي من أجل الاحتراف في العمل الإداري وتحقيق معايير الجودة العالية التي تضمن بقاء المؤسسة وتقدمها وازدهارها، ويتم تحقيق التميز التنظيمي من خلال مقدرة المؤسسة التعليمية على تقديم العمل والخدمات التعليمية على المدى الطويل، وتحقيق الجودة الفائقة بأقل تكلفة ممكنة (Davis, 2014).

#### 5.3.1.2 مفهوم التميز

يعرف التميز بأنه: "أداء تتفوق فيه المؤسسة على منافسيها من حيث الدقة والاحترافية بمستويات غير تقليدية في التنفيذ لأنشطتها ووظائفها ينتج عنه إنجاز عالي المستوى مقارنة بما يحققه المنافسون تنعكس نتائجه برضا العملاء وأصحاب المصلحة في المؤسسة" (المحمدي، 2022:

(21).

وهو "العلو والتفرد والتفوق في أداء المؤسسة على غيرها من المؤسسات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهماتها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعلمين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن" (القرزعي، 2018: 25).

وهو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة (عامر، 2014:14).

### 6.3.1.2 مفهوم إدارة التميز

تعرف إدارة التميز بأنها: "مدخل إداري شامل الذي يرى المؤسسة منظومة متكاملة، ويقوم على مبدأ الاستثمار الجديد والمتفوق لموارد المؤسسة وتوظيفها تلك الموارد توظيفاً فاعلاً بشكل يجعلها متميزة عن غيرها سعياً لتحقيق الأهداف المخططة لها التي تلبي رغبات المستفيدين بل وتتفوق متطلباتهم وتوقعاتهم" (القرزعي، 2018: 28).

كما وتعرف بأنها: "المقدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية في الأداء الإداري، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المؤسسة المرتبطين بها" (AL Suhimi, 2016: 80).

وهي: "الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال المقدرات والموارد المتاحة توظيفاً فاعلاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وإعداد سياساتها وإستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية" (البرازي، 2015: 498).

وتعرف إدارة التميز بأنها عبارة عن " عملية ومجموعة أنشطة وإجراءات تضمن استثمار المدارس للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفاعل، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح للأهداف، وكفاية للمصادر والحرص على أفضل أداء" (Pinar& Girard, 2008: 29).

فإدارة التميز تعبر عن مجموعة الإجراءات والمهارات العالية، والسياسات المتطورة، التي تتخذها المؤسسات التعليمية بهدف الوصول إلى الأهداف المرسومة، والتي تتسم بالتميز في إدارة عملياتها التربوية لتحسين مستوى أدائها الوظيفي.

### 7.3.1.2 متطلبات إدارة التميز

تحتاج إدارة التميز ل يتم تطبيقها والعمل وفقاً لها في المؤسسة التعليمية إلى بعض المتطلبات، ومنها ما يلي حسن (2021) والمليجي (2012):

- 1- وجود قيادات ذات رؤيا، والتركيز دائماً على المستقبل، وتفعيل دور المعرفة وإدارتها بكل اقتدار وتنشيط التعليم التنظيمي والتعلم الفردي، والتركيز على النتائج وخلق القيمة.
- 2- التوجه نحو الإنجاز ودعم الأداء السلوكي، وانسياب التغذية الراجعة من جميع المصادر لتقييم الأداء، وربط الأهداف بالطموحات الشخصية من خلال قيام المؤسسة بتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين، ووضع أهداف متحديّة للذات والآخرين، لا توقفها المعوقات والصعوبات المحتملة.
- 3- البحث عن حل للمشكلات قبل وقوعها، إذا إن تحقيق المؤسسات للتميز في الأداء يتطلب بناء إطار منهجي يساعد في الوصول إلى التميز.
- 4- الفهم الصحيح لنجاح إدارة التميز وأهميته، والعمل على نشر ثقافة التميز بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.

5- ضرورة بناء منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المؤسسة التعليمية، الالتزام

الأخلاقي بقواعد العمل، ولوائحه وقوانينه، وتشريعاته المختلفة.

6- بناء أطر أخلاقية تسيير عليها المنظومة، وبناء الخطط الإستراتيجية وتقييم أداء المؤسسة.

### 8.3.1.2 معايير إدارة التميز

تعد الإدارة الفاعلة ركيزة أساسية في تطبيق الجودة والتميز، وتبدأ القيادة الفاعلة برؤية الإدارة

ووضع إستراتيجية إدارية تساعد المؤسسة في تحديد وتوجيه مميزات التنافسية، وتؤدي إلى

نجاحها التنظيمي والإداري، ويتضمن ذلك ابتكار وخلق قيم تنظيمية جديدة والمشاركة في عملية

صنع القرار داخل المؤسسة، والتركيز على إجراءات وأنشطة القيم المضافة الفعالة (المليجي،

2012).

وأشار لونسিকা (loncica, 2012) لمجموعة من معايير إدارة التميز وهي (القيادة التشاركية،

والسياسة، والإستراتيجيات، والعمليات والخدمات، والموارد البشرية، والشراكة والموارد).

ومن معايير إدارة التمييز ما ذكره السلمي (2018) وسيف (2017) والسكرانه (2013):

• القيادة: يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق

رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا العنصر على

أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل التي يحتذيها العاملون ويتبعونها.

• السياسات والإستراتيجيات: إن هذا المعيار يقيس الآلية التي تطبق الإدارة من خلالها

رؤيتها، ورسالتها عبر إستراتيجية واضحة، تركز على أصحاب المصلحة، ومدعومة

بالسياسات ذات العلاقة، وكذلك مدعومة بالخطط والأهداف، والغايات، والبرامج،

والمشروعات، لتحقيق أهدافها.

- **الموارد البشرية، وتنميتها:** يقيس هذا المعيار كيفية تدير وتطور "سواء إدارات العموم بالوزارة أم إدارات التربية، والتعليم بالمناطق، والمحافظات" معرفة وأداء أفرادها على كافة المستويات، وكيف تخطط الأنشطة لدعم سياستها، وإستراتيجيتها، وتضمن تشغيلاً فاعلاً لعملياتها.
- **العلاقات والموارد:** يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في تخطيط وإدارة علاقتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنه من مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات التي تم تحديده، وكذلك الإدارات الفاعلة للعمليات.
- **العمليات:** يتناول هذا العنصر كيفية تصميم وإدارة العمليات بالمؤسسة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم.
- **الإدارة الإلكترونية:** يقيس هذا المعيار مدى استخدام وتوظيف التقنية في مجالات عمل الإدارة وعملياتها من أجل دعم سياساتها وإستراتيجيتها.
- **التركيز على المستفيدين:** يقيس هذا المعيار ما تحققه الإدارة في علاقتها بالمستفيدين الداخليين، والخارجيين، ويعتمد هذا المعيار على درجة التركيز الذي توليه الإدارة في العناية بالمستفيدين، من حيث تحديد متطلباتهم واحتياجاتهم، كما يركز على بناء العلاقة مع المستفيدين وتحديد عوامل النجاح الأساسية للوصول إلى مستوى متميز من الرضا والولاء، واكتساب المستفيدين الجدد، والحفاظ على المستفيدين الموجودين، ودرجة انعكاس ذلك على أداء الإدارة.
- **الالتزام المجتمعي:** يركز هذا المعيار على مدى ودرجة التزام المؤسسة بخدمة المجتمع من خلال مبادراتها وإنجازاتها.



• **النتائج الأداء المؤسسي:** يركز هذا المعيار على نتائج أداء المؤسسة بشكل عام، ومدى

تحقيق المؤسسة لنتائج متميزة في جميع مجالات عملها.

• **المبادرات الإبداعية:** يركز هذا المعيار على طبيعة ومدى تنوع المبادرات الإبداعية

للمؤسسة من خلال طبيعة المبادرات الإبداعية ودرجة الإبداع فيها.

يرى الباحث أن نشر ثقافة التميز داخل المؤسسات التعليمية تعد متطلباً أساسياً للتمهيد

لتطبيق إدارة التميز، وإنه إذا تمت عملية التمهيد قبل التطبيق فهذا يؤدي إلى إزالة المخاوف داخل

المؤسسة التعليمية، الأمر الذي يحث الأفراد على أداء عملهم بكفاءة وفاعلية وإيجاد بيئة تشجعهم

على التعبير عن آرائهم مع ضرورة إدراك واقتناع الإدارة العليا وإيمانها بأهمية تطبيق إدارة التميز.

### **9.3.1.2 الإدارة بالأساليب**

تتميز العملية الإدارية بكونها قادرة على تقديم مفاهيم وأساليب وأدوات متنوعة يؤثر تطبيقها على

تحسين جودة الأداء ومخرجات العملية الإدارية بهدف تحقيق الأهداف المنشودة منها ( Csath& Trzcielinski, 2009).

ويمكن العمل بنمط الإدارة بالأساليب من خلال الإدارة بالمشاركة، والشبكة

الإدارية، والإدارة الموجهة، والإدارة المحددة لوتيرة العمل، والإدارة المسيطرة، وفيما يلي شرحاً موسعاً

لكل منها.

### **10.3.1.2 الإدارة بالمشاركة:**

هي اشتراك الأفراد والمجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية، كما تعني اشتراك الأفراد في

صياغة اتخاذ القرارات حتى يكون حافز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف المرجوة،

وتحول النظام المهيم والمتسلط على الإدارة، من المنهج التسلطي إلى المنهج الاستشاري والمشاركة

وباشتراك الأفراد والموظفين المرؤوسين في الإدارة وقصر دور المستوى الإداري الأعلى على القيادة

فقط (قصيات، 2010).

كما تعد من أهم أساليب الإدارة التي تتضمن مستوى مشاركة عالية مما يجعل القرارات مقبولة، وتسمح بتحقيق الانسجام، والتفاهم، والتوافق، والتواصل، والارتباط لانسياب المعلومات، مع ضمان الحوافز الذي يحقق التوافق بين مصالح كل من العامل والمدير، الفرد والجماعة، وبالتالي تقليل التكاليف، وتبسيط العمل وإلغاء الروتين، ورفع مستوى المرونة التي تتطلبها مواكبة التغييرات، مع بناء جسور الثقة بالإدارة وإشراك العاملين وتحسين مقدراتهم في مواجهة المشكلات وتصحيح الأخطاء (مرزوق، 2021).

### 11.3.1.2 الشبكة الإدارية:

يفترض مدخل الشبكة الإدارية إمكانية قيام المديرين والمؤسسات بتنظيم الإنتاجية جنباً إلى جنب مع الاهتمام بالقيم الإنسانية، وبمعنى آخر يمكن أن تكون أهداف كل من المؤسسة والعاملين منسقة أو منسجمة وليست متعارضة أو متضاربة، والشبكة الإدارية عبارة عن عرض تصويري لخمس نماذج من السلوك الإداري الذي يعتمد على متغيرين أساسيين هما الإنتاج والعاملين، وهذه النماذج هي (النوري وحسين ودوسة، 2010):

- 1- إنجاز العمل من قبل الأفراد ملتزمين والاعتماد المتبادل من خلال مفاهيم مشتركة لأغراض وأهداف التنظيم تقود إلى علاقات الثقة والاحترام المتبادل.
- 2- اهتمام كبير بحاجات العاملين لتحقيق العلاقات التي تؤدي إلى توفير جو مريح وودي في المؤسسة.
- 3- كفاءة في العمليات ناتجة عن ترتيب ظروف العمل بطريقة ما تدخل فيها العناصر الإنسانية بأقل درجة ممكنة.
- 4- بذل أدنى مجهود للحصول على العمل المطلوب أدائه للاحتفاظ بعضوية المؤسسات.

## 4.1.2 الإدارة الموجهة

تعد وظيفة التوجيه من الوظائف المهمة في العمليات الإدارية لأنها تهتم وتتعامل مع العنصر البشري الذي يعد أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المؤسسة أو فشلها، كما أن عملية التوجيه تعتمد في أدائها لدورها على ثلاثة محاور هي " القيادة- الاتصال- الحفز الإنساني"(العتيبي وهجو، 2011: 104).

### 1.4.1.2 الإدارة المحددة لوتيرة العمل

تتطوي الإدارة المحددة لوتيرة العمل على التدخل والتوجيه، وعدم التدخل في طريقة إتمام العمل، وهو أسلوب في الإدارة يتعلق بتحديد مواعيد نهائية ونقاط تحقق للمشاريع، وترك الأساليب والتنفيذ ليحددها الموظفون، ويمتاز هذا الأسلوب الإداري بالالتزام المرن بنص التعليمات، وتطبيق القوانين بطريقة مرنة، وتطبيقها بطريقة مناسبة، والالتزام بوجود روح التعاون في اتخاذ القرارات، ووجود روح الابتكار والتجديد لدى المدير داخل المؤسسة التعليمية (رجب وآخرون، 2022).

### 2.4.1.2 الإدارة المسيطرة

الإدارة المسيطرة هي الأسلوب التقليدي للإدارة التفصيلية، وفي هذا الأسلوب تملّي ما يجب فعله، أين، من وكيف، دون أن يسهم الموظفون في ذلك، لا تتماشى الإدارة المسيطرة بالتأكيد مع قوى العمل الحديثة غير الهرمية والتي تضع الموظفين في المقام الأول، لكنها قد تكون أسلوباً ضرورياً في ظروف خاصة للغاية (Office vibe Content, 2020).

يرى الباحث أن أساليب الإدارة العصرية كثيرة ومتعددة وفي مجملها تسهم تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسات التربوية، وتحسن من أداء العاملين والمعلمين والهيئة الإدارية فيها.

### 3.4.1.2 الإدارة المرئية

تعتبر الإدارة المرئية عن أسلوب حديث وعصري لممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ومراقبة للأداء، وتشمل أيضاً إدارة العمليات وأنشطة الإنتاج، بهدف التأكد من أن

العملية الإدارية تركز على عمليات منظمة تتسم بالكفاءة والفاعلية والحد من الهدر من خلال الاستخدام الأمثل للموارد (Tezel & at el, 2016).

ويقصد بالإدارة المرئية: "أسلوب إداري مرن وكفؤ هدفه التحسين المستمر للأداء والتواصل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والتشغيلية باستخدام أساليب إدارية مرنة يمكن من خلالها فهم ومعرفة سير العمليات بوضوح داخل المؤسسات في جميع المجالات" (حمادة، 2023: 220).

#### 4.4.1.2 فوائد الإدارة المرئية

ينكر باعمر (2017) عدة فوائد للإدارة المرئية، وهي على النحو التالي:

- زيادة الوعي والسلامة المهنية في بيئة العمل.
- سهولة التعرف على المشكلات.
- تسهيل المهمات الوظيفية.
- إيضاح معايير العمل.
- تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- تقاسم المعلومات مع كافة الموظفين.

#### 5.4.1.2 أهمية الإدارة المرئية

تكتسب الإدارة المرئية أهميتها كونها يسمح للجميع بمعرفة كيفية أداء الفريق وكيف يؤثر عملهم على النتائج، مما يساعد العاملين غالباً على الشعور بأنهم أكثر ارتباطاً بالعمل وتجعل عملية التواصل أمراً في غاية السهولة، فضلاً عن مقدرتها على حل المشكلات ومنع حدوثها من الأساس (Warrendr & Bateman, 2017).

وعليه يمكن القول إن الإدارة المرئية لها دور كبير في المساعدة في عملية التطور والتحسين الدائم والمستمر، وذلك يتضح من خلال أهمية دورها في الحث على أهمية تواجد المديرين في أماكن

العمل بحيوية، والمتابعة المستمرة لمسار العمل وتصحيحه بصورة سريعة في حال واجهتهم أخطاء، ومتابعة تحقيق الأهداف المنشودة.

#### 6.4.1.2 أهداف الإدارة المرئية

تهدف الإدارة المرئية إلى عدة أهداف ويرى كلا من كنوب (Knop, 2020) وحمادة (2018) أن أهداف الإدارة المرئية تكون على النحو التالي:

- الاهتمام بشمولية الوسائل بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية.
- إطلاق كافة الطاقات وإعطاء كل الحريات لكل العاملين بالمؤسسة من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.
- تنمية الثروات البشرية وتطويرها بشكل حقيقي عن طريق المشاركة في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار.
- التحسين المستمر من أجل الارتقاء بالقيم الثقافية لمواجهة تحديات المستقبل، على اعتبار أنه ينطلق من موقع الأحداث، ويتوجه نحو الحاضر من أجل اكتشاف أوجه القصور، وينظر إلى المستقبل من أجل تطوير الأداء.

#### 7.4.1.2 استراتيجيات الإدارة المرئية

هنالك ثلاث استراتيجيات مهمة تضمن تحقيق الإدارة المرئية ويرى كلا من هيكي (Heikki,

2018) ومحمد (2018) أن استراتيجيات الإدارة المرئية تكون على النحو التالي:

- 1- تحديد قواعد العمل كتحديد المهمات والواجبات الوظيفية، ومن ثم تحديد معايير تقييم الأداء وأساليب المتابعة التي يفترض أن تواكب ثقافة سرعة التغيير الذي فرضه النظام العالمي الجديد.

2- إستراتيجية التطهير والتي يقصد بها تشخيص المشكلات وأسبابها وعلاجها في أماكن وقوعها، وقد يكون أحد الحلول هو إبعاد بعض القيادات التي تعوق مسيرة العمل، فضلاً عن معالجة الأساليب والسياسات الإدارية وطرق ممارستها.

3- القضاء على هدر الثروات والتي تعد من أهم استراتيجيات الإدارة المرئية، وقد يكون من مظاهر الهدر عندما تكون المؤسسة في خدمة الإدارة وليس العكس، كذلك أساليب المتابعة الإدارية بأسلوب التجسس أو أسلوب العنف الرقابي على الموظفين، والذي يتسبب في تعطيل العمل نتيجة للخوف الذي ينتابهم والشك والتردد والتباطؤ وتعقيد الأمور.

#### 8.4.1.2 متطلبات فاعلية الإدارة المرئية

يرى كلا من خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2013) والقحطاني (2020) أن فاعلية

الإدارة المرئية بحاجة إلى متطلبات، ومنها ما يلي:

- تفهم المديرين الأعمال وإجراءاتها وجميع الجوانب الفنية المحيطة بها، وتوفير روح المشاركة بين المديرين والعاملين في المنظمة.
- إيمان الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية وفاعلية الإدارة من واقع الأحداث.
- تفهم العاملين الرقابة الذاتية لدى العاملين وتنمية روح الثقة المتبادلة بين العاملين والمديرين في المؤسسة، وتفعيل وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين وتنمية روح الثقة المتبادلة بين العاملين والمديرين في المؤسسة.
- الخروج بعملية الإدارة على المكشوف عن الإطار التقليدي واستخدام التقنيات الحديثة المساعدة في كفاءة وفاعلية هذا الأسلوب.

- تفعيل سياسة الباب المفتوح بين العاملين والمديرين من خلال الشفافية والمصداقية في تقديم المعلومات الخاصة بشأن سير العمليات، والعناية الدورية الخاصة بإجراءات السلامة المهنية وتوفير بيئة عمل فاعلة للعاملين في المؤسسة.
- الاستفادة من المقدرات البشرية الكامنة وتفجير الطاقات الإبداعية لزيادة فاعلية الأداء والاهتمام بالمهارات وتزويد العاملين بكافة الخبرات والمهارات اللازمة لسير المهمات والأعمال بفاعلية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

#### 9.4.1.2 الإدارة بالأهداف

تميزت الإدارة بالأهداف بتركيزها على أهداف المؤسسة من جهة، وعلى الإنسان كعنصر فاعل في الإدارة من جهة ثانية، له أهداف يسعى إلى تحقيقها كالأجر والترقية والمكافآت وغيرها، وهي في مجملها مرتبطة بالأهداف والنتائج المحققة، كما تقوم الإدارة بالأهداف على مفهوم الرقابة الذاتية لكل عامل لنفسه، ومن ثم تصلح العبرة في مراقبة مدى ما حققه هؤلاء الأشخاص بالمؤسسة أي مراقبة، النشاط في نهايته، وعليه تصبح العبرة فيما حققوه من نتائج إيجابية (بلعور، 2017).

وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها: أسلوب للقيادة الإدارية والذي يعتمد على تقييم الأداء والنتائج التي تتحقق بتحديد الأهداف لكل وحدة من وحدات المؤسسة ثم لكل فرد من أفرادها، ويتمثل الغرض من الإدارة بالأهداف في توفير الجو الملائم لتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة، والعمل على تكامل أهداف المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (Islami& at el, 2018).

يرى الباحث من التعريفات السابقة أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري حديث في العمل الإداري، يشترك بموجبها الرئيس والمرؤوس في جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المرسومة.

#### 10.4.1.2 أهمية الإدارة بالأهداف

تكمن أهمية الإدارة بالأهداف في النقاط الآتية (Ofojebe & Olibie, 2014):

- مساعدة الإدارة بالتعرف إلى المشكلات وكذلك مشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة المشكلات وإيجاد الحلول بها.
- المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف.
- تنمية مقدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع مقدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف.
- المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين وذلك من خلال مشاركتهم في عملية صنع القرار.
- تحقيق مبدأ المرونة ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.
- المساعدة في اكتشاف الأخطاء وملاحظة قصور العاملين غير القادرين على تنفيذ أعمالهم.

#### 11.4.1.2 مزايا الإدارة بالأهداف

هنالك عدة مزايا للإدارة بالأهداف، نذكرها على النحو التالي، الكلالدة (2011) وآل ناجي (2016):

- تساعد على الاستفادة من الطاقات والموارد البشرية، وتنمي المقدرة التخطيطية لكل من الرئيس والمرؤوسين
- تعد مدخل للرقابة حيث يتم رقابة الإدارة عن طريق مقارنة أدائهم الفعلي ومدى ما تحقق من أهداف.
- تهتم بأداء العاملين وبالتالي تؤدي إلى تغيير سلوكهم وإنتاجهم، وتساعد في عملية التوجيه والإشراف وبالتالي تحدد المهمات في النتائج، ورفع مستوى الأداء للفرد ومشاركته في وضع الأهداف.



- الرقابة وقياس الأداء إذ يمكن مراقبة وقياس أنجاز كل فرد ويصبح الإداري على علم بالمشكلات وطريقة حلها.
- تفويض السلطة وتحديد المسؤوليات من خلال توزيع المهام بين العاملين، والمرونة من خلال وضع خطط بديلة للمشكلات المتوقعة.
- التنسيق من خلال التكامل بين أنشطة المؤسسة لتحقيق النتائج عندما يكون الهدف مشتركاً وواضحاً لدى الجميع.
- الواقعية تساعد الإدارة بالأهداف على أن تكون أهداف المؤسسة واقعية، من خلال وضوح الأهداف لجميع العاملين يساعد على زيادة فهمهم لطبيعة عملهم، وخفض المفاجآت وقبول المسؤولين بالنتائج.

#### 12.4.1.2 خصائص الإدارة بالأهداف

إن خصائص الإدارة بالأهداف تحدد طبيعتها وتميزها عن غيرها من أنماط الإدارة الأخرى، ويرى كلا من تريفيدي (Trivedi, 2017) وشريف والأكلي (2018) أن خصائص الإدارة بالأهداف تكون على النحو التالي:

- تقوم على مبدأ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على تحديد الإدارة بالأهداف والذي يقوم الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين ويكون الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية.
- تقوم على أساس مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين على وضع الخطط اللازمة للإدارة بالأهداف لتقوم على تنفيذ الهدف المحلي، والمشاركة والاتفاق على وضع معايير قياس تقييم الأداء.

- التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية للقيام بالمهام المتفق عليها، والمقدرة على اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها أولاً بأول.
- تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال التفاعل المشترك وأساسهم بأنهم جزء من المؤسسة، وتنمية المقدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الجميع وإتاحة الفرصة لتشجيع المبادرة في مجال العمل.
- تسهيل تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم لأن كل فرد في المؤسسة شارك في هذا الأسلوب الإداري وهو مسؤول عن نجاحه بحكم مشاركته وفهمه لدوره فيه.
- تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال عملية التفاعل بين العاملين في المؤسسات والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف.

#### 13.4.1.2 أنواع إدارة المعرفة

هنالك عدة أنواع لإدارة المعرفة والتي يمكن استخدامها وتطبيقها في المؤسسة التعليمية، ومن هذه الأنواع ما ذكره سوهوكو وواكولي (Sokoh& Okolie, 2021) والجنابي والطائي (2014):

- 1- **المعرفة الضمنية:** وتتعلق بالمهارات التي هي في حقيقة الأمر تتواجد داخل كل عقل وقلب كل فرد ممكن يعملون في المؤسسة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، وهي معرفة شخصية إلى حد بعيد ومن الصعب الحصول على كل الخبرات والمعرفة الموجودة في داخل كل شخص يعمل في المؤسسة بغرض تحويل هذه المعرفة إلى المعرفة الصريحة.
- 2- **المعرفة الصريحة:** وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل وفي الغالب يمكن للأفراد

داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها كما يمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب والمناقشات العامة وتبويبها ووضعها في إطار المؤسسة.

3- **المعرفة الآلية:** وهي معرفة يكتسبها الفرد من خلال العمل وتتمثل بالمهارات والمواهب والآراء الشخصية من خلال الاحتكاك والاتصال.

4- **المعرفة التجميعية:** وهي معرفة ضمنية أيضاً وتتمثل بالمعرفة الكامنة لدى الجماعة في المؤسسة، أما على وفق العمق المعرفي فقد قسمت المعرفة إلى الأنواع التالية:

- **المعرفة الأساسية:** وهي المعرفة التي تسير من خلالها عمليات الإنتاج وهي التي تمكن المؤسسة من الدخول إلى مجال العمل الذي تنتمي إليها.
- **المعرفة المتقدمة:** وتساعد هذه المعرفة في حصول المؤسسة على الميزة التنافسية.
- **المعرفة الإبداعية:** تركز على الإبداع والابتكار والأفكار الجديدة.

يرى الباحث أن إدارة المعرفة تساعد الإدارة بالتعرف إلى المشكلات التي تواجه المؤسسة التربوية، ومشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة المشكلات وإيجاد الحلول بها، والمساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف، وتنمية مقدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع مقدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف.

#### **14.4.1.2 إدارة الكفاءات**

تعتبر إدارة الكفاءات عن مجموعة من المقدرات والمهارات المتميزة التي تتميز بها المؤسسة وتشكل أساس تنافسياتها، وهي ذات مصدر داخلي يضمن الاستمرارية والنمو للمؤسسة، ويضمن الاستخدام الاقتصادي السليم لمواردها وتحقيق أهدافها، ويشير مفهوم إدارة الكفاءات إلى "الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل

والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة" (عامر، 2014).

وهي عبارة عن "طريقة للتفكير في كيفية تسيير مختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية وبمنهجية مطابقة لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، وتصبح العملية حقيقية إذا دعت بالتنفيذ، ولا تطبق المؤسسة تسيير الكفاءات إلا إذا كان هناك ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وترقيته من جهة أخرى، وهذه العملية التسييرية تنجح إذا عملت وفق المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية العمل لدى الفرد" (عائشة، 2018: 20).

كما وتعرف بأنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، واستعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقبلية نحو الأحسن؛ حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها، وهو وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافها في حد ذاتها، بحيث يكون تكامل أفقي وعمودي" (Beirendonck, 2006: 33).

#### 15.4.1.2 أهمية إدارة الكفاءات

تتبلور أهمية إدارة الكفاءات من خلال ما يلي (بن حركو وعميور، 2020)

- توجيه الكفاءات والمجهودات نحو قطاعات معينة لإضافة أقصى قيمة للمنتجات وخدمات معينة، مما يضيق الخناق على المؤسسة المنافسة من المناورة والمماثلة والتقليد.
- تحسين أساليب استقطاب الكفاءات واختيارهم ذات المقدرات والمهارة المتميزة وتدريبها وتنميتها وتحفيزها مادياً ومعنوياً.
- خلق بيئة تتميز بمرونة الاتصال وفاعلية القيادة، والتكيف السريع مع المتغيرات البيئية والتنظيمية.

- الاعتماد على منطوق الكفاءات الذي يترتب عنه تمكين الأفراد، وتطوير كفاءاتهم وتحسين مقدراتهم المهنية، بقصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل.

- تشكل الكفاءات التصويرية أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفاء للفريق، وحسن وضمان سيره على النحو المراد.

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد

#### 16.4.1.2 أهداف إدارة الكفاءات

تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومنها (Hartikainen, 2016):

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف.
- تحكم أفضل في نتائج التغييرات التكنولوجية والاقتصادية.
- الجمع بين عوامل الكفاءة وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل.
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع، وإدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

يرى الباحث أن إدارة الكفاءات تعبر عن مجموعة من الأنشطة التي يتم تخصيصها لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات داخل المؤسسة التربوية بالطريقة الصحيحة، وذلك بهدف تحقيق مهمة المؤسسة التي ترمي إلى تحقيق الأهداف المرسومة، وتحسين أداء الأفراد العاملين بها.

#### 17.4.1.2 إدارة الإبداع

إن إدارة الإبداع نمط من أنماط الإدارة العصرية الحديثة التي أضحت النوع السائد في المؤسسات، فهي مصطلح يشير إلى التجديد لكونه يعتمد بشكل أساسي على المبادرة والمبادرة، انطلاقاً من أفكار ومعارف يتم من خلالها تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن معروفة سابقاً، وذلك من خلال عمليات

التفاعل والمزج وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة وقد يكون الإبداع إدارياً أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد(عامر، 2014: 68- 69).

ويقصد بإدارة الإبداع أنها: " عملية تحسين مستمرة وشاملة لمختلف مكونات العمليات الإدارية وممارساتها، تقع في مقدمة مسؤوليات مدير المدرسة، وتستهدف التعامل على ما قد يوجد من مشكلات بطرق إبداعية، فضلاً عن الاستثمار الأمثل للطاقات والموارد المتاحة، وأن هدفها النهائي يتمثل في تطوير إدارة المدرسة" (خليل، 2014: 195).

#### 18.4.1.2 أهمية إدارة الإبداع

إن لإدارة الإبداع أهمية كبيرة في العمل الإداري التعليمي، ويرى كلا من عين وخدير ( Ain& khodeir, 2019) و خليل (2014) أن أهميتها تكمن على النحو التالي:

- أن الإبداع يكمن بين طيات التغيير المستمر، فالتغيير سمة من السمات العصرية في كل جانب من جوانب الحياة.
- يعد الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير وذلك بالاستجابة لها عن طريق التعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.
- تتضح أهمية الإبداع الإداري أنه يعمل على التعريف بالقيم التنظيمية وتعقيمتها، والتركيز على الأداء، وتشجيع روح الاستقلالية، وتبسيط الإجراءات الإدارية ومعاملة المعلمين وكافة العاملين في المؤسسة معاملة إنسانية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

- أن الإبداع الإداري يعد أكبر الأسلحة التنافسية بين المؤسسات، لاسيما في العصر الحالي نظراً لما يتميز به القرن الحادي والعشرين من تفشي ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية.

#### 19.4.1.2 خصائص إدارة الإبداع

تتسم إدارة الإبداع بعدة خصائص وسمات تميزها عن غيرها من أساليب الإدارة العصرية، ومنه ما يلي (الطيف، 2018 وخلييل، 2014):

- **الطلاقة:** وتظهر من خلال مقدرة المدير على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام خلال فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك المقدرة الإبداعية.
- **الأصالة:** من خلال مقدرة المدير على توليد أفكار جديدة مدهشة أو نادرة، لم يسبقه إليها أحد أو إنتاج ما هو غير مألوف، ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير من أهمها أن تتسم بالنفاد والعمق، وأن يكون لها مغزى ودلالة ذات قيمة، وأن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة، كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف.
- **الحساسية للمشكلات:** يتم التعامل معها من خلال مقدرة المدير على تحسين المشكلات وإدراك المشكلات وإدراك طبيعتها، فالمدير المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون.
- **المخاطرة:** من خلال الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها المدير عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.
- **التحليل:** يظهر من خلال مقدرة المدير على إعطاء تفاصيل وتفسيرات لفكرة معينة والتفاصيل هي الزيادة أو البناء على الفكرة الرئيسية لتصبح أكثر جاذبية، وهي مقدرة متممة للعمل الابتكاري وتحتاج إلى جهد وتركيز.

- **الاحتفاظ بالاتجاه:** ويقصد به المقدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات بينه وبينها، لذا يجب على المدير المبدع الذي يمتلك المقدرة على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد على هدف معين.

ومن خلال استعراض الإبداع نجده يعمل على تصميم وتهيئة بيئات إبداعية، كهدف من أهدافها، مستند إلى العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري، والحد من المعوقات التي تواجهه انطلاقاً من وعيه بأهمية الإبداع الإداري لها، فتسعى لاكتشافه ومن ثم تطويره وتنميته.

## 5.1.2 إدارة الأصول في المؤسسات التربوية

### 1.5.1.2 سياسة التدريب المستمر

إن المؤسسة تسعى إلى تحقيق نجاحها من خلال الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية، لذا تخضع المؤسسة إلى تدريبهم في المجال المهني وجعلهم أكثر استعداداً لأداء المهام الموكلة إليهم بكل إتقان، كما يعد التدريب الوسيلة الفاعلة المستخدمة من طرف المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أكبر استفادة ممكنة من الموارد البشرية بصفة كاملة، إذ يتمحور هدفه الأساس في تطوير وتحسين أداء الأفراد باستمرار مما يقلل الفجوة بين قدرات الأفراد ومهاراتهم وبين متطلبات وظائف المؤسسة (علي، 2016).

كما ويعد التدريب من الأمور الضرورية لجميع القائمين على العملية التعليمية وخاصة المعلمين، فالجميع بحاجة لعملية تدريب مستمرة، من أجل مواكبة عصر الانفجار العلمي والثقافي، فالمعلم يعد من أهم عناصر المنظومة التربوية، وتدريبه يأتي على سلم أولويات المخططيين وواضعي السياسات التعليمية، فالتربية والتعليم تعد من أكبر مجالات الاستثمار الاقتصادي (شحاته، 2022).



وبالتدريب يتمكن المعلمين من المهارات التي تجعلهم قادرين على الاستفادة من المستجدات العلمية والتقنية والنظريات والمعارف الإدارية وتوظيفها في ممارساتهم التدريبية، ويمكن حصر أهم الأهداف التي يحققها التدريب لتحديث وتطوير العملية التعليمية بما يلي (الحيالي، 2015):

1- رفع مستوى القيادة التربوية وتعزيز مقدراتها على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، والتعاطي الإيجابي مع المتغيرات التي تحيط بالعملية التعليمية، وتطوير الأداء المالي والإداري للمؤسسة التعليمية.

2- رفع مستوى أداء المعلمين في المادة بتطوير معارفهم وزيادة مقدراتهم الإبداعية.

3- تعزيز خبرات المعلمين وتطوير مهاراتهم وتعريفهم بمشكلات التعليم وطرق علاجها.

4- تبصير المعلم بالطرق المناسبة والتي تساعده على أداء عمله بطريقة جيدة وبجهد قليل في وقت قصير.

5- معالجة أوجه القصور لدى المعلمين غير المؤهلين تربوياً، وتنمية معارفهم ومهاراتهم ومقدراتهم.

6- تعريف المعلمين بالأساليب الحديثة المتطورة في التربية وطرق تحسين العلاقة الإنسانية داخل البيئة المدرسية.

ويرى الباحث إن التدريب المستمر للعاملين داخل المؤسسة التعليمية سواء كان للمعلمين أم

للإداريين هو أمر في غاية الأهمية، فأنماط الإدارة العصرية دائمة التغير والتجديد، وهذا التغيير بحاجة إلى تدريب مستمر لكي يتمكن العاملين من التعامل معه ببساطة وسهولة.

## 2.5.1.2 التدريب الفردي

يهدف التدريب إلى تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم، ولذلك يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية وهي تنمية المعارف، وتنمية المهارات، وتغيير الاتجاهات (حيدر، 2020).

## 6.5.1.2 أهمية التدريب بالنسبة للفرد

يؤدي التدريب للأفراد في العملية التربوية دوراً مهماً، وتظهر أهميته على النحو التالي ( Slavković & Slavković, 2019):

- 1- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- 2- مساعدتهم في حل مشكلاتهم في العمل.
- 3- يطور الدافعية نحو الأداء وينميها، ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
- 4- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- 5- يسهم في تنمية المقدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

## 7.5.1.2 فوائد التدريب للأفراد والمؤسسات

إن التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات والآلات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء منصور وآخرون (Mansour & at el, 2022) ومسلم (2015):

- **الأفراد المتدربين:** إن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين تكمن في تحسين الأداء، وزيادة فرص الترقى إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في مؤسسة أخرى، وزيادة المقابل المادي.

- **بالنسبة للمؤسسات:** من الفوائد المتحققة من التدريب، هي:

- 1- تحسين صورة المؤسسة، مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- 2- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.

3- للتدريب أثر تطبيقي إذ أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب

معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.

4- تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات

للعاملين بالمؤسسة.

5- وجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من مقدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات

ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

### 8.5.1.2 تقييم الأداء

تكمن أهمية الأداء وتطويره في المؤسسات التربوية من كونه يحتل مكانة خاصة داخلها

باعتباره أحد النتائج النهائية لمحصلة جميع الأنشطة بها، فالمؤسسة التي تهتم بمتابعة الأداء وتطويره

بصفة مستمرة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء، ويتسم أداء العاملين فيها بالتميز والتفرد، ولذلك يمكن

القول أن الأداء داخل المؤسسة وتطويره لا يعد انعكاساً لمقدرات العاملين فيها ودوافعهم بها فحسب

بل هو انعكاساً لمقدرات ودوافع المؤسسة التربوية على قيادة المؤسسة بأسلوب يسهم في تحقيق

أهدافها أيضاً (خليل، 2014).

وتعد عملية تقييم الأداء حلقة في سلسلة متكاملة، أولها تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها،

وثانيها وضع خطة أو برنامج زمني، يهدف إلى تحقيق الأهداف، وثالثها تنظيم المؤسسة لتنفيذ الخطة

الموضوعة، وصولاً إلى مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعة، وهي عملية تقييم الأداء ( Dijk

.)(& Schodl, 2015

وتمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل، وهي (بطاح والطعاني، 2016):

1- **تحديد أهداف التقييم:** يجب أن يتم تحديد العناصر المطلوب قياسها، ومدى ارتباطها بأهداف

المؤسسة ككل، وبالطبع فإن هذا التحديد يجب أن يتم توضيحه للعاملين الخاضعين للتقييم والقائمين عليه.

2- **اختيار الأسلوب الأنسب للتقييم:** من المعروف أن هنالك أساليب عديدة للتقييم ومن الأهمية بمكان اختيار الأسلوب الأنسب.

3- **تدريب القائمين على التقييم:** قد يكونون رؤساء العاملين المراد تقييمهم أو قد يكونون مشرفين على التقييم يتم تدريبهم للقيام بهذه المهمة.

4- **وضع معايير للتقويم:** إذا كان مطلوباً من الموظف أن يلتزم بمتطلبات العمل فإن من الضروري تحديد هذه المتطلبات مسبقاً بشكل كمي أو نوعي أو زمني، وبشكل عام فإن المعايير لا بد أن تؤكد على جانبين هما: مقومات العمل، وسلوكيات العاملين.

5- **مناقشة نتائج التقييم مع الموظف المعني:** إذ أن إطلاع الموظف على نتائج تقييمه ونقاط قوته وضعفه ومناقشتها معه يفيد في التعرف إلى سبل الارتقاء بالأداء.

6- **اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة:** ففي ضوء التقييم السالف الذكر، يتم اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة من نقل، وترفيه وتحفيز، أو تنزيل درجة، أو فصل أو غير ذلك.

ويرى الباحث أن عملية تقييم الأداء تمر بمراحل متعددة بهدف الكشف عن مستوى الأداء الذي تعمل المؤسسة من خلاله، وهذه المراحل في مجملها تحدد ما إذا كان أداء المؤسسة جيد أم لا، وعليه يتجه صانعو القرار نحو تحديد معايير لقياس الأداء تكون أكثر فاعلية في الكشف عن مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة التعليمية، والتي تساعد بشكل كبير في اتخاذ قرارات إدارية مناسبة وملائمة لسير العمل.

### 9.5.1.2 هدف تقييم الأداء

يتمثل هدف تقييم الأداء في أية مؤسسة في أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين الأداء، وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة عن أداء كل فرد في المؤسسة (بن عودة وأيوب، 2019).

### 10.5.1.2 سمات تقييم الأداء

يتسم تقييم الأداء بعدة سمات، منها ما ذكره لوسير وهيندون (Lussier & Hendon, 2015) والدسوقي (2019):

- 1- التكامل مع نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتغذية تلك النظم بالمعلومات والاستفادة من معطياتها وتطوير عملية التقييم.
- 2- الترابط مع عناصر إدارة الأداء بالامتداد إلى الخلف والتكامل مع عمليات تخطيط وتوجيه وتشخيص الأداء، وذلك الامتداد إلى الأمام لتغذية عمليات تحسين وتطوير وتقدير الأداء.
- 3- اعتماد خطط ومعايير الأداء المعتمدة أساساً للتقييم.
- 4- تعدد مصادر المعلومات في تقييم الأفراد باعتماد أسلوب التقييم درجة حيث يشارك في عملية التقييم الفرد ذاته محل التقييم وزملاءه والعاملين في نفس القسم أو فريق العلم، ورئيسه المباشر، والمتعاملين معه سواء داخل المؤسسة أم خارجها.
- 5- استجلاء جميع العوامل البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية المؤثرة على الأداء.

### 11.5.1.2 التوجيه بالشراكة

التوجيه بالشراكة يعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بحيث يتم الإشراف النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بطريقة تشجعه على تحقيق أهدافها وعلى أنه يتحمل المسؤولية الجماعية، وتركز القيادة التشاركية على فكرة رئيسة تدور حول التأثير على الأفراد داخل المؤسسة التعليمية في تقدير أمور العمل التي تهمهم وتمس مصالحهم بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام، كما وتعد القيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى مشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها) لهلوب، (2012).

#### ومن مزايا التوجيه بالشراكة ما يلي (نصار، 2015):

- 1- أن تعود المنافع على أطراف العلاقة التعاقدية وعلى المجتمع بشكل عام.
- 2- تمكن الأطراف المتعاقدة من اقتسام المصاريف المرصودة لإنجاز المشروع أو المشاريع المتفق بشأنها.
- 3- تسهم في إنجاز مشاريع كانت ستبقى حبيسة المناضد والرفوف لسنوات في انتظار توفر الاعتمادات المالية اللازمة.
- 4- كلما كانت المشاريع منجزة في إطار شراكة كلما زادت الإدارة في الحفاظ عليها وصيانتها.
- 5- أن المشاركة في إنجاز المشاريع يولد الشعور بامتلاكها، ويحفز الهمم للمحافظة عليها.

### 12.5.1.2 اكتشاف المواهب

يقصد بالموهبة: السمات المعقدة التي تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف، والموهوب هو الفرد الذي يملك استعداداً فطرياً وتفوقه البيئية الملائمة، لذلك تظهر الموهبة في الغالب

في مجال محدد مثل الموسيقى أو الشعر أو الرسم وغيرها، ويتشكل مفهوم الموهبة العام في أربع صور هي:

- 1- ارتباط مفهوم الموهبة بالعبقرية، كقوة خارقة.
  - 2- ارتباط الموهبة بالأداء المتميز في ميدان من الميادين.
  - 3- ارتباط الموهبة بالذكاء ونسبته.
  - 4- اتساع مفهوم الموهبة ليشمل الأداء الفعلي المتميز أو الاستعداد والمقدرة على الأداء المتميز في المجالات الأدائية والأكاديمية (خيري، 2012).
- أما أهمية اكتشاف المواهب فتتمثل فيما يلي (حامدآخرون، 2014):
- 1- إن الاهتمام برعاية الموهوبين يعد وسيلة من وسائل تحقيق التقدم العلمي، ومواجهة تحديات العصر الذي يتسم بالتفوق التكنولوجي، والاختراعات العلمية التي تتزايد بشكل كبير.
  - 2- إن الاهتمام برعاية الموهوبين يوافق متطلبات القيام بمشروعات التطوير التكنولوجي لتطوير نظام التعليم في فلسطين واستخدام أساليب متطورة ومتنوعة لإكساب الطلبة المعارف والمهارات الخاصة، وإتاحة الفرصة أمامهم للابتكار والإبداع وإزالة العوائق والمصاعب.
  - 3- إن الاهتمام برعاية الموهوبين يتوافق مع مبدأ تكافؤ الفرص بمعنى أن تهيأ الظروف الملائمة لكل طالب كي يتقدم بأقصى طاقاته ويحقق ذاته.
  - 4- يحتاج اكتشاف ورعاية الموهوبين إلى مهارات عالية المستوى دقيقة التخصص، مما يلقي على المدرسة على وجه الخصوص كمؤسسة تربوية تبعية اتخاذ إجراءات تنظيمية تتعلق بالإدارة والطلبة، والمعلمين، والبيئة المدرسية، والمناهج، والبرامج، والأنشطة، والخدمات الإرشادية، والاجتماعية، والنفسية، وما يصاحب ذلك من توفير الإمكانيات المتاحة.

## 13.5.1.2 الآثار التنظيمية المترتبة على تطبيق الإدارة العصرية

إن التحول نحو تطبيق الإدارة العصرية داخل المدارس والمؤسسة التعليمية تزامن مع التغييرات السريعة التي يشهدها العصر الحالي، والتي ظهرت آثارها على البناء التعليمي للفرد والمجتمع، والذي يؤثر على سلوكه وطريقة تفكيره، وفي ظل هذه التغييرات لم يعد قطاع التعليم معزولاً عن التأثيرات التكنولوجية المتلاحقة، الأمر الذي فرض على القيادات والجهات المسؤولة عن قطاع التعليم التحول نحو الإدارة العصرية للاستفادة من الثورة التكنولوجية وتوظيفها في العملية التعليمية (قزمان، 2023).

ويمكن القول إن التأثيرات التنظيمية في ضوء تطبيق الإدارة العصرية ستؤدي إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، ويكون التغيير على التالي (الظاهر، 2014):

1. تغييرات في الهيكل التنظيمي للمدرسة؛ إذ يتم التغيير وفق متطلبات النمط الإداري الجديد.

2. تؤثر عدد من الوظائف في التنظيم نظراً لتقليص الحجم التنظيمي من جانب الأعمال التقليدية ذات الطابع الورقي، للانتقال للأتمتة والأرشفة الإلكترونية.

3. ضرورة الحاجة إلى التغيير في أدوار القيادات التعليمية لتتمكن من التعامل مع تحدي التحول والتطور التكنولوجي الهائل الذي يجتاح جميع نواحي الحياة.

ومن الآثار التنظيمية التي تترتب على التحول نحو الإدارة العصرية إتباع الأساليب التعليمية التي تعتمد على المحتوى التعليمي التقني الذي يتم تدريسه وفقاً لأساليب التعليم الحديثة، مما يعين على المؤسسات القائمة على التعليم ضرورة تغيير نهجها الإداري والفني المتبع داخل المدارس، والتوجه نحو التعليم المحوسب الذي يعتمد على التقنيات الحديثة.



## 14.5.1.2 معوقات وعوامل نجاح الإدارة العصرية

يمكن إجمال المعوقات التي تواجه الحكومة الإلكترونية في النقاط التالية:

### • معوقات إدارية:

يواجه تطبيق الإدارة العصرية معوقات إدارية، وتأتي على النحو التالي ( Wagdi & Hasaneen,2019):

- **غموض المفهوم:** ما زال الكثير من القيادات الإدارية يجهل موضوع الإدارة العصرية، وبعضهم لا يعرف حتى المصطلح لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية له في المؤسسات، ومن خلال نشر المفهوم فستكون لكل مؤسسة وجهة نظرها الخاصة بهذا النمط من الإدارة، مما ينتج عنه وجود رؤية خاصة بها.
- **مقاومة التغيير:** إن التحول نحو تطبيق الإدارة العصرية يحمل في طياته الكثير من التغييرات على صعيد المهام والأقسام والشعب، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييراً في القيادات الإدارية، والمراكز الوظيفية، والتخصصات الجديدة التي تحتاجها، لهذا فإننا نعتقد أنه ستكون هناك مقاومة تغيير، وهذا التغيير سيطول جميع أركان التنظيم، وتبعاً لذلك تنشأ مقاومة للتغيير ويمكن التغلب عليها بصورة متدرجة من خلال التدريجي للنسيج الثقافي للمؤسسة، وإدخال التغييرات الجزئية شيئاً فشيئاً من دون أن يؤدي إلى الأضرار الكبيرة في مصالح العاملين، ويمكن إعادة تأهيلهم للإيفاء بمتطلبات الحكومة الإلكترونية.

### • معوقات تنظيمية:

- ذكر مدحت (2016) المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق الإدارة العصرية على النحو التالي:
- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة العصرية، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات إلكترونياً.

- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات، وعدم التدرج في تطبيق الإدارة العصرية.

- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة، وعدم تضمن تلك الهياكل للوظائف التي تعطي كافة الأنشطة بالمؤسسة، وضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة العصرية.

- غياب الرؤية الإستراتيجية لدى معظم الدول وخاصة العربية بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو مؤسسات المستقبل العصرية.

- فقدان الشفافية بمعنى أن حق المواطن ليس مضموناً للوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات وضع واتخاذ القرارات المؤسسية، بسبب ضعف الدعم السياسي من القيادات العليا لمشروع الإدارة العصرية.

- عدم المرونة في اختيار الحل الأفضل بسبب الطرق المتبعة في نظام المشتريات الحكومية وعقود الصيانة والتشغيل، وعدم توافر التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة.

● **معوقات بشرية:** يعد العنصر البشري أهم العناصر في أي نظام، إذ بدون هذا العنصر لا يمكن لأي نظام يحقق أن أهدافه المرجوة، فالمعدات والآلات والأجهزة، وكل وسائل التقنية الحديثة ما هي إلا عناصر خاملة بدون العنصر البشري، وتشمل (محمد، 2017):

- غموض مفهوم الإدارة العصرية لدى بعض القيادات التعليمية، لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية اللازمة لتنفيذها.

- نقص الأطر البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي بتطبيقاته وتعاملاته الإلكترونية داخل الإدارات التعليمية.

- قلة خبرة الموظفين الذين لديهم الإلمام بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكات الإنترنت.
- قلة برامج التدريب وتنمية المهارات في مجال التقنية المتطورة، وضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، وتخوف العاملين من تأثير التقنية الحديثة على مصالحهم.
- تخوف الكثير من العاملين في الأجهزة الحكومية من التعاملات الإلكترونية، تحسباً لتسرب أو ضياع المعلومات الشخصية،
- ندرة الكوادر الفنية المتخصصة في هذا المجال، وخاصة بالنسبة للكوادر التطويرية كالمحللين والمبرمجين، ومهندسي الصيانة وغيرهم.
- الفجوة الكبيرة الفاصلة بين الفنيين العاملين في مجال نظم المعلومات، والمستفيدين من هذه التقنية، مما يجعل الاتصال والتفاهم بين هاتين الفئتين ضعيفاً.
- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية، مما يؤدي إلى عدم تطبيق هذه الإدارة الحديثة.

#### ● معوقات مالية:

- من أهم المعوقات المالية التي توجه النظم التعليمية عند التحول نحو تطبيق الإدارة العصرية، ما يلي (خليل، 2014):
- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.

- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية ونقص الأيدي العاملة في هذا المجال.

وتعقياً على ما سبق يمكن القول إنه يجب على المؤسسات التي تتوجه إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية مع أخذ هذه المعوقات والتحديات بعين الاعتبار من مرحلة التخطيط للتحول والاستعداد لها بحلول مناسبة لتحجيم آثارها السلبية، وضرورة الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجال تطبيق الإدارة العصرية وآلية مواجهة التحديات المصاحبة لها.

والحصول على الدعم المادي والمعنوي من الجهات الحكومية المعنية بذلك، فضلاً عن خلق الدافعية والإدراك لدى القيادات والموظفين بأهمية وفائدة التغيير وأثره الإيجابي على طبيعة عملهم والإنتاجية بشكل عام، وإشراكهم في عملية التغيير ووضع الحلول المناسبة للتحديات المستقبلية (الحسيني والخيال، 2013).

يرى الباحث أن التحول نحو الإدارة العصرية يسهم في المساعدة على حل المشكلات داخل المؤسسات التعليمية، وتزويد من سرعة إنجاز الأعمال، والتأكد من مختلف الوظائف التي تؤديها الإدارة المدرسية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة عصرية متفوقة، فضلاً عن الأثر الكبير الذي تركته الإدارة العصرية بأنماطها وأساليبها المختلفة على مختلف الجوانب البشرية والتقنية والمالية، لتذليل المعوقات التي تعيق عمل الإدارة العصرية داخل المؤسسات التربوية.

### 6.1.2 الإبداع المؤسسي

يمثل الإبداع إحدى الضرورات الأساسية في إدارة المؤسسات، ولقد حاز موضوع الإبداع على اهتمام الباحثين في جميع المجالات حتى بات عنوان العصر للمؤسسات المتميزة والمديرين الناجحين (داود، 2020).

### 1.6.1.2 مفهوم الإبداع

تعددت التعريفات حول مفهوم الإبداع؛ فقد عرفه دفت (Daft, 2001: 34) بأنه: "عملية التبني لفكرة أو أسلوب جديد على واقع أو قطاع معين أو سوق المؤسسة، أو البيئة العامة لها".  
هو: "المقدرة على الحصول لحل مناسب لمشكلة ما لا يوجد حل لها، وبطريقة جديدة وفريدة، والنظر إلى الأشياء والظواهر والأحداث بمنظور مختلف يحتوي الكثير من الذكاء وهو لا يكون لدى أي شخص" (عكر، 2020: 31).

وهو مزيج من المقدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصيلة وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أم لخبرات المؤسسة أم المجتمع أم العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (القطارنة، 2017: 210-211).

وعليه يمكن القول أن الإبداع في مضمونه يختلف عن الاختراع، ويعتمد على فكرة واكتشاف معين، ينطلق المبدع منه لتحقيق نجاحات معينة، والإبداع يعد بداية التغيير في العمل التقليدي داخل المؤسسات، من أجل تحقيق نتائج ومخرجات جديدة ومتطورة، تكشف عن المكونات والمقدرات الإبداعية الكامنة داخل الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية.

### 2.6.1.2 أهمية السلوك الإبداعي

يسهم الإبداع في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية، ويساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية، ويسهم في تطوير مقدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين (Ivcevic & Hoffmann, 2022).

وتكمن أهمية السلوك الإبداعي في مجموعة النقاط التالية والتي ذكرها كل من هينسي (Hennessey, 2015) وبسكري وشرفي (2022):

- يساعد على تبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية مما يسهم في حل مشكلاتها وتبني التغيير فيها.
- يساعد على معرفة محددات السلوك الإبداعي لتلافيها ومعرفة العوامل التي تعززها لتشجيعها من شأنه أن يسهم في جذب المبدعين لبيئة العمل وأن يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المؤسسة.
- المقدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد، ويسهم في تنمية المقدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستثمار الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- المقدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استثمار الموارد البشرية والاستفادة من مقدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

### 3.6.1.2 أنواع الإبداع الإداري في المؤسسات

هنالك عدة أنواع للإبداع الإداري داخل المؤسسات، ومنها ما ذكره داوود (2020) والقاضي

(2015):

#### 1- الإبداع المتعلق بالاختراع والتصميم والاستنباط ويشمل:

- أ. الإبداع العلمي: وهو أن يكون الإنتاج غير مرتبط بالمبدع كشخص، وإنما يكون نتاج كوسيط بين الحاجات والأهداف المحددة خارجياً، وهذا النوع من الإبداع يعالج المبدع مظاهر متعلقة بواسطة أو بالمحيط الذي يوجد فيه مستهدفاً تحقيق نتاج جيد ومناسب، وأنه يضفي على هذا

النتاج أسلوبه الخاص، ومن الأمثلة على الإبداع العلمي هو إبداع الباحثين في مجال الفيزياء والهندسة والصناعة والطب وغيرها.

ب. **الإبداع الفني:** وهو التعبير عن الحاجات الداخلية، كالدوافع والإدراكات، وفي هذا المجال فإن المبدع يظهر ما بداخله إلى الخارج مثل الرسام والنحات والموسيقي.

2- **الإبداع المتعلق بالتأليف:** وذلك مثل الإبداع المتعلق بالشعر والنثر.

3- **الإبداع المتعلق بالتخطيط:** ويشمل الإداري الذي يتمثل في:

أ. إبداع وتخطيط في إنتاج السلع والخدمات.

ب. إبداع في عملية الإنتاج.

ج. إبداع في الهيكل التنظيمي.

د. إبداع في هندسة العلاقات بين الناس.

4- **الإبداع في نشاط معين:** مثل الإبداع السياسي، الإبداع العسكري، والإبداع الكروي.

5- **الإبداع العام والخاص:** ويقصد بالإبداع العام هو الإبداع الجماعي مثل فرق البحوث الطبية، أما الإبداع الخاص فهو الإبداع الفردي.

6- **الإبداع متعدد الجوانب والشخصية متعددة الوجوه:** وهو أن يكون الشخص مبدعاً في أكثر من مجال كأن يكون رساماً ومهندساً ورياضياً في آن واحد.

#### 4.6.1.2 خصائص وسمات المديرين المبدعين

يتعين على مديري المدارس المبدعين أن يكونوا على قدر كبير من الإيمان بعملهم، وأن يتحلوا بالرغبة على الإبداع، والاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن الابتكار والإبداع، وأن يعتمد المدير على أسلوب المشاركة في العمل كونه يعد أحد أساليب الإدارة الحديثة، أو ما يعرف بالإدارة التشاركية (البلوي، 2016).

## 5.6.1.2 خصائص المديرين المبدعين

يرى كلا من هيجز (Higgs, 2006) وعبد الفتاح (2013) أن للمديرين المبدعين عدة خصائص

تميزهم عن غيرهم، ومن هذه خصائص ما يلي:

- المديرين المبدعون يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بطريقة واحدة لحل المشكلات.
- لديهم تصميم وإرادة قوية.
- لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها، لذلك يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية.
- لا يخشون الفشل، ولا يحبون الروتين.
- يبادرون، إيجابيون ومتفائلون.
- لديهم حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر لكل جديد بالعمل، والرغبة في التقصي والاكتشاف لمعظم التفاصيل الصعبة.
- البراعة والدهاء وسعة الحيلة، وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات، وتتوعها بالمقارنة بأقرانهم.
- المقدرة على عرض أفكارهم بصورة مبدعة، والتمتع بخيال رحب ومقدرة عالية على التصور الذهني، والتمتع بمستويات عقلية عالية في تحليل وتركيب الأفكار والأشياء.
- امتلاك خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة كما أنهم كثيرون القراءة والاطلاع.
- معارضون بشدة لرأي الجماعة إذا شعروا أنهم على صواب، وأكثر جرأة ومغامرة وتحرراً، وأكثر ضبطاً للذات وسيطرة عليها.



### 6.6.1.2 سمات المديرين المبدعين

أما السمات التي يتسم بها المديرين المبدعين يرى كلا من كوسيجلو وآخرون ( Koseoglu

& at el, 2017) ومحمد (2013):

- الشعور بالرضا والسعادة في أثناء قيامه بأعماله، والثقة العالية في النفس والاعتماد عليها.
- قوة العزيمة والإرادة، والمقدرة على التفكير في حلول بديلة للمشكلة، والمقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء.
- المقدرة على تحمل المسؤولية، والمثابرة وممارسة الأعمال بحزم وثبات، واجتتاب الروتين والتقليد الأعمى.
- الميل إلى المغامرة والرغبة في تحدي الصعاب، ويمتلكون المقدرة على الإقناع.
- يتقن العمل الذي يوكل إليه بسرعة وإتقان، ويمتلك التفاؤل والإحساس المرهف.

### 7.6.1.2 أساليب الإبداع الإداري

هنالك مجموعة من الأساليب التي يمكن للمبدع إتباعها في العمل الإداري، ويرى كلا من محمد

(2019) وعبد الله (2014) وخليل (2014) وأبو النصر (2012) ومحمد (2013) أن أساليب الإبداع

الإداري تأتي على النحو التالي:

**1- أسلوب العصف الذهني:** وهو من أكثر الأساليب التي تعمل على تنمية التفكير العقلي، حيث

يسمح عن طريقها بالتفكير النشط دون عوائق أو حواجز في جو آمن خال من الإحباطات أو

الانتقادات والتحيزات، فيجب أن يراعى في جلسة العصف الذهني إزالة جميع العوائق أمام

المشاركين، ليمكنهم ذلك من الإبداع في تفكيرهم، كي يقدموا أحسن ما لديهم من أفكار وحلول.

**2- أسلوب النزهة العقلية:** يستخدم هذا الأسلوب عندما لا تصل المجموعة إلى حل للمشكلة

المطروحة، على الرغم من استخدامها للعديد من الأساليب الإجرائية الإبداعية السابقة أو غيرها،

وهناك أربع خطوات أساسية لهذا الأسلوب هي النزاهة ذاتها، ورسم المتناظرات بين المشكلة وأحداث النزهة، وتحليل هذه المتناظرات، وأخيراً تبادل الخبرات مع المجموعة.

**3- أسلوب التأليف والأشتات:** يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما، فهو يعتمد على أن العملية الإبداعية هي في الأصل نشاط عقلي يمارسه الفرد المبدع في تحديد وفهم المشكلة في بداية الأمر وصولاً لحل المشكلة.

**4- أسلوب فرض العلاقات:** وفي هذا الأسلوب يطلب من المتدربين إيجاد العلاقات بين أشياء تبدو متباعدة وغير مترابطة مع بعضها، مثل العلاقات بين المنضدة والبنزين أو القماش والورق، ففي المثال الأول قد يجيب أحدهم بأن العلاقة بين البنزين والمنضدة أن كلاهما يصلح كوقود أو أنهما من أصل نباتي، وأن الطاقة في كل منها مصدرها الشمس أو أنهما من مستلزمات الحياة المتحضرة وغير ذلك من الأجوبة المتنوعة والمبدعة.

**5- أسلوب الأسئلة التحفيزية:** وهذا الأسلوب كنوع من الأسئلة هو أحد أنواع الأسئلة ذات الجواب المتعدد وتضع هذه الأسئلة المتدرب في مواقف غير ممكنة ومستحيلة أحياناً وتتطلب منه الاستجابة لها فقد يسأل عن ماذا سيحدث لو زرعت النباتات الصيفية شتاءً.

**6- أسلوب القصص:** إذ يستثمر المدرب شغف المتدربين بسماع القصص فيقص عليهم قصة ثم يطرح عليهم أسئلة سابرة حولها، ومن ثم يفتح حوار لمساعدة المتدربين على التعبير عن أحاسيسهم تجاه تلك القصة وموضوعها.

### 8.6.1.2 معيقات الإبداع الإداري

يرى أحمد (Ahmed, 2022) والقاضي (2015) أن معيقات الإبداع الإداري في العمل المؤسسي تأتي

على النحو التالي:

- عدم الثقة بالنفس، والخوف من الفشل، والخوف والخبيل من الرؤساء.
- عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي.
- الخوف على الرزق، والاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.
- الشعور بالنقص ويتمثل في أقوال بعض الناس: أنا ضعيف، أنا غير مبدع.
- الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات، والخوف من تعليقات الآخرين السلبية.
- عدم وجود بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار، وعدم الاعتراف بصاحب الفكرة المبدعة من الرؤساء.
- عدم وجود نظام مؤسسي وآلية لتبني الإبداع، وعدم تخصيص الموارد والدعم والإمكانات للتطبيق، وعدم ربط المشاريع الإبداعية بإستراتيجية المنظمة.
- عدم إشراف المسؤولين على تنفيذ المشروع من الصفوف الأمامية وحتى المخرج النهائي، وعدم السماح بأفكار متنوعة جديدة عند التطبيق.
- عدم تطوير المعايير والمقاييس لتتماشى مع المشروع الإبداعي، وعدم وجود نظام لإدارة الأفكار الإبداعية.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سي جلب لهم المزيد من النكد والمحاربة والعوز.

- معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.

- ضعف الولاء التنظيمي، إذ يؤدي ولاء وانتماء الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكولة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه بالإبداع.

يرى الباحث أن معوقات الإبداع الإداري في العمل داخل المؤسسات التربوية والتعليمية ترجع إلى عدم تمتع المديرين بدرجة عالية من الثقة بالنفس، وانعدام الثقة بالأفراد العاملين معهم في المؤسسة التعليمية، ومن جهة أخرى قد تكون المعوقات نابعة من القائمين على العملية التعليمية نفسها، وذلك من خلال انعدام التشجيع على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة التعليمية، وعدم توفير حوافز ومكافآت للموظفين المبدعين لتشجيعهم على المزيد من الإبداع.

فضلاً عما سبق، ذكر توفيق (2011) معوقات للإبداع ومنها معوقات إدراكية واجتماعية وثقافية ونفسية وعاطفية، ومنها ما يلي:

- **المعوقات الإدراكية:** وهي التي تتعلق بإدراكنا وتصورنا للبيئة من حولنا، وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ في الإدراك، أو خداع الإدراك، وكذلك ضيق الإدراك أو محدوديته.

- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** والتي تتمثل في التقاليد والأعراف وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من توقعات وأفكار أو رؤية للأشياء والتي يلتزم بها أفراد المجتمع حرصاً على انسجامهم واندماجهم في جماعاتهم.

- **المعوقات النفسية والعاطفية:** كثيراً ما تطرأ على الناس حتى العاديين أفكار جديدة ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها وذلك خوفاً من الفشل، أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة بالنفس، أو الاعتقاد بعدم المقدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها.

يرى الباحث أن المعوقات الإدراكية والاجتماعية والثقافية والنفسية والعاطفية في مجملها تعيق الإبداع الإداري داخل المؤسسات التعليمية، إذ أنها تمس التفكير والمعتقدات لدى العاملين بشكل أساسي، ويكون لها تأثير كبير على الأفراد، فالموظف عندما تسيطر عليه أفكار معينة تتعلق بطبيعة عمله وتشعره بأنه في نهاية المطاف موظف يعمل مقابل تقاضيه مرتبه الشهري.

#### 9.6.1.2 مفهوم المؤسسة المبدعة

تعرف المؤسسة المبدعة بأنها: "مجموعة من الأساليب والأفكار والعمليات الجديدة التي تتبناها المؤسسات وكذلك فرق العمل بهذه المؤسسات والتي تحفزهم على استغلال مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية ومواهبهم في العمل، وتساعدهم على التخلص من الطرق التقليدية في التفكير، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تطويرها" (رضوان، 2021: 83).

كما تعرف بأنها: عملية تؤدي إلى ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة غير مسبقة على مستوى المؤسسة، يتم تبنيها من قبل العاملين في المؤسسة ومدعمة بقرار من الإدارة العليا للمؤسسة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات مخرجات المنظمة، وتشير إلى أنماط السلوك المحددة من قبل المجتمع وإدخالها في الحياة الاجتماعية، وثقافة تنقل الواجبات من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية (Pichlak, 2015).

#### 7.6.1.2 طرق تبني الإبداع بالمؤسسة

يتم في الغالب تنظيم المؤسسة التي تتبنى الإبداع وتدعمه وفق هيكل يساعد على تشجيع الإبداع وتطبيقه، ولاسيما ما يتعلق بالاستجابة لأحوال البيئة وتغيرات السوق ونوع الطلب فيه، كما أن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة يتم تجديده وتعديله باستمرار، فيتم إعادة التنظيم والتدريب وإدخال التقنيات الإدارية، كلما اقتضى مناخ الإبداع ذلك، وغالباً ما تحدث هذه المؤسسات في بيئتها التنظيمية، وحدات خاصة تتولى مهمة البحث والابتكار والتطوير والتطبيق (مسلم، 2015).

وترتكز طرق تبني الإبداع داخل المؤسسات على مجموعة الطرق التالية (خيرة وآخرون، 2018):

1- الإبداع وتحسين أداء المؤسسة: إن تبني الإبداع في المؤسسة يؤدي إلى التغيير والتحسين والتطوير، مما يؤدي إلى الرفع من أدائها.

2- الإبداع وتحسين التنظيم الإداري في المؤسسة: يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة، بمعنى تنشيط فرق العمل وتشجيع وتحفيز المقدرات الإبداعية.

3- الإبداع يسمح بالتغيير في الإنتاج: وذلك بالانتقال من النتاج الوفير إلى الإنتاج حسب متطلبات ورغبات الزبائن، من خلال تقديم منتجات متميزة وترضي الزبون.

4- الإبداع وتدعيم تنافسية المؤسسة: إن تبني المؤسسة للإبداع يساعدها على اكتساب مزايا تنافسية تعزز التنافسية في السوق المتغير والشديد التنافسية، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف، وسرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية، ورغبات المستهلكين من خلال تجديد وتطوير المنتجات وكذلك تطوير الأساليب والعمليات الإنتاجية، وكل هذا من أجل تحسين صورة المؤسسة ودعم مكانتها وحصتها السوقية.

#### 8.6.1.2 أساليب تنمية الإبداع المؤسسي

أصبح الإبداع المؤسسي من أهم مقومات التنمية والتطوير للمؤسسات، حيث إن للإبداع المؤسسي دور مهم في بقاء المؤسسة وتطورها، فالمؤسسة التي لا تسعى إلى الإبداع والتميز والتطور في عملها، يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال، فالإبداع المؤسسي يساعد المؤسسات على التكيف مع التغييرات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها (داود، 2020).

ويمكن ذكر أساليب تنمية الإبداع المؤسسي على النحو التالي وفقاً لما ذكره كلا منطايبي (2015)

وحوري وخضراوي (2011) والمدني (2019) وحسني (2022) والمغربي (2016) وهارون (2014):

1- **الدعم التنظيمي**: إن الدعم التنظيمي يعد إحدى أهم إسهامات المؤسسة للعاملين للتأثير في

السلوك بشكل يعمل على تنمية المقدرات الإبداعية، وفتح المجال أمام تمكين العاملين ليقوموا

بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها، وتتمثل أهم محددات الدعم التنظيمي في مدى اقتناع العاملين بوجود عدالة تنظيمية في توزيع المكافآت والتعامل الشخصي مع العاملين عدالة الإجراءات الرسمية ودعم القيادة لجهود العاملين والاهتمام بالمرؤوسين والعمل على تنمية مهاراتهم الإبداعية.

2- **الثقافة المؤسسية المشجعة:** يعد الانتماء الوظيفي الذي يتمثل في قبول العاملين لأهداف المؤسسة وقيمها، والرغبة في العمل فيها والاستمرار بها استثماراً متبادلاً بين المؤسسة والفرد، فالرضا هو شعور الفرد تجاه عمله وظروفه يحدث علاقة بينه وبين الانتماء، ويحدد مدى استجابة الفرد نحو المؤسسة، كما يتم بناء الثقافة الإبداعية بتقييم الثقافة التنظيمية، إذ تعد الثقافة أحد الموضوعات الهامة في بناء الثقافة التنظيمية القوية القادرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال.

3- **القيادة:** يتطلب الإبداع قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.

4- **تنمية المهارات الإبداعية للعاملين:** وذلك يكون من خلال تطبيق مبدأ ومفاهيم المنافسة البناءة بين العاملين، واللجوء إلى التعليم والتدريب المستمر لتنمية أفكار ومهارات العاملين، ورفع شعار القدوة المتميزة في السلوكيات المهنية بين الرؤساء والمديرين والمشرفين، واللجوء إلى خلق تفاعلات إيجابية بين المؤسسة والبيئة الخارجية تتخذ أشكالاً اجتماعية أو ثقافية أو إنسانية، والعمل على خلق بيئة إيجابية داخل المؤسسة تتيح للعاملين إبداء آراءهم ومقترحاتهم بحرية.

5- الحوافز: تعد الحوافز الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى

ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المؤسسات، فالحوافز لها أثر على تشجيع الموظفين

على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الإنتاجية، لذلك تعد

الحوافز مقوماً رئيساً في المؤسسات المبدعة.

6- القضاء على معوقات الإبداع: ويكون من خلال خلق المناخ الإبداعي التنظيمي الذي

يحتضن الإبداع ويهيئ له الشروط المناسبة لنموه وتطوره، بحيث تخلق مناخاً تسوده الثقة

المتبادلة بين العاملين وبين العاملين والمؤسسة، مناخاً يميل نحو اللامركزية وتخفيض نطاق

الإشراف وتجنب الأسلوب الفردي في الإدارة.

### 9.6.1.2 خصائص المؤسسة المبدعة

يقوم المحور الجوهرى للمؤسسات المبدعة على منهجٍ فكريٍ يستند على قيم ومعايير وظيفية

تعمل على ترسيخ الإبداع كهدفٍ متجددٍ، وإيجاد الأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمةٍ

وظيفيةٍ تمثل قاسماً مشتركاً بين الموظفين على مختلف درجاتهم الوظيفية في المؤسسة، فالبيئة

المؤسسية الداخلية المبدعة تتصف بوجود الإمكانيات المادية، وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة

لأعضاء المؤسسة، والنظام الإداري المرن، والمناخ التنظيمي الصحي، ونظام الاتصال المفتوح،

والاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الانجاز، وتشجيع التنافس بين الموظفين لدفعهم

نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية)

الشايب و أبو حمور، 2011).

ومن خصائص المؤسسة المبدعة ما يلي (الأخضر، 2011):

1- إستراتيجية المؤسسة: وذلك بأن تجعل المؤسسة الإبداع مصدراً لميزتها التنافسية في السوق وأحد

أبعاد أدائها الإستراتيجي، وفي هذه الحالة فإن إستراتيجية المؤسسة قائمة على الإبداع، وبذلك فهي



تستقطب المبدعين وتبحث عنهم وتوجد مجالات وفرص كثيرة لكي يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الإبداعات، كما قد تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وفي هذه الحالة توجه النشاط الإبداعي من أجل إدامة واستمرارية النظام الحالي والميزة الحالية ومزاياها.

2- القيادة وأسلوب الإدارة: تؤدي القيادة دوراً فاعلاً في تحفيز أو إعاقة الإبداع، فالقيادات الإبداعية في المؤسسة تبث جو من الإبداع وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهيكل والسياسات " إبداع تنظيمي " والمنتجات " إبداع فني " وأساليب العمل في السوق " إبداع تسويقي "، حيث يتسم هذا النمط من القيادة بالأسلوب الديمقراطي، والتفويض، والمرونة، التحرر من الهرمية وجمود الهيكل والقواعد.

3- الفريق: تشجيع الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتياً، وذلك لمعالجة خطرين أساسيين، الخطر الأول هو خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف منعزلة داخل المؤسسة مما يفقدها وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها، أما الخطر الثاني فهو تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المؤسسة.

4- ثقافة المؤسسة: وهي تمثل مجموع القيم، والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية، وبشكل عام فإن المؤسسات المبدعة تتسم بمقدرة عالية في الإبداع الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهيكل والسياسات والمفاهيم والتقاليد والطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي.

5- الاتصالات: تعد الاتصالات من أهم خصائص المؤسسات القائمة على الإبداع التي تعمل على تسهيل تكوين الفرق وتقسيم المعلومات بين أعضائها وبين كل الإدارات وأقسام المؤسسة.

## 10.6.1.2 ممارسات المؤسسة المبدعة

تمارس المؤسسة المبدعة سلوكها الإبداعي من خلال عدة ممارسات، ومنها ما ذكره فيرودايس وآخرون (Fiordelisi & at el, 2018) وخيري (2012):

1- **التحدي:** من خلال تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته

ومهاراته، وذلك يؤدي إلى إثارة الإبداع لديه، كما أن وضع الشخص غير المناسب في المكان

غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

2- **الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه؛

حيث ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون

الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط

ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدره على التوصل لحلول إبداعية.

3- **الموارد:** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية

فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع.

4- **تشجيع المشرفين:** حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم

تشجيع جهود الموظفين المبدعين والناجحين، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى

الموظف المهمة، ويحرص عليها ويبدع فيها.

5- **دعم المؤسسة:** إن التشجيع يبرز الإبداع، فالإبداع يدعم حينما يهتم به قادة المؤسسة الذين

عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أن العمل المبدع

هو قمة الأولويات.

## 11.6.1.2 العلاقة بين الإدارة العصرية والإبداع المؤسسي

اتجهت غالبية المؤسسات ومنظمات الأعمال مؤخراً للعمل بأنماط وأساليب إدارية جديدة،

عوضاً عن تلك الأساليب التقليدية البالية، ومنها المؤسسات التعليمية بما فيها المدارس، فأصبحت

الإدارة المدرسية تدار بأنماط الإدارة العصرية كإدارة الابتكار والتميز والإبداع، لذلك نجد أن هنالك علاقة إيجابية بين انتهاج أنماط الإدارة العصرية داخل المدارس وبين زيادة الإبداع فيها.

فالإبداع لا يعترف بالأساليب التقليدية ويسعى دائماً للتقدم، والشخص المبدع دائم البحث عن علاقات جديدة وأفكار متقدمة ومبتكرة تدعمها الإدارة العصرية، وتساعد المبدعين وتمكنهم من تطبيق إبداعاتهم على أرض الواقع، بهدف دعم العملية التعليمية والارتقاء بها في سبيل تحسين أداء العاملين والمعلمين داخل المدرسة، مما يزيد من مستوى التحصيل العلمي لدى الطلبة (عز الدين، 2017).

وذكرت الوكيل (2016) حول العلاقة بين الإدارة العصرية والإبداع المؤسسي، ما يلي:

- إن التحول نحو تطبيق الإدارة العصرية داخل المؤسسات التعليمية أمر في غاية الأهمية، لكونه يدعم صنع القرارات الإدارية الإبداعية داخل المؤسسات ورسم السياسات وتزكية روح المبادرة والتجديد وتقديم الدعم والمساندة للقيادات اللذين يمتلكون الخصائص والسمات الإبداعية وإيصال المعلومات بالدقة والسرعة المطلوبة.

- التجاوب المرن والمخطط مع التغييرات التي تفرضها متطلبات العصر بما يخدم تطوير المؤسسات العامة، لضمان تدفق المعلومات والمعرفة لمتخذي القرار وفق رؤية جديدة يتم إنجاز عملية صنع القرار بإدخال إضافات فنية تقنية تزيد من كفاءة القرارات الإبداعية.

ويرى الباحث أن الإبداع المؤسسي يسهم بشكل كبير في تحسين العمل داخل المؤسسة التعليمية، لاسيما وإذا تزامن مع التحول نحو تطبيق أساليب الإدارة العصرية كإدارة الإبداع التي تمكن العاملين من بلورة أفكارهم الإبداعية والابتكارية وجعلها قابلة للتطبيق على أرض الواقع، وذلك بما يعكس الأساليب الإبداعية المتبعة داخل المؤسسة التعليمية، فضلاً عن نجاعة الطرق والأساليب التي تستخدمها المؤسسة التعليمية من أجل شحذ همم العاملين وتنمية الإبداع في داخلهم.

## 7.2 الدراسات السابقة

عمد الباحث للرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف إثرائها والاعتماد عليها في الأدوات والمقاييس، وقسمت إلى دراسات عربية وأجنبية وفقاً لمحاور الدراسة، فتناولت الدراسات المتعلقة بالممارسات الإدارية في المدارس، والدراسات المتعلقة بالإدارة العصرية، والدراسات المتعلقة بإدارة التميز والابتكار.

### 1.7.2 الدراسات المتعلقة بالممارسات الإدارية في المدارس

أجرى فونتيلاس وجابل (Fontillas & Cabal, 2023). دراسة بعنوان "ممارسات الإدارة المدرسية والتحصيل الأكاديمي للطلاب والمعلمين خلال جائحة كوفيد - 19".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسات الإدارة المدرسية للقادة أثناء جائحة كورونا، والتعرف إلى نتائج الطلبة وأداء المعلمين عند الانتقال للتعليم عن بعد في المدارس الابتدائية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من (352) معلماً في المدارس الابتدائية، وتكونت عينة الدراسة من (137) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، استخدمت الدراسة النموذج الارتباطي لدراسة العلاقة بين أداء المعلمين وتحصيل الطلبة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين المستجيبين للعمل أثناء جائحة كورونا حصلوا على تصنيف متميز في أداء عملهم، مما جعل الطلبة يحققوا تحصيل أكاديمي ممتاز، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء عمل المعلمين وبين ممارسات الإدارة المدرسية.

وأجرت الهولة (2021). دراسة بعنوان "الممارسات الإدارية لمدير المدرسة لتحقيق بيئة مدرسية آمنة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت"، هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تحقيق مدير المدرسة لبيئة مدرسية آمنة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت، وقد سعت أيضاً إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من (15.928)

معلماً، بينما تكونت عينة الدراسة من (611) معلماً في المرحلة الثانوية بدولة الكويت تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الممارسات الإدارية لمدير المدرسة لتحقيق بيئة مدرسية آمنة جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقيق مدير المدرسة لبيئة مدرسية آمنة تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وقام شينوني (Chinonye, 2020). بإعداد دراسة بعنوان "الممارسات الإدارية للأداء الوظيفي لمديري وأعضاء هيئة التدريس في المدارس الثانوية في نيجيريا". هدفت الدراسة إلى الكشف عن الممارسات الإدارية لمديري المدارس وأعضاء هيئة التدريس في الأداء الوظيفي في المدارس الثانوية في ولاية ريفرز في نيجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من (287) مدرسة ثانوية بواقع (287) مديراً، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقيّة المتناسبة، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي للمعلمين، مع ضرورة إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار.

كما وأجرى آروب وآخرون (Arop & at el, 2020). دراسة بعنوان "ممارسة إدارة المدرسة وفاعلية المعلمين والطلبة وتحسين الأداء الأكاديمي في الرياضيات في مدارس كروس الثانوية ولاية ريفرز في نيجيريا".

هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات الإدارة المدرسية وفعالية المعلمين وتحسين مستوى الطلبة والأداء الأكاديمي في الرياضيات في المدارس الثانوية في ولاية كروس النيجيرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (6356) معلماً، بينما تكون مجتمع الدراسة من (2145)، واستخدمت الدراسة استبيان ممارسات الإدارة المدرسية، وفاعلية المعلمين، وتوصلت

نتائج الدراسة إلى أساليب ممارسات الإدارة المدرسية تؤدي إلى تحسين القيادة لدى المديرين، وتحفيز المعلمين وانضباطهم، وتحسين أداء المعلمين والتواصل الفاعل بينهم وبين الطلبة.

بينما أجرى عداوي وبطائنة (2019). دراسة بعنوان "الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس صبيا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من (2250) معلمة، وتكونت العينة من (380) معلمة تم اختيارهن طبقياً، وطبقت عليهن استبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات المدارس في محافظة صبيا من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة، كما وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية طردية بين الممارسات الإدارية والفنية وجودة الأداء المدرسي لمدارس محافظة صبيا.

وأجروا اسطنبولي ولاشين وأحمد (2016). دراسة بعنوان "تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية"، هدفت الدراسة إلى تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، من وجهة نظر مساعدي مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) ومعلميهم، والكشف عن الفروق الإحصائية وفق متغيرات الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (339) مساعد مدير مدرسة، و(16252) معلماً ومعلمة، بينما تكونت عينة الدراسة من (101) مساعد ومساعدة مدير مدرسة تعليم أساسي للحلقة الثانية، أما عينة المعلمين فقد بلغت (432) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس بدرجة موافقة عالية على مستوى المحافظات الثلاثة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة

إحصائياً تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبقية المتغيرات.

أما أبو سمرة والطيطي وقاسم (2010). فقد أجروا دراسة تحت عنوان "واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين". هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس محافظة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي منطقة القدس البالغ عددهم (3311) مديراً ومعلمياً، بينما بلغت عينة الدراسة (441) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس محافظة القدس كانت مرتفعة، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً، كما وأظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية تعزى لمتغيري: المسمى الوظيفي لصالح المدير والسلطة المشرفة لصالح المدارس الحكومية ووكالة الغوث.

وأجرى فراح (Farah, 2011). دراسة بعنوان "ممارسات إدارة المدرسة في تحقيق الأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية الخاصة في بوساوص في الصومال".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسات الإدارية في المدرسة والأداء الأكاديمي للطلبة، والكشف عن العلاقة بين دافعية المعلم والتحصيل الأكاديمي للطلاب، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (250) معلم، بينما تكونت عينة الدراسة من (40) معلم و(270) من الطلاب، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، توصلت نتائج الدراسة إلى أن تحفيز المعلمين وتحفيز الطلاب ومراقبة جودة التعليم هي متطلبات أساسية لتحسين أداء الطالب.

كما وأجرى زهيد لي (li, 2001) دراسة بعنوان " الممارسات الإدارية لمديري المدارس لتحقيق الهدف المتمثل في إعداد الطلبة للمواطنة في المدارس الثانوية في مانيتوبا". هدفت الدراسة إلى تعرف الممارسات الإدارية التي استخدمها مديرو المدارس خلال العام الدراسي 1998-1999م للمساعدة في إعداد الطلبة للمواطنة وتحديد ما إذا كانت بعض الممارسات إدارية أم فنية، تكونت عينة الدراسة من (8) من مديري المدارس في مقاطعة مانيتوبا الكندية، وطور الباحث استبيان للتحقق من تصورات المديرين للأنشطة الإدارية في ستة مجالات عمل رئيسية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يعملون بمفردهم دون التعامل مع الموظفون أو المدرسة أو أي طرف آخر من الأطراف المباشرة، كما توصلت النتائج إلى أن مديري المدارس أعطوا تقييمات فعالية عالية بشكل عام لأنشطتهم الإدارية، لكنها لم تكشف عن فروق دالة إحصائية في مثل هذه التصنيفات لتصنيفات الفاعل والهدف بين مديري المدارس ومديري المدارس العامة والخاصة.

#### 2.7.2 الدراسات المتعلقة بالإدارة العصرية

أجرى العبابنة والرحيمي (Al-Ababneh & Alrhaimi, 2020). دراسة بعنوان " الأساليب الحديثة لإدارة التعليم لضمان جودة الخدمات التعليمية". جاءت الدراسة بهدف إجراء دراسة نظرية متعمقة وتحليل نقدي للجوانب الرئيسية والمقاربات الحالية لتحديد أساليب إدارة التعليم الحديثة التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية. وأثبتت الدراسة ضرورة استخدام الأساليب الحديثة لإدارة التعليم باعتباره عنصراً لا يتجزأ من الاقتصاد، وهو المحرك للنمو المهني والتغيرات في المجتمع. فضلاً عن النظر في السمات والجوانب الرئيسية لتشكيل إضفاء الطابع المؤسسي على إدارة التعليم في جامعة منفصلة بهدف ضمان جودة التعليم الحديث وفاعلية إدارته. وتحليل متعمق لجودة الخدمات التعليمية؛ ومقارنة مفاهيمية لمؤشرات مستوى التعليم وتقييمات أنظمة التعليم الوطنية وفعاليتها في دول العالم. وأجرى السرحان (Al Serhan, 2019). دراسة بعنوان " أثر تطبيق أساليب الإدارة المدرسية الحديثة



في زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الأردنية". هدفت الدراسة إلى تعرف أثر تطبيق أساليب الإدارة المدرسية الحديثة في زيادة تحصيل الطلبة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي لتحليل النظريات الإدارية الحديثة، تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة المفرق وعددهم (4200)، بينما تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أهمية لتوظيف الإدارة المدرسية الحديثة في زيادة المستوى التحصيلي لدى الطلبة في المدارس الأردنية.

بينما أجرى عتوم (Otoum, 2018). دراسة بعنوان "الإدارة المدرسية الحديثة وأثرها على المستوى الأكاديمي وإنجازات طلبة المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في الأردن". هدفت الدراسة إلى تعرف الإدارة المدرسية الحديثة وأثرها في التحصيل الدراسي لطلبة المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من (200) طالب وطالبة، بينما تكونت عينة الدراسة من (20) طالب وطالبة من مدرسة جرش الابتدائية للبنين. وطبقت الباحثة استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية لأثر الإدارة المدرسية الحديثة في التحصيل الدراسي لطلبة المرحلة الابتدائية في المدارس الأساسية المختلفة التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية.

كما وأجرى فيونتس (Fuentes, 2017). دراسة بعنوان " دور الإدارة الالكترونية الحديثة في تحسين كفاءة العمليات الإدارية".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (50) موظف وهم العاملين في مجموعة الخدمات المهنية في هولندا، وتكونت عينة الدراسة من (10) موظفين، وزعت عليهم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن الإدارة العصرية والحديثة تفيد

في تحسين العمليات الإدارية بسهولة ويسر، وتزيد من سيولة سير العمل، كما كشفت النتائج عن أن الإدارة الحديثة تزيد من المقدرة على التكيف مع الأنظمة الأساسية المتنوعة، والتحكم الجيد بإدارة الأخطاء والمساعدة في إدارة الوثائق.

بينما أجرى عطوف (2016). دراسة بعنوان " الإدارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الإشراف التربوي في محافظة البصرة". هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الإدارة العصرية برؤية مشتركة و انعكاسها على الرضا الوظيفي و تحفيز للمشرفين التربويين و الاختصاص بمديرية الإشراف التربوي في محافظة البصرة، وتكون مجتمع البحث من المشرفون التربويون والاختصاص في محافظة البصرة والبالغ عددهم عند تطبيق البحث(209) مشرفين ومشرفات، لذا تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية، وتكونت عينة الدراسة من(259) مشرف ومشرفة في مديرية الإشراف التربوي، واستخدمت الباحثة الملاحظة والاستبيان كأدوات للدراسة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك مقدرة على حل المشكلات بوجود الإدارة العصرية تساعد على حل المشكلات وتتم الإدارة بالرؤية المشتركة بمشاركة المشرفين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية، والمقدرة على الحركة والمبادأة والابتكار ويجب أن تتوافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.

### 3.7.2 الدراسات التي تتعلق بإدارة التميز

دراسة الشحنة (2021). بعنوان " متطلبات إدارة التميز بمدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد وفق للنموذج الأوروبي (EFQM)". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى متطلبات إدارة التميز بمدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد وفق للنموذج الأوروبي (EFQM) ومعرفة معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي

ومعلمات مدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد البالغ عددهم (2103)، حيث اشتملت عينة الدراسة على (230) معلم ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن استجابات المعلمين والمعلمات عن واقع إدارة التميز في المدارس الثانوية الصناعية والتجارية وفق النموذج الأوروبي جاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين ولصالح المدارس الثانوية العام، ولمن لديهم خبرة أكثر من (20) سنة.

وهدف دراسة أبو شقرة (Abu Shaqra,2021). التي حملت عنوان " ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التميز في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التميز في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة والبالغ عددهم (2077) أكاديمي واشتملت عينة الدراسة على (405) أكاديميين، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التميز في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كانت معتدلة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات المبحوثين في جميع المجالات (القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والشراكات، والموارد) تعزى إلى الاختلاف في متغير الجنس لصالح الذكور، والمرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ، ونوع الجامعة لصالح الجامعات الحكومية.

أما دراسة الصرايرة والصرايرة. (AL-Sarayreh & AL-Sarayreh 2021) بعنوان "تأثير إدارة الأداء على التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية وكيفية دعمه في المدارس الخاصة في الأردن". هدفت إلى التعرف إلى قياس تأثير إدارة الأداء على التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية وكيفية دعمه في المدارس الخاصة في الأردن، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات التعليمية في الأردن، واشتملت عينة الدراسة على جميع المديرين ورؤساء الأقسام والمستشارين في المؤسسات التعليمية وكيفية دعمهم وعددهم (70)، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثتان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكشفت النتائج عن مستوى عالٍ من إدارة الأداء في أبعادها (تخطيط الأداء، وتطوير الأداء، وتوجيه الأداء، وتقييم الأداء) ومستوى عالٍ من إدارة التميز المؤسسي في أبعاده (التميز في القيادة، وتميز الاستراتيجيات، والتميز في العمليات)، كما خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً ودلالة إحصائية على الإدارة (تخطيط الأداء، تطوير الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء) على التميز المؤسسي في أبعاده (التميز في القيادة، التميز في الاستراتيجيات، التميز في العمليات) في التعليم، كما وحصلت النتائج على أثر إيجابي على جميع أبعاد التميز التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة قياس إدارة التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في الأردن تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي لصالح درجة البكالوريوس، ومتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات.

وأجرى الداود (2020). بعنوان "واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة". هدفت إلى معرفة واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض للمرحلة الثانوية للبنين في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من وجهة نظر قادة المدارس، والتعرف على الصعوبات التي تواجههم في تحقيق التميز، واستخدام

الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من قادة المدارس في منطقة الرياض وبلغ عددهم (386) قائداً تربوياً، وتكونت عينة الدراسة من (171) قائداً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها إلكترونياً، وكشفت نتائج الدراسة عن أن واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية بمنطقة الرياض متحقق بدرجة كبيرة، مع وجود صعوبات تعيق عمل إدارة المدرسة منها كثرة الأعباء على قادة المدارس، وارتفاع أسعار الدورات التدريبية في مجالات التميز، حيث أوضح أفراد الدراسة على أن هذه المعوقات متحققة بدرجة عالية جداً، وأيضاً ضعف الدافعية للتقديم على جوائز التميز، وعدم تبني إدارة الجودة وقياس الأداء بالوزارة للتقديم على مثل هذه الجوائز.

كما وأجرى راجيتانون واوساهو (Rajitanon & Usaho, 2020). دراسة بعنوان "احتياجات الإدارة نحو التميز المدرسي". هدفت الدراسة إلى تعرف دراسة احتياجات الإدارة نحو التميز المدرسي، واقتراح مبادئ توجيهية لتطوير الإدارة من أجل التميز للمدارس في إطار شبكة مدارس خانوم التربوية الأكاديمية في تايلاند، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكون المجتمع من (6) مدارس في التعليم الأكاديمي مدارس خانوم، واشتملت العينة على (6) مدرء مدارس و(34) معلماً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن الحاجات الأساسية للإدارة نحو التميز في المدارس في التعليم الأكاديمي بشبكة مدارس خانوم بمحافظة ناخون سي ثمرات جاء بدرجة مرتفعة، وكشفت النتائج عن دور إيجابي لإدارة التميز في تحسين نتائج الطلبة، وتحسين الممارسة التنظيمية، وتحسين الطلاب وأصحاب المصلحة، وتحسين الموظفين، والقياس والتحليل وتحسين إدارة المعرفة، وتحسين الإستراتيجية، وتحسين المنظمة.

وطبقت حنون (2020). دراسة بعنوان "درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين". هدفت إلى تعرف درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المساعدين والمساعديات في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء والبالغ عددهم (383) مساعداً ومساعدة، واشتملت العينة على (193) مساعد ومساعدة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر مساعدي المديرين كان عالياً، وأن درجة توافر مديري المدارس الأساسية الحكومية للقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين كان عالياً، وكشفت عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة التميز والقيم التنظيمية، كما وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)، وكذلك لمستوى القيم التنظيمية.

وأجرت زعرب (2020). دراسة بعنوان "درجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين فيها". هدفت إلى تعرف درجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين فيها في ضوء متغيرات الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بمحافظات غزة وبلغ عددهم (2700) معلم ومعلمة، واشتملت العينة

على (227) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية التطبيقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن درجة توافر إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظة غزة جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات:(الجنس، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية، المحافظة).

كما أجرى العنزي (2019). دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين". هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة الجھراء في دولة الكويت وبلغ عددهم (1782) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (345) معلم ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة و كانت الفروق لصالح الخبرات الطويلة.

#### 4.7.2 الدراسات التي تتعلق بإدارة الابتكار

دراسة الطراونة (2022). بعنوان "مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم". هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي العاملين في القطاعين العام والخاص للعام الدراسي(2021 / 2022) وتكونت عينة الدراسة من(150) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي، جاء لمستوى متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

كما وأجرى الحارثي (2021). دراسة بعنوان " دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني (2020) في مجال القيادة المدرسية ومجال التدريس ومجال الخدمات المساندة من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية". هدفت إلى تعرف دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني (2020) في مجال القيادة المدرسية ومجال التدريس ومجال الخدمات المساندة من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لوصف دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير لتحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الثانوية التابعة للإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير، وطبق البحث ميدانياً خلال الفصل الدراسي الأول(2019-2018) وعددهم(109)قادة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغ عددها(55) قائداً، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام للبعدين الأول والثاني المتمثلين في دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، في ضوء برنامج التحول الوطني (2020) في مجال القيادة المدرسية ومجال الخدمات المساندة، قد حصلوا على درجة موافقة متوسطة.



أما دراسة جاكِر (Gakir, 2021) جاءت بعنوان "العلاقة بين مستوى كفاءة الابتكار لدى مديري المدارس ومستوى الابتكار في المدارس مع آراء المعلمين العاملين في المدارس الثانوية المهنية والتقنية في الأناضول". هدفت إلى تحديد العلاقة بين مستوى كفاءة الابتكار لدى مديري المدارس ومستوى الابتكار في المدارس مع آراء المعلمين العاملين في المدارس الثانوية المهنية والتقنية في الأناضول، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من المعلمين العاملين في المدارس الثانوية المهنية والتقنية في الأناضول وبلغ عددهم (3060) معلماً، وتكونت العينة من (306) معلمين، وتم التوصل إلى نتائج منها: العلاقة بين كفاءة الابتكار لمديري المدارس ومستويات الابتكار في المدارس متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المعلمين حول الأبعاد الفرعية لكفاءات الابتكار لدى مديري المدارس حسب متغيري الجنس والعمر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث متغيرات الفرع والخلفية التعليمية والأقدمية المهنية ومدة الخدمة، وبحسب آراء المعلمين فقد وجد أن مستوى الابتكار في المدارس لم يختلف كثيراً حسب العمر والفرع والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية ومدة الخدمة.

و**دراسة البنا (2020)**. بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي". هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (3500) معلم ومعلمة، تكونت عينة الدراسة من (388) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة في لواء وادي السير، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقامت الباحثة بتطوير استبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس لواء وادي السير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات

(الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية بمجالاتها وجودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء السير.

أما دراسة أبو عيشة (2018) فجاءت بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين" هدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في تلك المديرية وبلغ عددهم (4000) معلم ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (399) معلم ومعلمة، وطبقت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية عالية، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية عالية، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية عالية، وكانت هناك فروق دالة إحصائية في الدرجة تبعاً لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي)، وكانت هناك فروق دالة إحصائية في الدرجة تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية، ولصالح الذين كان لديهم خبرة (من 5 إلى أقل من 10).

وأجرى أكبونج (Ukpong, 2020) دراسة بعنوان "فحص دور الابتكارات في إدارة علاقات المجتمع المدرسي والفاعلية الإدارية للمديرين وانعكاسها على التحصيل". هدفت إلى فحص دور الابتكارات في إدارة علاقات المجتمع المدرسي والفاعلية الإدارية للمديرين وانعكاسها على التحصيل، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات وتطبيقها على عينة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في بلدة (كالابار- نيجيريا) وبلغ عددهم (5000) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (505) معلمين، وتوصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين الابتكارات في المدرسة وإدارة المديرين علاقات المجتمع المدرسي.

أما دراسة كاترجي (Chatterje, 2019). جاءت بعنوان " قدرة التكنولوجيا في تحقيق الابتكار التنظيمي". هدفت الدراسة إلى معرفة مقدرة التكنولوجيا في تحقيق الابتكار التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين التنظيميين في شركات تكنولوجيا المعلومات في أمريكا والصين والبالغ عددهم (5500) موظف وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (500) موظف وموظفة الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة أن للابتكار التنظيمي أهمية كبيرة في الشركات، وأن للتكنولوجيا دور إيجابي في تحقيق الابتكار التنظيمي.

#### 5.7.2 الدراسات التي تتعلق بالإبداع المؤسسي

أجرى عيداروس وعبد الله (2021). دراسة بعنوان " التعاقب القيادي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت". هدفت الدراسة إلى التوصل إلى أهم المقترحات الإجرائية لإرساء التعاقب القيادي بما يرسى ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت. اتبع البحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توفير إطار تنظيمي لبناء القدرات الإبداعية لكافة العاملين بالمدرسة من خلال الاهتمام بالخطط طويلة الأمد وقصيرة الأمد للمدرسة من خلال وحدات التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة، ونشر ثقافة الإبداع الإداري من خلال المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تشارك فيها القيادات الإدارية المختلفة.

وأجرت مارتيفيفا وآخرون (Matraeva& at el, 2020). دراسة بعنوان " تنمية الإبداع لدى الطلاب في مؤسسات التعليم: تقييم الطلاب والخبراء". هدفت الدراسة إلى تعرف شروط تنمية الإبداع لدى الطلاب في عملية الدراسة في مؤسسات التعليم، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي والكمي، وتكون مجتمع الدراسة من طلبة السنة الرابعة والخامسة في تخصص التكنولوجيا الكيميائية في جامعة لومونوسوف

في موسكو وبلغ عددهم (587) طالباً وطالبة، بينما بلغت عينة الدراسة (164) طالباً وطالبة، واستخدمت الدراسة المقابلة و الاستبانة كأدوات لجمع البيانات للدراسة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الطلبة يتمتعوا بدرجة عالية من الإبداع في جميع مجالات دراستهم تقريباً، كما كشفت الدراسة عن أن تطوير الإمكانيات الإبداعية لدى الطلبة يعيقه عدم التوافق بين نظام التعليم وظروف الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية.

أما دراسة عبد الحي ومطر. (2018). دراسة بعنوان "الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي وعلاقته بالإبداع المؤسسي". هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، ومدى تأثر هذه العلاقة بعوامل الخبرة ونوع التعليم. وقد اتبع البحث إجراءات المنهج الوصفي في وضع إطار نظري لكل من الالتزام التنظيمي للمعلم والإبداع المؤسسي في المدرسة، والتعرف على العوامل المؤثرة في كل منهما، ثم إجراء دراسة ميدانية للتعرف إلى واقع الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين، تكون مجتمع الدراسة من (2250) معلم من معلمي التعليم الأساسي بالإدارات التعليمية التي تم اختيارها بمحافظة الدقهلية، وبلغ عدد عينة الدراسة (150) معلماً ومعلمة، وطبقت الدراسة استبانة لجمع البيانات، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: توافر الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية بدرجة كبيرة، وتظهر بصورة أكبر في بعد الالتزام العاطفي ثم الالتزام المعياري ثم الالتزام الاستمراري، وتوافر الإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية بدرجة كبيرة.

بينما أجرى الكوني (2017). دراسة بعنوان "الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بليبيا". هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية في

درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمها في مدارس مرحلة التعليم الأساسي تبعاً للمتغيرات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي العام بمدينة العجيلات وبلغ عددهم (86) مدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (50) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عمدية، واستخدم البحث الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن درجة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة، فضلاً عن عدم وجود فروق دالة إحصائية حول الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي وفق متغير الجنس.

كما وأجرت الصالح (2015). دراسة بعنوان "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)". هدفت إلى تعرف دور الإبداع المؤسسي في تنمية المورد البشري في المنظمات الأهلية، واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (20) منظمة أهلية، بينما تكونت عينة الدراسة من (11) منظمة أهلية في مدينة عمان، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين في المؤسسات الأهلية يدركون بشكل جيد مفهوم الإبداع المؤسسي وأهميته، وأن لإسهاماتهم الإبداعية دوراً فاعلاً في تعزيز الإبداع المؤسسي وتطويره في المؤسسة التي يعملون بها.

#### 6.7.2 التعقيب على الدراسات السابقة

يرى الباحث أن هذه الدراسات تؤكد أهمية التحول إلى الإدارة العصرية والإلكترونية في المؤسسات التعليمية، وتعزز أهمية الرؤية المشتركة والمشاركة في صنع القرار وتحفيز القادة التربويين على التطوير والابتكار، كما ساعدت الباحث في بناء تصور عن كيفية توفير التدريب والتطوير المستمر للقادة التربويين وتعزيز العدالة والشفافية في الإدارة. وكيفية تطبيق برامج تطوير الإدارة المدرسية وتوفير الدعم والموارد اللازمة لنجاح هذه البرامج، وهذا بدوره ساعد الباحث في فهم أهمية

تطبيق مرتكزات الإدارة العصرية في العمل الإداري لتوسيع الفهم لمجال الإدارة العصرية وتطوير المؤسسات التعليمية، وتأثيره في سبر أغوار المؤسسة بالابتكار والتميز، ومع ذلك لاحظ الباحث بأنه قد تكون هذه الدراسات محدودة في نطاقها وقد تختلف النتائج وفقاً للظروف والسياقات المحلية.

**كما ويرى الباحث بأن الدراسات السابقة** قد ساعدت في بناء المكون الفكري للدراسة والتعرف إلى تأثير القيادة الابتكارية للمعلمين ودور الإدارة التعليمية في تحقيق تحسينات في الأداء الأكاديمي وتعزيز عملية التعلم. كما ستساعد هذه الدراسات في بناء المجالات ذات العلاقة بأدوات الدراسة وبناء التصور المقترح في أبعاده وأهدافه، وقدمت للباحث مرتكزات سبل تنمية مهارات قادة المدارس وآليات تصميم البرامج التدريبية.

وفي ظل المحاور السابقة التي قسمها الباحث بحيث يعرض كل محور من محاور الدراسة على حدا، ويرى الباحث بأن الدراسات المتعلقة بإدارة الإبداع المؤسسي أسهمت في توفير إطاراً وسياقاً للبحث، بمعنى آخر، تبين الدراسات السابقة النتائج والمعرفة المتراكمة في مجال إدارة الإبداع في المؤسسات التعليمية، وبالتالي توفر الدراسات السابقة أساساً فكرياً للدراسة الحالية لتوسيع المعرفة وتطوير الفهم في هذا المجال.

كما ستتفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث استخدام النماذج والأدوات المشتركة، وتحديد العوامل المؤثرة في إدارة الإبداع والإدارة العصرية وتحليل النتائج والتي بدورها ستساعد في استكشاف هذه العوامل بشكل أعمق أو توسيع نطاقها لفهم أوضح.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها جمعت عدة متغيرات، فتحدثت الدراسة عن الممارسات الإدارية للإدارة المدرسية، ثم تناولت الإدارة العصرية، وإدارة التميز، وإدارة الابتكار وإسقاطها على المدارس الحكومية في فلسطين لمديرين المدارس من وجهة نظر المعلمين، فضلاً عن حداثة الدراسة الحالية كونها أجريت خلال العام الحالي 2024م.

## 8.7.2 أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من حيث النتائج وفيما يتعلق بنتائج الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الإدارية العصرية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في فلسطين جاءت بدرجة متوسطة، وقد اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة الطراونة (2022) ودراسة جاكِر (Gakir, 2021) ودراسة البنا (2020) اتفقت نتائج الدراسة الحالية، بينما اختلف مع نتائج دراسة الحارثي (2021) ودراسة أبو عيشة (2018) ودراسة كاترجي (Chatterje, 2019) إذ أظهرت هذه الدراسات أن مدير المدرسة يتمتع بمستوى عالٍ ومرتفع عند قيادة مدرسته في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها.

وفيما يتعلق بنتائج الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها أظهرت النتائج أن الممارسات الإدارية العصرية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في فلسطين جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصرايرة والصرايرة (AL-Sarayreh & AL-Sarayreh, 2021)، ونتيجة دراسة الداود (2020)، ودراسة راجيتانون واوساهو (Rajitanon & Usaho, 2020)، ودراسة حنون (2020)، ونتيجة دراسة زعرب (2020)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة الشحنة (2021) ودراسة العنزى (2019)، ودراسة أبو شقرة (Abu Shaqra, 2021)، إذ أظهرت نتائج تلك الدراسات أن ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز جاءت بدرجة متوسطة.

كما توصلت النتائج إلى أن مستوى الإبداعي المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين جاء بدرجة مرتفعة، وافقت هذه النتيجة مع دراسة مارتيفيفا وآخرون (Matraeva & at el, 2020)، كونها توصلت إلى أن مديري المدارس يتمتعوا بدرجة عالية من الإبداع المؤسسي، ودراسة عبد الحي ومطر (2018) التي كشفت عن أن الإبداع المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي جاء بدرجة كبيرة، إلا أنها اختلفت مع نتيجة دراسة الكوني (2017) إذ توصلت إلى أن درجة الإبداع

المؤسسي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة الصالح(2015) التي كشفت أن درجة إسهام المدير في العمليات الإبداعية ودوره في تعزيز الإبداع المؤسسي جاء بدرجة متوسطة.



## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح متغيرات الدراسة، إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

### 1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المختلط (Mixed Method) الذي يتكون من قسمين هما: الكمي والنوعي، ويساعد المنهج النوعي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً نوعياً دقيقاً، كما ويساعد المنهج الوصفي الارتباطي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً كمياً دقيقاً، وإن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة.

### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

#### أ) مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم (12860)، منهم (5437) معلماً و(7423) معلمة فيما بلغ مجتمع المديرين (178) مديراً ومديرة في أربع مديريات هي (رام الله والبيرة، وبيرزيت، وضواحي القدس، وأريحا)، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2024/2023).

## ب) عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة كالتالي:

أولاً: العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (40) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً: عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة وفقاً لعدة مراحل؛ ففي المرحلة الأولى اختيرت العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، فقد اختار الباحث؛ أربعة عناوين وهي: (رام الله والبييرة، ضواحي القدس، أريحا، بيرزيت)، من مجموع مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية البالغ عددها (18) مديرية، والجدول (1.3) يوضح توزيع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغير المديرية.

جدول (1.3): توزيع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغير المديرية

المديرية	رام الله والبييرة	ضواحي القدس	أريحا	بيرزيت	المجموع
	1668	563	310	782	3323

ثم في المرحلة الثانية اختار الباحث عينة ممثلة وفقاً لمتغير المديرية وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد ضمت المديرية التي تم اختيارها (3323)، معلماً ومعلمة، اختار الباحث عينة ممثلة منهم، وقد حدد حجم العينة في كل مديرية على حدة بناءً على معادلة روبرت ماسون، إذ يشير بشماني (2014) أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن طريق معادلة إحصائية، كما في المعادلة الآتية:

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M-1) \right) \div pq \right] + 1}$$

معادلة روبرت ماسون لتحديد

حجم العينة

M حجم المجتمع

قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05)

S

على الدرجة (1.96)

P

نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

Q

النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وقد بلغ حجم العينة (971) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في

المحافظات التي وقع عليها الاختيار، والجدول (3.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

(الديمغرافية):

جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها (الديمغرافية)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	440	45.3
	أنثى	531	54.7
	المجموع	971	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	202	20.8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	298	30.7
	10 سنوات فأكثر	471	48.5
	المجموع	971	100.0

72.0	699	بكالوريوس	
28.0	272	ماجستير فأعلى	المؤهل العلمي
100.0	971	المجموع	
65.3	634	علوم إنسانية	
34.7	337	علوم طبيعية	التخصص
100.0	971	المجموع	
32.1	312	رام الله والبيرة	
23.6	229	ضواحي القدس	
17.7	172	أريحا	المديرية
26.6	258	بيرزيت	
100.0	971	المجموع	

**ثالثاً:** - عينة المقابلة (Sample Study): اختيرت عينة مكونة من (32) من مديري المدارس الحكومية الثانوية في أربع مديريات هي (رام الله والبيرة، وبيير زيت، وضواحي القدس، وأريحا)، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

### 3.3 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على أداتين هما: أداة المقابلة، والاستبانة المكونة من جزئيين: الجزء الأول لقياس الممارسات الإدارية العصرية، والجزء الثاني لقياس الإبداع المؤسسي، كما يلي:

## أولاً: الجزء الأول قياس الممارسات الإدارية العصرية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات الممارسات الإدارية العصرية المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة الطراونة (2022)، ودراسة الشحنة (2021)، ودراسة الداود (2020)، ودراسة حنون (2020)، ودراسة البنا (2020)، ودراسة أبو عيشة (2018) أداة الممارسات الإدارية العصرية استناداً إلى تلك الدراسات.

### 1.3.3 الخصائص السيكومترية لأداة الممارسات الإدارية العصرية الصدق

استخدم نوعين من الصدق كما يلي:

#### أولاً: الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لأداة الممارسات الإدارية العصرية، عُرِضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (12) محكم، كما هو موضح في ملحق (ت)، إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عُدلت صياغة بعض الفقرات، وأصبح عدد فقرات أداة لقياس الممارسات الإدارية العصرية (41) فقرة.

#### ثانياً: صدق البناء

من أجل التحقق من الصدق للأداة استخدّم أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (40) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدّم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة

بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع درجة (الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار)، مع درجة (الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز)، كلاً على حدة، كذلك قيم معاملات ارتباط كل بُعد مع درجته الكلية، كما هو مبين في الجدول (3.3):

جدول (3.3): قيم معاملات ارتباط الفقرات مع درجة (الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار)، مع درجة (الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز)، كلاً على حدة، كذلك قيم معاملات ارتباط كل بُعد مع درجته الكلية (ن=40):

الارتباط		الارتباط		الارتباط		الارتباط		الارتباط		البُعد	
مع الدرجة الكلية	مع المجال	مع الدرجة الكلية	مع المجال	مع الدرجة الكلية	مع المجال	مع الدرجة الكلية	مع المجال	مع الدرجة الكلية	مع المجال	البُعد	
<b>الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار ككل</b>											
-----			البعد الثقافي لإدارة الابتكار			البعد المادي لإدارة الابتكار			البعد التنظيمي لإدارة الابتكار		
-	-	-	.75**	.77**	15	.72**	.67**	8	.77**	.88**	1
-	-	-	.84**	.91**	16	.78**	.81**	9	.74**	.86**	2
-	-	-	.87**	.94**	17	.70**	.74**	10	.60**	.71**	3
-	-	-	.78**	.88**	18	.74**	.76**	11	.88**	.81**	4
-	-	-	.79**	.85**	19	.87**	.91**	12	.53**	.65**	5
-	-	-	.77**	.89**	20	.70**	.79**	13	.70**	.76**	6
-	-	-	-	-	-	.69**	.73**	14	.74**	.82**	7
-----			.92** درجة كلية للبُعد			.96** درجة كلية للبُعد			.91** درجة كلية للبُعد		
<b>الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز ككل</b>											
بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز			بُعد الإستراتيجية لإدارة التميز			بعد الموارد البشرية لإدارة التميز			البعد القيادي لإدارة التميز		
.68**	.79**	38	.77**	.79**	32	.80**	.84**	27	.72**	.85**	21
.77**	.90**	39	.87**	.90**	33	.81**	.88**	28	.78**	.88**	22

.52**	.65**	40	.82**	.87**	34	.76**	.85**	29	.83**	.90**	23
.80**	.93**	41	.77**	.84**	35	.71**	.86**	30	.87**	.94**	24
-	-	-	.81**	.85**	36	.81**	.90**	31	.81**	.85**	25
-	-	-	.68**	.77**	37	-	-	-	.81**	.81**	26
<b>.85** درجة كلية للبعد</b>			<b>.94** درجة كلية للبعد</b>			<b>.90** درجة كلية للبعد</b>			<b>.93** درجة كلية للبعد</b>		

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3.3) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.52-.94)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30- أقل أو يساوي .70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة.

#### ثبات أداة الممارسات الإدارية العصرية

للتأكد من ثبات أداة الممارسات الإدارية العصرية، وزعت الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (40) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة، وأبعادها، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (41) فقرة، والجدول (4.3) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة الممارسات الإدارية العصرية، كما في الآتي:

جدول (4.3): قيم معامل ثبات أداة الممارسات الإدارية العصرية ومجالاتها بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
البعد التنظيمي لإدارة الابتكار	7	.894
البعد المادي لإدارة الابتكار	7	.883
البعد الثقافي لإدارة الابتكار	6	.939
<b>الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار ككل</b>	<b>20</b>	<b>.958</b>
البعد القيادي لإدارة التميز	6	.936
بعد الموارد البشرية لإدارة التميز	5	.915
بعد الإستراتيجية لإدارة التميز	6	.912
بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز	4	.838
<b>الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز ككل</b>	<b>21</b>	<b>.966</b>
الدرجة الكلية	41	.979

يتضح من الجدول (4.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار تراوحت ما بين (.883-.939)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا لدرجة الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار ككل بلغت (.958). كما يلاحظ أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز تراوحت ما بين (.838-.936)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا لدرجة الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز ككل بلغت (.966). كما يلاحظ أن قيمة ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لممارسات الإدارية العصرية بلغت (.979). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.



## ثانياً- الجزء الثاني قياس الإبداع المؤسسي

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات الإبداع المؤسسي المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة عيداروس وعبد الله (2021)، ودراسة عبد الحي ومطر (2018)، ودراسة الكوني (2017)، قام الباحث بتطوير الإبداع المؤسسي استناداً إلى تلك الدراسات.

### 2.3.3 الخصائص السيكومترية لأداة الإبداع المؤسسي (أ) الصدق:

استخدم نوعين من الصدق كما يلي:

#### أولاً: الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لأداة الإبداع المؤسسي، عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (12) محكم، كما هو موضح في ملحق (ت)، إذ أعتد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، وأصبح عدد فقرات الأداة بعد التحكيم (20) فقرة.

#### ثانياً: صدق البناء

من أجل التحقق من الصدق للأداة استخدم أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (40) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لأداة (الإبداع المؤسسي)،

كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لأداة الإبداع المؤسسي، كما هو مبين في الجدول (5.3):

جدول (5.3): قيم معاملات ارتباط فقرات أداة الإبداع المؤسسي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة (ن=40):

الارتباط مع الدرجة الكلية			الارتباط مع الدرجة الكلية			الارتباط مع الدرجة الكلية		
الفقرة	مع المجال	مع الدرجة الكلية	الفقرة	مع المجال	مع الدرجة الكلية	الفقرة	مع المجال	مع الدرجة الكلية
التمكين والمعرفة في الإبداع	المؤسسي	العمليات الإدارية في الإبداع	المؤسسي	أداء الموارد البشرية في الإبداع	المؤسسي			
1	.94**	.84**	6	.85**	.86**	15	.88**	.83**
2	.85**	.73**	7	.81**	.79**	16	.89**	.87**
3	.89**	.78**	8	.66**	.50**	17	.94**	.91**
4	.92**	.85**	9	.86**	.77**	18	.95**	.94**
5	.85**	.87**	10	.83**	.75**	19	.92**	.87**
-	-	-	11	.92**	.91**	20	.91**	.90**
-	-	-	12	.72**	.80**	-	-	-
-	-	-	13	.80**	.85**	-	-	-
-	-	-	14	.81**	.84**	-	-	-
<b>.92** درجة كلية للبعد</b>			<b>.97** درجة كلية للبعد</b>			<b>.90** درجة كلية للبعد</b>		

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (01 < p \*\*)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (5.3) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.50-.95)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30) - أقل أو

يساوي (0.70). تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة.

### ثالثاً: - ثبات أداة الإبداع المؤسسي

للتأكد من ثبات أداة الإبداع المؤسسي، وزع الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (40) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة، وأبعاده، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (20) فقرة، والجدول (6.3) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة الإبداع المؤسسي، كما في الآتي:

جدول (6.3): قيم معامل ثبات أداة الإبداع المؤسسي ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا

البيد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي	5	.933
العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي	9	.933
أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي	6	.959
الدرجة الكلية	20	.975

يتضح من الجدول (6.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الإبداع المؤسسي تراوحت ما بين (0.933-0.959)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.975). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

### رابعاً: - تصحيح أداتي الدراسة

أولاً: أداة الممارسات الإدارية العصرية: تكونت أداة الممارسات الإدارية العصرية في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (41)، فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تنتمي إلى الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار، وأربعة أبعاد تنتمي إلى الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز،

كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لمفهوم الممارسات الإدارية العصرية.

ثانياً: أداة الإبداع المؤسسي: تكونت أداة الإبداع المؤسسي في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (20)، فقرة، موزعة على ثلاث مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لمفهوم الإبداع المؤسسي.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، صغيرة (2) درجتان، صغيرة جداً (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى الممارسات الإدارية العصرية والإبداع المؤسسي لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاث مستويات: منخفضة ومتوسطة وعالية، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على الأداة تكون على النحو الآتي:

جدول (7.3): درجات احتساب مستوى الممارسات الإدارية العصرية والإبداع المؤسسي

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	2.34 - 3.67
مستوى مرتفع	3.68 - 5

### ثالثاً: أداة المقابلة

استخدم الباحث المقابلة الفردية من خلال طرح الأسئلة بشكل منفرد على أفراد عينة الدراسة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث نظام الأسئلة المفتوحة التي حددت مسبقاً، والتي تسمح للمستجيب التعبير بلغته الخاصة، بناء على تجربته الشخصية؛ إذ يتم عن طريق هذا النوع من المقابلات توجيه الأسئلة للمستجيبين بالصياغة والترتيب نفسها.

### خامساً: - صدق أداة المقابلة

من أجل التحقق من صدق أداة المقابلة استخدم الباحث الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (12) محكم، وقد تشكلت أسئلة المقابلة في صورتها الأولية من (8) أسئلة؛ إذ أعتد معيار الاتفاق (8) كحد أدنى لقبول السؤال، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عُدلت صياغة بعض الأسئلة.

### سادساً: - ثبات المقابلة

من أجل التوصل إلى ثبات المقابلة؛ استخدمت طريقة الثبات عبر الزمن، إذ حُلّت استجابات أفراد العينة، وبعد مرور أسبوعين على التحليل الأول للاستجابات أُعيد التحليل مرة أخرى، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti) كما يلي:

$$\text{معادلة هولستي} = \frac{\text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين} \times 2}{\text{مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل}} \times 100$$

وبناءً على النتائج بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الأولى (35) بينما بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الثانية (45) وجاء مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل (34) وبناءً عليه يمكن استخراج النتائج:  $(2 \times 34 = 68)$  وعليه يكون  $(0.85 = 68/80)$  وبالتالي فإن قيمة الثبات بلغت (0.85) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة (Holsti, 1969).

### 4.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

#### أ- المتغيرات التصنيفية:

1. الجنس: وله فئتان هي: (1-ذكر، 2-أنثى).
2. سنوات الخدمة: وله ثلاث فئات: (1-أقل من 5 سنوات، 2-من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 3-10 سنوات فأكثر).
3. المؤهل العلمي: وله فئتان هي: (1-بكالوريوس، 2-ماجستير فأعلى).
4. التخصص: وله فئتان هي: (1-علوم إنسانية، 2-علوم طبيعية).
5. المديرية: ولها أربع فئات هي: (1-رام الله والبيرة، 2-ضواحي القدس، 3-أريحا، 4-بيرزيت).

#### ب-المتغير المستقل:

- تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات الإدارية العصرية.

#### ج-المتغير التابع: -

- تقديرات أفراد عينة الدراسة للإبداع المؤسسي.

### 5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

#### 1.5.3 إجراءات تنفيذ أداة الاستبانة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدتا الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.

5. تحكيم أدوات الدراسة.
6. تطبيق أدتا الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (40) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

### 2.5.3 إجراءات تنفيذ المقابلة

1. كتابة مجموعة من الأسئلة المفتوحة، التي تعد مناسبة لموضوع الدراسة.
2. تحكيم أسئلة المقابلة، إذ عرضت أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة، وقد بينوا مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.
3. كتابة الأسئلة بصورتها النهائية.
4. جرى التواصل مع مركز البحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم للحصول على موافقتهم في إجراء المقابلات مع مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية وخاصة في مديريات (بيرزيت، وضواحي القدس، وأريحا، ورام الله).
5. إجراء المقابلات مع العينة المختارة.
6. بعد الانتهاء من إجراء المقابلات، تم جمع المعلومات وتحليلها، ثم التوصل إلى النتائج.

7. التعليق على النتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج.

### 6.3 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS, 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس، المؤهل العلمي، التخصص.
4. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة، بسنوات الخدمة، المديرية.
5. اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية.
6. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين الممارسات الإدارية العصرية والإبداع المؤسسي، كذلك لفحص صدق أدوات الدراسة.
7. اختبار معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) لمعرفة إسهام أبعاد الممارسات الإدارية العصرية في التنبؤ في الإبداع المؤسسي.



## الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها

التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

### 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

#### 1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من

وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

لأداة ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة

نظر المعلمين، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات

أداة الممارسات الإدارية العصرية وعلى الأداة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	1	البعد التنظيمي لإدارة الابتكار	3.69	.872	73.8	مرتفع
2	2	البعد المادي لإدارة الابتكار	3.60	.872	72.0	متوسط
3	3	البعد الثقافي لإدارة الابتكار	3.58	.893	71.6	متوسط
الممارسات الإدارية العصرية في ضوء						
إدارة الابتكار ككل						
4	4	بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز	3.74	.949	74.8	مرتفع
5	1	البعد القيادي لإدارة التميز	3.71	.956	74.2	مرتفع
6	3	بعد الإستراتيجية لإدارة التميز	3.68	.933	73.6	مرتفع
7	2	بعد الموارد البشرية لإدارة التميز	3.68	.938	73.6	مرتفع

الممارسات الإدارية العصرية في ضوء	3.70	.917	74.0	مرتفع
إدارة التميز ككل				
الممارسات الإدارية العصرية ككل	3.66	.871	73.2	متوسط

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على أداة الممارسات الإدارية العصرية ككل بلغ (3.66) وبنسبة مئوية (73.2%) وبتقدير متوسط، أما المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار بلغ (3.63) وبنسبة مئوية (72.6%) وبتقدير متوسط، وجاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار ما بين (3.58-3.69)، وجاء "البعد التنظيمي لإدارة الابتكار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.69) وبنسبة مئوية (73.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء "البعد الثقافي لإدارة الابتكار" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبنسبة مئوية (71.6%) وبتقدير متوسط. أما المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز بلغ (3.70) وبنسبة مئوية (74.0%) وبتقدير مرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز ما بين (3.68-3.74)، وجاء "بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.74) وبنسبة مئوية (74.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء "بعد الموارد البشرية لإدارة التميز" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبنسبة مئوية (73.6%) وبتقدير مرتفع.

ولتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهذا هو هدف الدراسات الوصفية، استخدم ما يعرف بالتقدير بقيمة - النقطة (Point Estimation)، ويعني تقدير معلمة المجتمع ( $\mu$ ) بقيمة نأخذها من إحصاء العينة أو بلغة أخرى تقدير قيمة المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة (معلمة المجتمع) ( $\mu$ ) من خلال قيمة المتوسط الحسابي للعينة (إحصاء العينة)، ( $\bar{x}$ )، بقيمة واحدة، قيمة نقطية، والقيمة الواحدة

هذه هي قيمة المتوسط الحسابي المحسوب للعينة (أبو سمرة والطيطي، 2019)، وعليه، وبما أن العينة ممثلة للمجتمع، واختيرت عشوائياً، فإن المتوسط الحسابي للمجتمع هو نفسه المتوسط الحسابي للعينة، أي (3.66)، وانحراف معياري (0.871).

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات أداة الممارسات الإدارية العصرية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

#### أ) الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار

##### 1) البعد التنظيمي لإدارة الابتكار

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات البعد التنظيمي

لإدارة الابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	5	يبدل مدير المدرسة جهداً كبيراً لتمييز مدرسته على مستوى المدينة.	3.84	1.015	76.8	مرتفع
2	7	يسهم مدير المدرسة في التميز الأكاديمي للطلبة على مستوى المدرسة.	3.76	.993	75.2	مرتفع
3	2	يشجع مدير المدرسة إنتاج المعرفة المبتكرة.	3.69	.948	73.8	مرتفع
4	3	يشجع مدير المدرسة تنمية التبادل المعرفي.	3.69	.989	73.8	مرتفع
5	1	يطور مدير المدرسة الإجراءات الإدارية بابتكار.	3.68	.976	73.6	مرتفع
6	6	يشجع مدير المدرسة زيادة جوائز التميز بين المعلمين.	3.59	1.008	71.8	متوسط
7	4	يشجع مدير المدرسة المعلمين على إجراء البحوث العلمية.	3.59	1.019	71.8	متوسط

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن البعد التنظيمي لإدارة الابتكار تراوحت ما بين (3.59-3.84)، وجاءت فقرة " يبذل مدير المدرسة جهداً كبيراً لتمييز مدرسته على مستوى المدينة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.84) وبنسبة مئوية (76.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يشجع مدير المدرسة المعلمين على إجراء البحوث العلمية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبنسبة مئوية (71.8%) وبتقدير متوسط.

## (2) البعد المادي لإدارة الابتكار

جدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات البعد المادي

لإدارة الابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	8	يسعى مدير المدرسة لتطوير البنى التحتية داخل المدرسة.	3.81	1.015	76.2	مرتفع
2	11	يسعى مدير المدرسة لتوفير مختبرات علمية متطورة داخل المدرسة.	3.68	.983	73.6	مرتفع
3	14	يشجع مدير المدرسة المبادرات الابتكارية.	3.66	.972	73.2	متوسط
4	10	يوفر مدير المدرسة بالتعاون مع مديرية التربية تقنيات حديثة لتطوير الابتكار.	3.60	.986	72.0	متوسط
5	9	يسهم مدير المدرسة في رفع المخصصات المالية للبحث والإبداع والابتكار.	3.58	1.013	71.6	متوسط
6	12	يسعى مدير المدرسة لتوفير منح مالية لدعم التطوير والابتكار.	3.55	1.019	71.0	متوسط
7	13	يسعى مدير المدرسة لتوفير مكافآت مالية للمعلمين المبتكرين.	3.34	1.050	66.8	متوسط

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن البعد المادي لإدارة الابتكار تراوحت ما بين (3.81 - 3.34)، وجاءت فقرة "يسعى مدير المدرسة لتطوير البنى التحتية داخل المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.81) وبنسبة مئوية (76.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يسعى مدير المدرسة لتوفير مكافآت مالية للمعلمين المبتكرين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وبنسبة مئوية (66.8%) وبتقدير متوسط.

### (3) البعد الثقافي لإدارة الابتكار

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات البعد الثقافي

لإدارة الابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	17	يحفز مدير المدرسة على المبادرة نحو الابتكار .	3.65	.984	73.0	متوسط
2	16	يسهم مدير المدرسة في نشر المعرفة بين أفراد المدرسة.	3.65	1.011	73.0	متوسط
3	18	يشجع مدير المدرسة إجراء المسابقات والمخيمات الابتكارية.	3.63	.995	72.6	متوسط
4	15	يسعى مدير المدرسة لنشر ثقافة الابتكار في مجتمع المدرسة.	3.61	.993	72.2	متوسط
5	19	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقبل المخاطرة في الابتكار.	3.48	.984	69.6	متوسط
6	20	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحمل نتائج المخاطرة في الابتكار .	3.47	1.010	69.4	متوسط

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن البعد الثقافي لإدارة الابتكار تراوحت ما بين (3.65 - 3.47)، وجاءت فقرة "يحفز مدير المدرسة على المبادرة

نحو الابتكار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.65) وبنسبة مئوية (73.0%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة "يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحمل نتائج المخاطرة في الابتكار" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبنسبة مئوية (69.4%) وبتقدير متوسط.

### ب) الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز 1) بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز

جدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	40	يشرف مدير المدرسة بشكل شخصي على صفحة المدرسة عبر منصات التواصل الاجتماعي.	3.80	1.028	76.0	مرتفع
2	41	يسعى مدير المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور لوضع حلول للمشكلات التي تواجه الطلبة.	3.75	1.019	75.0	مرتفع
3	39	يتواصل مدير المدرسة مع الجهات المسؤولة في المجتمع المحلي للاطلاع على التغيرات الطارئة على العملية التعليمية.	3.72	1.039	74.4	مرتفع
4	38	يجري مدير المدرسة اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلبة لمناقشة المشكلات التي تواجه أبنائهم.	3.69	1.014	73.8	مرتفع

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد

العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز تراوحت ما بين (3.80- 3.69)، وجاءت فقرة "يشرف مدير المدرسة بشكل شخصي على صفحة المدرسة عبر منصات التواصل الاجتماعي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.80) وبنسبة مئوية (76.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يجري مدير

المدرسة اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلبة لمناقشة المشكلات التي تواجه أبنائهم " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبنسبة مئوية (73.8%) وبتقدير مرتفع.

## (2) البعد القيادي لإدارة التميز

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات البعد القيادي

لإدارة التميز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	24	يحفز مدير المدرسة المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في العمل المدرسي.	3.77	1.034	75.4	مرتفع
2	21	يسعى مدير المدرسة لبناء علاقات إنسانية بين المعلمين.	3.75	1.072	75	مرتفع
3	25	يلتزم مدير المدرسة بأخلاقيات التفكير الإبداعي.	3.71	1.027	74.2	مرتفع
4	22	يعزز مدير المدرسة نظم الرقابة الذاتية لتحقيق التميز.	3.69	1.037	73.8	مرتفع
5	23	يشجع مدير المدرسة على غرس الروح القيادية لدى المعلمين.	3.68	1.062	73.6	مرتفع
6	26	يمتلك مدير المدرسة مهارات التفكير الإبداعي.	3.67	1.038	73.4	متوسط

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن البعد

القيادي لإدارة التميز تراوحت ما بين (3.77- 3.67)، وجاءت فقرة "يحفز مدير المدرسة المعلمين

على استخدام التقنيات الحديثة في العمل المدرسي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.77)

وبنسبة مئوية (75.4%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يمتلك مدير المدرسة مهارات التفكير

الإبداعي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبنسبة مئوية (73.4%) وبتقدير متوسط.

## (3) بعد الموارد البشرية لإدارة التميز

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد الموارد

البشرية لإدارة التميز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	27	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير قدراتهم لتحسين أدائهم.	3.73	1.001	74.6	مرتفع
2	28	يوفر مدير المدرسة الوسائل اللازمة التي تسهم بمساعدة المعلمين على أداء مهماتهم على أكمل وجه.	3.71	1.012	74.2	مرتفع
3	29	يشجع مدير المدرسة المعلمين على مواصلة الإبداع لتحقيق طموحاتهم.	3.67	1.013	73.4	متوسط
4	30	يعد مدير المدرسة أنموذجاً للتميز للمعلمين.	3.65	1.039	73.0	متوسط
5	31	يضع مدير المدرسة خططاً لتحسين أداء المعلمين في ضوء معايير الأداء المتميز.	3.62	1.016	72.4	متوسط

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الموارد البشرية لإدارة التميز تراوحت ما بين (3.73 - 3.62)، وجاءت فقرة "يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير قدراتهم لتحسين أدائهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.73) ونسبة مئوية (74.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يضع مدير المدرسة خططاً لتحسين أداء المعلمين في ضوء معايير الأداء المتميز" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.62) ونسبة مئوية (72.4%) وبتقدير متوسط.



#### 4) بُعد الإستراتيجية لإدارة التميز

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد الإستراتيجية

لإدارة التميز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	37	يضع مدير المدرسة خطط للتعامل مع الطوارئ والأزمات التي قد تواجهه داخل المدرسة.	3.71	1.013	74.2	مرتفع
2	33	يعمل مدير المدرسة على ترسيخ رؤية ورسالة التميز بالمدرسة.	3.68	1.015	73.6	مرتفع
3	35	يراعي مدير المدرسة جودة المعلومات التي يستند إليها عند اتخاذ القرارات.	3.67	.993	73.4	متوسط
4	34	يتبع مدير المدرسة إجراءات التقييم التي ينبغي استخدامها في تحديد استراتيجيات العمل.	3.67	.999	73.4	متوسط
5	36	يراجع مدير المدرسة استراتيجيات العمل مع المعلمين بهدف تحسين وتطوير المدرسة.	3.67	1.027	73.4	متوسط
6	32	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية اتخاذ القرار.	3.67	1.047	73.4	متوسط

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد

الإستراتيجية لإدارة التميز تراوحت ما بين (3.71-3.67)، وجاءت فقرة "يضع مدير المدرسة خطط

للتعامل مع الطوارئ والأزمات التي قد تواجهه داخل المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(3.71) وبنسبة مئوية (74.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يشرك مدير المدرسة المعلمين في

عملية اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبنسبة مئوية (73.4%) وبتقدير

متوسط.

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

لأداة الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين، والجدول

(9.4) يوضح ذلك:

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات

أداة الإبداع المؤسسي وعلى الأداة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي	3.69	.861	73.8	مرتفع
2	1	التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي	3.67	.890	73.4	مرتفع
3	2	أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي	3.66	.900	73.2	مرتفع
		الإبداع المؤسسي	3.68	.855	73.6	مرتفع

يتضح من الجدول (9.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على أداة الإبداع

المؤسسي ككل بلغ (3.68) ونسبة مئوية (73.6%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات

أفراد عينة الدراسة عن مجالات أداة الإبداع المؤسسي تراوحت ما بين (3.69-3.66)، وجاء مجال

“العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي” بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.69) ونسبة مئوية

(73.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال “أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي” في المرتبة

الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) ونسبة مئوية (73.2%) وبتقدير متوسط.

ولتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهذا هو هدف الدراسات الوصفية، استخدم ما يعرف

بالتقدير بقيمة - النقطي (Point Estimation)، ويعني تقدير معلمة المجتمع ( $\mu$ ) بقيمة نأخذها من

إحصاء العينة أو بلغة أخرى تقدير قيمة المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة (معلمة المجتمع) ( $\mu$ ) من

خلال قيمة المتوسط الحسابي للعينة (إحصاء العينة)،  $(\bar{x})$ ، بقيمة واحدة، قيمة نقطية، والقيمة الواحدة هذه هي قيمة المتوسط الحسابي المحسوب للعينة (أبو سمرة والطيطي، 2019)، وعليه، وبما أن العينة ممثلة للمجتمع، واختيرت عشوائياً، فإن المتوسط الحسابي للمجتمع هو نفسه المتوسط الحسابي للعينة، أي (3.68)، وانحراف معياري (0.855).

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات أداة الإبداع المؤسسي كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

### 1) مجال العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	6	تشجع المدرسة المبدعة الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	3.74	.945	74.8	مرتفع
2	7	تحرص المدرسة المبدعة على وضوح خطط العمليات الإدارية.	3.72	.940	74.4	مرتفع
3	8	يحرص مدير المدرسة في المدرسة المبدعة على التأكد من قابلية تطبيق خطط العمليات الإدارية بالشكل الصحيح.	3.72	.956	74.4	مرتفع
4	9	يحرص مدير المدرسة في المدرسة المبدعة على استخدام الأساليب الإبداعية من أجل تطوير العمل داخل المدرسة.	3.71	.984	74.2	مرتفع
5	10	تحرص المدرسة المبدعة على استخدام الأساليب الإبداعية في تعزيز الإدارة الإلكترونية.	3.69	.948	73.8	مرتفع
6	11	ييدي مدير المدرسة في المدرسة المبدعة مرونة في التعامل مع الخطط والاستراتيجيات المدرسية التي تدعم المبدعين.	3.69	.974	73.8	مرتفع

مرتفع	73.6	.970	3.68	تدعم المدرسة الأفكار الإبداعية التي تقدم أسلوب إداري جديد.	14	7
متوسط	73.0	.961	3.65	يفعل مدير المدرسة في المدرسة المبدعة أساليب الرقابة الإدارية من خلال تطبيقات نظم المعلومات الإدارية.	13	8
متوسط	72.4	.965	3.62	تدعم المدرسة المبدعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة، لتحسين سير العملية الإدارية.	12	9

يتضح من الجدول (10.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي تراوحت ما بين (3.62 - 3.74)، وجاءت فقرة "تشجع المدرسة المبدعة الرقابة الذاتية لدى المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.74) وبنسبة مئوية (74.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تدعم المدرسة المبدعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة، لتحسين سير العملية الإدارية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبنسبة مئوية (72.4%) وبتقدير متوسط.

## (2) مجال التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	5	يدعم مدير المدرسة المعلمين في إتباع الأسلوب الأنسب لإنجاز مهماتهم.	3.73	.981	74.6	مرتفع
2	4	يملك مدير المدرسة المقدرة على تفويض بعض من صلاحياته للمعلمين.	3.70	.993	74.0	مرتفع
3	1	تؤمن المدرسة بضرورة تمكين المعلمين لجعلهم قادة المستقبل	3.68	1.034	73.6	مرتفع

متوسط	72.8	.977	3.64	تشجع المدرسة المعلمين على الكشف عن آرائهم وأفكارهم الإبداعية.	2	4
متوسط	72.6	.970	3.63	تشجع المدرسة تدريب المعلمين من أجل إشراكهم في عملية صنع القرارات.	3	5

يتضح من الجدول (11.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي تراوحت ما بين (3.63-3.73)، وجاءت فقرة " يدعم مدير المدرسة المعلمين في إتباع الأسلوب الأنسب لإنجاز مهماتهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.73) وبنسبة مئوية (74.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تشجع المدرسة تدريب المعلمين من أجل إشراكهم في عملية صنع القرارات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبنسبة مئوية (72.6%) وبتقدير متوسط.

### 3) مجال أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي

جدول (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	18	تسهم المدرسة في تعزيز دافعية المعلمين ورغبتهم للقيام بمهامهم.	3.69	1.003	73.8	مرتفع
2	19	تحدد المدرسة المبدعة معايير لتقييم أداء المعلمين، للكشف عن نقاط الضعف والقوة لديهم.	3.68	.962	73.6	مرتفع
3	17	تهتم الإدارة المبدعة بتطوير النشاطات التي تسهم في تنمية شخصية المعلم.	3.68	.974	73.6	مرتفع
4	20	تمنح المدرسة المعلمين فرصاً للنمو بشكل مستمر.	3.68	.998	73.6	مرتفع

5	16	توفر المدرسة المبدعة للمعلمين ما يحتاجونه من المعارف اللازمة لأداء العمل.	3.67	.954	73.4	متوسط
6	15	تخصص المدرسة المبدعة ميزانية لتنمية العمليات الإبداعية للمعلمين.	3.57	1.010	71.4	متوسط

يتضح من الجدول (12.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي تراوحت ما بين (3.69-3.57)، وجاءت فقرة "تسهم المدرسة في تعزيز دافعية المعلمين ورغبتهم للقيام بمهامهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.69) ونسبة مئوية (73.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تخصص المدرسة المبدعة ميزانية لتنمية العمليات الإبداعية للمعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ونسبة مئوية (71.4%) وبتقدير متوسط.

## 2.4 النتائج المتعلقة بالفرضيات

### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الأولى وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجنس، استخدم

اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (13.4) تبين

ذلك:

جدول (13.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
البعد التنظيمي لإدارة الابتكار	ذكر	440	3.52	.955	-5.592	.000*
	أنثى	531	3.83	.771		
البعد المادي لإدارة الابتكار	ذكر	440	3.47	.930	-4.279	.000*
	أنثى	531	3.71	.806		
البعد الثقافي لإدارة الابتكار	ذكر	440	3.46	.938	-3.830	.000*
	أنثى	531	3.68	.842		
الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار ككل	ذكر	440	3.49	.921	-4.739	.000*
	أنثى	531	3.74	.773		
البعد القيادي لإدارة التميز	ذكر	440	3.51	.988	-6.172	.000*
	أنثى	531	3.88	.894		
بعد الموارد البشرية لإدارة التميز	ذكر	440	3.50	.982	-5.586	.000*
	أنثى	531	3.83	.871		
بعد الإستراتيجية لإدارة التميز	ذكر	440	3.49	.988	-5.914	.000*
	أنثى	531	3.84	.855		
بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز	ذكر	440	3.50	1.000	-7.332	.000*
	أنثى	531	3.94	.857		
الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز ككل	ذكر	440	3.50	.967	-6.364	.000*
	أنثى	531	3.87	.839		
	ذكر	440	3.49	.933	-5.691	.000*

ككل

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (13.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها تعزى إلى متغير الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الإناث.
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها تعزى إلى متغير الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الإناث.
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية ككل تعزى إلى متغير الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الإناث.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ومن أجل فحص الفرضية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

تبعاً إلى متغير سنوات الخدمة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير سنوات الخدمة. والجدولان (14.4) و(15.4) يبينان ذلك:



جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
.939	3.63	202	أقل من 5 سنوات	
.946	3.62	298	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	البعد التنظيمي لإدارة الابتكار
.786	3.76	471	10 سنوات فأكثر	
.909	3.59	202	أقل من 5 سنوات	
.940	3.56	298	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	البعد المادي لإدارة الابتكار
.810	3.63	471	10 سنوات فأكثر	
.943	3.55	202	أقل من 5 سنوات	
.942	3.56	298	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	البعد الثقافي لإدارة الابتكار
.839	3.61	471	10 سنوات فأكثر	
.906	3.59	202	أقل من 5 سنوات	الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار ككل
.922	3.58	298	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.779	3.67	471	10 سنوات فأكثر	
.998	3.61	202	أقل من 5 سنوات	
.983	3.61	298	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	البعد القيادي لإدارة التميز
.908	3.82	471	10 سنوات فأكثر	
.966	3.61	202	أقل من 5 سنوات	
.995	3.58	298	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	بعد الموارد البشرية لإدارة التميز
.880	3.77	471	10 سنوات فأكثر	

.985	3.60	202	أقل من 5 سنوات	
.989	3.60	298	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	بُعد الإستراتيجية لإدارة التميز
.866	3.76	471	10 سنوات فأكثر	
1.006	3.66	202	أقل من 5 سنوات	
1.011	3.63	298	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز
.873	3.84	471	10 سنوات فأكثر	
.961	3.62	202	أقل من 5 سنوات	
.972	3.60	298	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز ككل
.852	3.79	471	10 سنوات فأكثر	
.924	3.60	202	أقل من 5 سنوات	
.937	3.59	298	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	الممارسات الإدارية العصرية ككل
.798	3.73	471	10 سنوات فأكثر	

يتضح من خلال الجدول (14.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بـفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
.053	2.947	2.233	2	4.466	بين المجموعات	
		.758	968	733.524	داخل المجموعات	البعد التنظيمي لإدارة الابتكار

			970	737.990	المجموع	
.539	.618	.470	2	.941	بين المجموعات	
		.762	968	737.182	داخل المجموعات	البعد المادي لإدارة الابتكار
			970	738.123	المجموع	
.634	.456	.364	2	.729	بين المجموعات	
		.799	968	773.281	داخل المجموعات	البعد الثقافي لإدارة الابتكار
			970	774.010	المجموع	
.301	1.203	.873	2	1.746	بين المجموعات	
		.726	968	702.847	داخل المجموعات	الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار ككل
			970	704.593	المجموع	
.002*	6.244	5.642	2	11.285	بين المجموعات	
		.904	968	874.782	داخل المجموعات	البعد القيادي لإدارة التميز
			970	886.066	المجموع	
.016*	4.163	3.636	2	7.273	بين المجموعات	
		.873	968	845.516	داخل المجموعات	بعد الموارد البشرية لإدارة التميز
			970	852.789	المجموع	
.025*	3.717	3.219	2	6.438	بين المجموعات	
		.866	968	838.382	داخل المجموعات	بُعد الإستراتيجية لإدارة التميز
			970	844.820	المجموع	
.005*	5.263	4.702	2	9.404	بين المجموعات	
		.893	968	864.779	داخل المجموعات	بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز
			970	874.182	المجموع	

.006*	5.066	4.229	2	8.458	بين المجموعات	الممارسات الإدارية العصرية
		.835	968	807.995	داخل المجموعات	في ضوء إدارة التميز ككل
			970	816.452	المجموع	
.050*	3.012	2.277	2	4.555	بين المجموعات	الممارسات الإدارية العصرية
		.756	968	731.941	داخل المجموعات	ككل
			970	736.495	المجموع	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (15.4) الآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
  - وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
  - وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية ككل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
- وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية في (الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها، والدرجة الكلية للممارسات الإدارية العصرية ككل) تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، أجري اختبار (Scheffe) والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها والدرجة الكلية للممارسات الإدارية العصرية ككل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
البعد القيادي لإدارة التميز	أقل من 5 سنوات	3.61			-.214*
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.61			-.217*
	10 سنوات فأكثر	3.82			
بعد الموارد البشرية لإدارة التميز	أقل من 5 سنوات	3.61			-.159*
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.58			-.182*
	10 سنوات فأكثر	3.77			
بُعد الإستراتيجية لإدارة التميز	أقل من 5 سنوات	3.60			-.159*
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.60			-.166*
	10 سنوات فأكثر	3.76			
بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز	أقل من 5 سنوات	3.66			-.177*
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.63			-.208*
	10 سنوات فأكثر	3.84			
الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز ككل	أقل من 5 سنوات	3.62			-.178*
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.60			-.192*
	10 سنوات فأكثر	3.79			
الممارسات الإدارية العصرية ككل	أقل من 5 سنوات	3.60			
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.59			-.141*
	10 سنوات فأكثر	3.73			

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p)

يتبين من الجدول (16.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية وأبعادها تبعاً إلى متغير سنوات الخدمة بين (10 سنوات فأكثر) من جهة وكل من: (أقل من 5 سنوات) و(من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر).
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية للممارسات الإدارية العصرية ككل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و (10 سنوات فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر).

#### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية الثالثة وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (17.4) تبين ذلك:

جدول (17.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
البعد التنظيمي لإدارة الابتكار	بكالوريوس	699	3.68	.831	-0.788	.431
	ماجستير فأعلى	272	3.73	.970		
البعد المادي لإدارة الابتكار	بكالوريوس	699	3.57	.848	-1.704	.089

				272	3.68	.930	ماجستير فأعلى	
				699	3.56	.871	بكالوريوس	البعد الثقافي لإدارة الابتكار
				272	3.64	.947	ماجستير فأعلى	
				699	3.60	.820	بكالوريوس	الممارسات الإدارية
				272	3.69	.928	ماجستير فأعلى	العصرية في ضوء إدارة الابتكار ككل
				699	3.69	.955	بكالوريوس	البعد القيادي لإدارة التميز
				272	3.76	.957	ماجستير فأعلى	
				699	3.66	.934	بكالوريوس	بعد الموارد البشرية لإدارة التميز
				272	3.73	.946	ماجستير فأعلى	
				699	3.67	.920	بكالوريوس	بُعد الإستراتيجية لإدارة التميز
				272	3.71	.966	ماجستير فأعلى	
				699	3.72	.949	بكالوريوس	بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز
				272	3.78	.950	ماجستير فأعلى	
				699	3.68	.912	بكالوريوس	الممارسات الإدارية
				272	3.74	.932	ماجستير فأعلى	العصرية في ضوء إدارة التميز ككل
				699	3.64	.852	بكالوريوس	الدرجة الكلية
				272	3.71	.920	ماجستير فأعلى	

يتبين من الجدول (17.4) الآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية

في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية ككل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير التخصص.

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير التخصص، استخدم

اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (18.4) تبين ذلك:

جدول (18.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير التخصص.

المتغير	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
البعد التنظيمي لإدارة الابتكار	علوم إنسانية	634	3.72	.836	1.255	.210
	علوم طبيعية	337	3.64	.935		
البعد المادي لإدارة الابتكار	علوم إنسانية	634	3.61	.852	.414	.679
	علوم طبيعية	337	3.59	.910		
البعد الثقافي لإدارة الابتكار	علوم إنسانية	634	3.58	.876	-.104	.917
	علوم طبيعية	337	3.58	.926		
	علوم إنسانية	634	3.64	.827	.565	.572



				337	3.61	.899	الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار ككل	علوم طبيعية
				634	3.74	.937	البعيد القيادي لإدارة التميز	علوم إنسانية
				337	3.66	.991		علوم طبيعية
				634	3.70	.912	بعد الموارد البشرية لإدارة التميز	علوم إنسانية
				337	3.64	.985		علوم طبيعية
				634	3.69	.917	بُعد الإستراتيجية لإدارة التميز	علوم إنسانية
				337	3.66	.963		علوم طبيعية
				634	3.76	.933	بعد العلاقة مع المجتمع المحلي	علوم إنسانية
				337	3.70	.980	لإدارة التميز	علوم طبيعية
				634	3.72	.896	الممارسات الإدارية العصرية	علوم إنسانية
				337	3.66	.956	في ضوء إدارة التميز ككل	علوم طبيعية
				634	3.68	.846	الدرجة الكلية	علوم إنسانية
				337	3.64	.918		علوم طبيعية

يتبين من الجدول (18.4) الآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها تعزى إلى متغير التخصص.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها تعزى إلى متغير التخصص.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية ككل تعزى إلى متغير التخصص.

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

ومن أجل فحص الفرضية الخامسة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير المديرية، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير المديرية. والجدولان (19.4) و(20.4) يبينان ذلك:

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
.712	3.87	312	رام الله والبييرة	
.861	3.68	229	ضواحي القدس	البعد التنظيمي لإدارة
.945	3.80	172	أريحا	الابتكار
.939	3.42	258	بييرزيت	
.755	3.72	312	رام الله والبييرة	
.883	3.60	229	ضواحي القدس	البعد المادي لإدارة الابتكار
.937	3.74	172	أريحا	
.906	3.37	258	بييرزيت	
.819	3.70	312	رام الله والبييرة	
.903	3.60	229	ضواحي القدس	البعد الثقافي لإدارة الابتكار
.916	3.73	172	أريحا	

.904	3.32	258	ببرزيت	
.724	3.77	312	رام الله والبيرة	الممارسات الإدارية
.858	3.63	229	ضواحي القدس	العصرية في ضوء
.921	3.76	172	أريحا	إدارة الابتكار ككل
.887	3.37	258	ببرزيت	
.841	3.89	312	رام الله والبيرة	
.935	3.70	229	ضواحي القدس	البعد القيادي لإدارة التميز
.945	3.76	172	أريحا	
1.063	3.48	258	ببرزيت	
.837	3.87	312	رام الله والبيرة	
.950	3.67	229	ضواحي القدس	بعد الموارد البشرية لإدارة
.931	3.73	172	أريحا	التميز
.990	3.42	258	ببرزيت	
.812	3.88	312	رام الله والبيرة	
.923	3.70	229	ضواحي القدس	بعد الإستراتيجية لإدارة
.942	3.72	172	أريحا	التميز
1.005	3.39	258	ببرزيت	
.769	3.99	312	رام الله والبيرة	
.970	3.74	229	ضواحي القدس	بعد العلاقة مع المجتمع
.938	3.73	172	أريحا	المحلي لإدارة التميز
1.046	3.44	258	ببرزيت	
.782	3.90	312	رام الله والبيرة	
.919	3.70	229	ضواحي القدس	

.921	3.73	172	أريحا	الممارسات الإدارية
1.000	3.43	258	بيرزيت	العصرية في ضوء إدارة التميز ككل
.738	3.84	312	رام الله والبييرة	الدرجة الكلية
.871	3.66	229	ضواحي القدس	
.914	3.74	172	أريحا	
.932	3.40	258	بيرزيت	

يتضح من خلال الجدول (19.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (20.4) يوضح ذلك:

جدول (20.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
البعد التنظيمي لإدارة الابتكار	بين المجموعات	31.826	3	10.609	14.527	.000*
	داخل المجموعات	706.164	967	.730		
	المجموع	737.990	970			
البعد المادي لإدارة الابتكار	بين المجموعات	22.068	3	7.356	9.934	.000*
	داخل المجموعات	716.055	967	.740		
	المجموع	738.123	970			
البعد الثقافي لإدارة الابتكار	بين المجموعات	25.936	3	8.645	11.176	.000*
	داخل المجموعات	748.074	967	.774		
	المجموع	774.010	970			

.000*	12.477	8.753	3	26.258	بين المجموعات	الممارسات الإدارية
		.701	967	678.335	داخل المجموعات	العصرية في ضوء إدارة
			970	704.593	<b>المجموع</b>	الابتكار ككل
.000*	9.019	8.040	3	24.119	بين المجموعات	البعد القيادي لإدارة
		.891	967	861.948	داخل المجموعات	التميز
			970	886.066	<b>المجموع</b>	
.000*	11.282	9.613	3	28.840	بين المجموعات	بعد الموارد البشرية لإدارة
		.852	967	823.949	داخل المجموعات	التميز
			970	852.789	<b>المجموع</b>	
.000*	13.483	11.306	3	33.918	بين المجموعات	بعُد الإستراتيجية لإدارة
		.839	967	810.901	داخل المجموعات	التميز
			970	844.820	<b>المجموع</b>	
.000*	17.057	14.645	3	43.934	بين المجموعات	بعد العلاقة مع المجتمع
		.859	967	830.248	داخل المجموعات	المحلي لإدارة التميز
			970	874.182	<b>المجموع</b>	
.000*	12.852	10.435	3	31.306	بين المجموعات	الممارسات الإدارية
		.812	967	785.146	داخل المجموعات	العصرية في ضوء إدارة
			970	816.452	<b>المجموع</b>	التميز ككل
.000*	12.814	9.386	3	28.159	بين المجموعات	
		.733	967	708.337	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			970	736.495	<b>المجموع</b>	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (20.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها تعزى إلى متغير المديرية.
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها تعزى إلى متغير المديرية.
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الممارسات الإدارية العصرية ككل تعزى إلى متغير المديرية.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية في كل من: (الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها، والممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها، والدرجة الكلية للممارسات الإدارية العصرية ككل)، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية، أجري اختبار (Scheffe) والجدول (21.4) يوضح ذلك:

جدول (21.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في كل من: (الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها، والممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها، والدرجة الكلية للممارسات الإدارية العصرية ككل)، تعزى إلى

#### متغير المديرية

المتغير	المستوى	المتوسط	رام الله والبييرة	ضواحي القدس	أريحا	بيرزيت
البعد	رام الله والبييرة	3.87				.455°
التنظيمي	ضواحي القدس	3.68				.263°
إدارة	أريحا	3.80				.387°
الابتكار	بيرزيت	3.42				
	رام الله والبييرة	3.72				.357°

.232°	3.60	ضواحي القدس	البعد المادي	
.370°	3.74	أريحا	إدارة الابتكار	
	3.37	ببرزيت		
.382°	3.70	رام الله والبييرة		
.279°	3.60	ضواحي القدس	البعد الثقافي	
.408°	3.73	أريحا	إدارة الابتكار	
	3.32	ببرزيت		
.399°	3.77	رام الله والبييرة	الممارسات	
.257°	3.63	ضواحي القدس	الإدارية	
.387°	3.76	أريحا	العصرية في	
	3.37	ببرزيت	ضوء إدارة	
			الابتكار ككل	
.410°	3.89	رام الله والبييرة		
.220°	3.70	ضواحي القدس	البعد القيادي	
.277°	3.76	أريحا	إدارة التميز	
	3.48	ببرزيت		
.448°	3.87	رام الله والبييرة	بعد الموارد	
.248°	3.67	ضواحي القدس	البشرية لإدارة	
.307°	3.73	أريحا	التميز	
	3.42	ببرزيت		
.486°	3.88	رام الله والبييرة	بُعد	
.302°	3.70	ضواحي القدس	الإستراتيجية	
.323°	3.72	أريحا	إدارة التميز	
	3.39	ببرزيت		
.558°	.260°	.255°	3.99	رام الله والبييرة

.303°	3.74	ضواحي القدس	بعد العلاقة
.297°	3.73	أريحا	مع المجتمع
	3.44	ببرزيت	المحلي لإدارة التميز
.469°	3.90	رام الله والبييرة	الممارسات
.266°	3.70	ضواحي القدس	الإدارية
.301°	3.73	أريحا	العصرية في
	3.43	ببرزيت	ضوء إدارة التميز ككل
.435°	3.84	رام الله والبييرة	
.261°	3.66	ضواحي القدس	الدرجة الكلية
.343°	3.74	أريحا	
	3.40	ببرزيت	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (21.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ )، في (الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها، والممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها، والممارسات الإدارية العصرية ككل) تعزى إلى متغير المديرية بين (ببرزيت)، من جهة وكل من: (رام الله والبييرة) و(ضواحي القدس)، و (أريحا)، من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من: (رام الله والبييرة) و(ضواحي القدس)، و (أريحا). كذلك وجود فروق دالة إحصائياً على (بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز) بين (رام الله والبييرة)، من جهة وكل من: (ضواحي القدس)، و (أريحا)، من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (رام الله والبييرة).



#### 6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية السادسة وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (22.4) تبين ذلك:

جدول (22.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي	ذكر	440	3.54	.974	-4.243	.000*
	أنثى	531	3.78	.799		
العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي	ذكر	440	3.55	.924	-4.809	.000*
	أنثى	531	3.81	.786		
أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي	ذكر	440	3.52	.951	-4.369	.000*
	أنثى	531	3.78	.841		
الدرجة الكلية	ذكر	440	3.54	.923	-4.667	.000*
	أنثى	531	3.79	.776		

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (22.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على أداة الإبداع المؤسسي ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي وجود فروق في

الإبداع المؤسسي ومجالاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية تعزى إلى متغير الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الإناث.

#### 7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ومن أجل فحص الفرضية السابعة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير سنوات الخدمة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير سنوات الخدمة. والجدولان (23.4) و(24.4) يبينان ذلك:

جدول (23.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى

#### متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
.911	3.57	202	أقل من 5 سنوات	التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي
.957	3.67	298	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.834	3.72	471	10 سنوات فأكثر	
.894	3.60	202	أقل من 5 سنوات	العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي
.918	3.66	298	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.804	3.75	471	10 سنوات فأكثر	
.917	3.59	202	أقل من 5 سنوات	أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي
.955	3.64	298	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	

.856	3.71	471	10 سنوات فأكثر	
.882	3.59	202	أقل من 5 سنوات	
.919	3.66	298	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية
.797	3.73	471	10 سنوات فأكثر	

يتضح من خلال الجدول (23.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (24.4) يوضح ذلك:

جدول (24.4): نتائج تحليل التباين الأحادي على استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بـفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
.136	2.002	1.583	2	3.166	بين المجموعات	التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي
		.791	968	765.512	داخل المجموعات	
			970	768.678	المجموع	
.089	2.424	1.790	2	3.581	بين المجموعات	العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي
		.739	968	714.969	داخل المجموعات	
			970	718.549	المجموع	
.258	1.355	1.098	2	2.196	بين المجموعات	أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي
		.810	968	784.311	داخل المجموعات	
			970	786.507	المجموع	
.129	2.053	1.496	2	2.993	بين المجموعات	

الدرجة الكلية	داخل المجموعات	705.625	968	.729
	المجموع	708.618	970	

يتبين من الجدول (24.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على أداة الإبداع المؤسسي ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في الإبداع المؤسسي ومجالاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

#### 8.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية الثامنة وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، استخدم

اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (25.4) تبين

ذلك:

جدول (25.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي	بكالوريوس	699	3.63	.877	-2.460	.014*
	ماجستير فأعلى	272	3.79	.916		
العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي	بكالوريوس	699	3.66	.854	-1.822	.069
	ماجستير فأعلى	272	3.77	.873		
	بكالوريوس	699	3.63	.896	-2.008	.045*

أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي	ماجستير فأعلى	272	3.75	.907	
الدرجة الكلية	بكالوريوس	699	3.64	.846	-2.101
	ماجستير فأعلى	272	3.77	.873	.036*

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (25.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على أداة الإبداع المؤسسي ومجالاته باستثناء مجال: (العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي) كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq .05$ )، وبالتالي وجود فروق في الإبداع المؤسسي ومجالاته باستثناء مجال: (العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي) من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ جاءت الفروق لصالح ماجستير فأعلى.

#### 9.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير التخصص.

ومن أجل فحص الفرضية التاسعة وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير التخصص، استخدم

اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (26.4) تبين

ذلك:

جدول (26.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير التخصص.

المتغير	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي	علوم إنسانية	634	3.71	.855	1.574	.116
	علوم طبيعية	337	3.61	.952		
العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي	علوم إنسانية	634	3.73	.825	1.771	.077
	علوم طبيعية	337	3.62	.921		
أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي	علوم إنسانية	634	3.69	.873	1.431	.153
	علوم طبيعية	337	3.61	.949		
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	634	3.71	.819	1.665	.096
	علوم طبيعية	337	3.62	.916		

يتبين من الجدول (26.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على أداة الإبداع المؤسسي ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq .05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في الإبداع المؤسسي ومجالاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية تعزى إلى متغير التخصص.

#### 10.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

ومن أجل فحص الفرضية العاشرة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير المديرية، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير المديرية. والجدولان (27.4) و(28.4) يبينان ذلك:

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بـفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي	رام الله والنبيرة	312	3.81	.759
	ضواحي القدس	229	3.70	.858
	أريحا	172	3.83	.903
	بيرزيت	258	3.38	.985
العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي	رام الله والنبيرة	312	3.84	.743
	ضواحي القدس	229	3.68	.865
	أريحا	172	3.83	.873
	بيرزيت	258	3.43	.918
أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي	رام الله والنبيرة	312	3.82	.833
	ضواحي القدس	229	3.65	.881
	أريحا	172	3.79	.899
	بيرزيت	258	3.40	.943
الدرجة الكلية	رام الله والنبيرة	312	3.83	.748
	ضواحي القدس	229	3.68	.849
	أريحا	172	3.82	.871

يتضح من خلال الجدول (27.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (28.4) يوضح ذلك:

جدول (28.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع

المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
.000*	14.385	10.946	3	32.839	بين المجموعات	التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي
		.761	967	735.839	داخل المجموعات	
			970	768.678	المجموع	
.000*	13.450	9.594	3	28.783	بين المجموعات	العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي
		.713	967	689.767	داخل المجموعات	
			970	718.549	المجموع	
.000*	11.619	9.121	3	27.364	بين المجموعات	أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي
		.785	967	759.142	داخل المجموعات	
			970	786.507	المجموع	
.000*	13.850	9.731	3	29.193	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.703	967	679.425	داخل المجموعات	
			970	708.618	المجموع	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )



يتبين من الجدول (28.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على أداة الإبداع المؤسسي ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي وجود فروق في الإبداع المؤسسي ومجالاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية تعزى إلى متغير المديرية.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لأداة الإبداع المؤسسي ومجالاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية تعزى إلى متغير المديرية، أجري اختبار (Scheffe) والجدول (29.4) يوضح ذلك:

جدول (29.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على أداة الإبداع المؤسسي ومجالاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين تعزى إلى متغير المديرية.

المتغير	المستوى	المتوسط	رام الله والبيرة	ضواحي القدس	أريحا	بيرزيت
التمكين والمعرفة	رام الله والبيرة	3.81				.431*
	ضواحي القدس	3.70				.327*
في الإبداع المؤسسي	أريحا	3.83				.455*
	بيرزيت	3.38				
العمليات الإدارية	رام الله والبيرة	3.84				.416*
	ضواحي القدس	3.68				.253*
في الإبداع المؤسسي	أريحا	3.83				.407*
	بيرزيت	3.43				
	رام الله والبيرة	3.82				.412*
	ضواحي القدس	3.65				.248*

.385*	3.79	أريحا	أداء الموارد
	3.40	بیرزیت	البشرية في الإبداع المؤسسي
.419*	3.83	رام الله والبيرة	
.270*	3.68	ضواحي القدس	الدرجة الكلية
.412*	3.82	أريحا	
	3.41	بیرزیت	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (29.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ )، في الإبداع المؤسسي ومجالاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية تبعاً إلى متغير المديرية بين (بیرزیت)، من جهة وكل من: (رام الله والبيرة) و(ضواحي القدس)، و (أريحا)، من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من: (رام الله والبيرة) و(ضواحي القدس)، و (أريحا).

#### 11.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) بين واقع ممارسات الإدارات المدرسية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية ومستوى الإبداع المؤسسي من وجهة نظر المعلمين.

للإجابة عن الفرضية الحادية عشر، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)

بين واقع ممارسات الإدارات المدرسية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية ومستوى الإبداع المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، والجدول (30.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

جدول (30.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسات الإدارات المدرسية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية ومستوى الإبداع المؤسسي من وجهة نظر المعلمين (ن=971)

الإبداع المؤسسي	أداة الإبداع المؤسسي ككل			الممارسات الإدارية العصرية
	أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي	العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي	التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي	
ككل				
	معامل ارتباط بيرسون			
	.842**	.807**	.826**	.816**
				البعد التنظيمي لإدارة الابتكار
	.829**	.799**	.812**	.803**
				البعد المادي لإدارة الابتكار
	.832**	.803**	.815**	.803**
				البعد الثقافي لإدارة الابتكار
	.860**	.828**	.843**	.832**
				الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار
				ككل
	.857**	.809**	.843**	.841**
				البعد القيادي لإدارة التميز
	.852**	.810**	.839**	.830**
				بعد الموارد البشرية لإدارة التميز
	.857**	.811**	.842**	.841**
				بعد الإستراتيجية لإدارة التميز
	.829**	.786**	.819**	.804**
				بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز
	.875**	.829**	.861**	.855**
				الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز
				ككل
	.882**	.842**	.867**	.858**
				الممارسات الإدارية العصرية ككل

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.01 < p)

يتضح من الجدول (30.4) الآتي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، بين الممارسات

الإدارية العصرية والإبداع المؤسسي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية، إذ

بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $r = .882$ )، ويتضح أن العلاقة بين الممارسات الإدارية العصرية ككل والإبداع المؤسسي جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة الممارسات الإدارية العصرية ازداد مستوى الإبداع المؤسسي.

#### 12.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشر:

لا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq .05$ ) لأبعاد ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين في التنبؤ بالإبداع المؤسسي.

من أجل قياس مدى إسهام (أبعاد ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين) في التنبؤ بالإبداع المؤسسي، استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) والجدول (31.4) يوضح ذلك:

جدول (31.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة مدى إسهام أبعاد ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين في التنبؤ بالإبداع المؤسسي

النموذج	المعاملات غير		المعاملات		قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المعامل الارتباط المعدل
	المعيارية	معامل الخطأ	المعيارية	بيتا $\beta$				
1	الثابت	.663	.055		12.008	.000		
	الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز	.815	.014	.875	56.230	.000	.875 <sup>a</sup>	.765

2	الثابت	.525	.056	9.298	.000		
	الممارسات الإدارية						
	العصرية في ضوء إدارة	.522	.040	13.104	.000		
	التميز						
	الممارسات الإدارية						
	العصرية في ضوء إدارة	.337	.043	7.846	.000	.883 <sup>b</sup>	.779
	الابتكار						.779

قيمة "ف" المحسوبة للممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز = 3161.857 دالة عند مستوى دلالة < .001

قيمة "ف" المحسوبة للممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز والممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار =

1710.498 دالة عند مستوى دلالة < .001

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p)

يتضح من الجدول (17.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) لأبعاد

ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بـفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر

المعلمين في التنبؤ بالإبداع المؤسسي، ويلاحظ أن: (الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة

التميز، الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار) قد وضحت (77.9%)، من نسبة

التباين في مستوى الإبداع المؤسسي. وتجدر الإشارة إلى أن قيم عامل تضخم التباين (VIF) للنماذج

التنبؤية قد كانت متدنية؛ مما يشير إلى عدم وجود إشكالية التساهمية المتعددة (Multicollinearity)

التي تشير إلى وجود ارتباطات قوية بين المتنبئات.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

$$(\hat{y} = .525 + X_1.522 + X_2.337)$$

حيث تمثل  $\hat{y}$ : الإبداع المؤسسي،  $X_1$ : الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز،

$X_2$ : الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار.

أي كلما تغيرت الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في الإبداع المؤسسي بمقدار (522)، وكلما تغيرت الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في الإبداع المؤسسي بمقدار (337).

### 3.4 نتائج المقابلات الشخصية

أجرى الباحث المقابلة مع المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية وتحديداً مديريات (رام الله، ضواحي القدس، بيرزيت، وأريحا)، لمعرفة وجهات نظرهم حول "ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين "تصور مقترح"، وأجريت المقابلة مع (32) من المديرين والجدول (32.4) يبين السؤال والقيمات والإجابات والتكرار والنسبة المئوية:

جدول (32.4): إجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية حول "ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين "تصور مقترح"

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات	القيمات	السؤال
94%	30	أجمعت أغلبية الآراء نحو أهمية ممارسة مدير المدرسة للإدارة العصرية لمواكبة التقدم العلمي في شتى المجالات ومنها المجال الإداري.	مواكبة التطور التكنولوجي، مواكبة متطلبات العصر العلمية والتقنية.	السؤال الأول: تعد ممارسة الإدارة العصرية المتمثلة (بإدارة الابتكار وإدارة التميز) من الركائز المهمة في الإبداع المؤسسي، إذ تعد هدفاً بحد ذاته، برأيك ما أهمية ممارسة
88%	28	أكدت معظم الآراء أن مدير المدرسة لممارسته للإدارة العصرية يحسن من جودة التعليم ويخلق جواً من التنافسية في العمل	تحسين جودة العمل، خلق جو المنافسة، أنجاز العمل بسرعة، زيادة الإنتاجية، تعزيز الانتماء.	

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات	التييمات	السؤال
		وإنجاز الأعمال المتعددة بسهولة، مما يعزز من انتماء المعلمين وولائهم.		مدير المدرسة للإدارة العصرية بكل مكوناتها؟
%88	28	أكدت الآراء أن المدير يسعى دوماً لتحسين أداءه من خلال الخروج عن المألوف وذلك من خلال ممارسته للإدارة العصرية مما ينمي من كفاياته الإدارية والفنية.	تطوير الإدارة، الخروج عن المألوف، تنمية الكفايات الإدارية الحديثة.	
%94	30	أجمعت الآراء أن مدير المدرسة يسعى للتغلب على المشاكل التي تواجهه من خلال إشراك المعلمين في إيجاد الحلول الإبداعية مما يعزز روح الابتكار لديهم.	مواجهة التحديات والصعوبات، والتغلب عليها من خلال الابتكار. مشاركة المعلمين في إيجاد الحلول.	
%81	26	ربطت معظم آراء مديري المدارس على أن استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري هو قاعدة أساسية للابتكار ويعد من الأنواع الابتكار الإداري	تفعيل التكنولوجيا، مواكبة التغيير، استخدام وسائل الاتصال الحديثة ومختبرات علمية متطورة	<u>السؤال الثاني:</u> تعد إدارة الابتكار من أهم متطلبات الإدارة العصرية، إذ لم يعد مجدياً قيام المديرين بالواجبات الخاصة بهم بالطرق التقليدية، ومن أجل الارتقاء بالأداء لا بد من البحث عن طرق جديدة لمواكبة العصر، باعتقادك ما هي أنواع الابتكار الإداري التي تسهم في عملية الارتقاء بالعمل الإداري؟
%88	28	أكدت أغلبية آراء مديري المدارس على أن أنواع الابتكار الإداري ينحصر بأشكال الابتكار التنظيمي وهي الابتكار المعرفي، والابتكار التقني.	الابتكار التنظيمي بكافة أشكاله، والمتمثل في الابتكار التقني، والابتكار المعرفي.	
%81	26	أجمعت أغلبية الآراء على أن من أنواع الابتكار الإداري تتمثل في اتخاذ القرار الصائب، وخاصة في طرح حلول للمشاكل التي تواجه مدير المدرسة والتي تعتمد	تفويض الصلاحيات، المرونة في اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات.	

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات	التييمات	السؤال
		بالأساس على المرونة وتفويض الصلاحيات للمعلمين.		
%84	27	ربطت معظم الآراء الابتكار الإداري بالإدارة الالكترونية والتي تعتمد بالأساس على التكنولوجيا في العمل، وكذلك وجود أرشيف الكتروني في المدرسة.	وجود إدارة الكترونية، أرشيف الكتروني.	
%75	24	أكدت معظم إجابات مديري المدارس على أن استثمار الموارد البشرية في المدرسة وتدريبها وإعطاءها مساحة للابتكار هو من الإبداع الابتكاري عند مديري المدارس.	الابتكار في الموارد البشرية	
%94	30	أجمعت جل الآراء بأن لكي يكون مدير المدرسة مديراً متميزاً لا بد من أن يكون ملهماً للمعلمين، محفزاً لهم ومشجعاً على الإبداع ويدعوهم للتطور والتفكير بأساليب تدريسية حديثة.	ملهم، محفز، التواصل الفعال القدرة على التفكير الإبداعي، الرغبة في التطور.	<u>السؤال الثالث:</u> تتطلب ممارسة إدارة التميز توافر مجموعة من الصفات لمدير المدرسة التي تميزه عن المدير التقليدي، من وجهة نظرك ما الصفات التي تراها مناسبة؟
%75	24	كما أكدت الآراء أن مدير المدرسة لا بد من يكون صبوراً، ثقته بنفسه وبمعلميه قوية، مع وجود مساحة من المرونة في العمل ضمن القانون.	الثقة، الصبر، قوة التركيز، المرونة في التعامل.	



النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات	الثيمات	السؤال
91%	29	أكدت الآراء أن مدير المدرسة يعمل على توفير الأجهزة اللوحية والحواسيب والمختبرات والمعدات الرياضية، والموارد التكنولوجية والتي تشمل الأجهزة والبرمجيات التي تدعم التعلم الإلكتروني والتفاعل عبر الإنترنت لمواكبة التغيير والتقدم التكنولوجي.	يشجع على استخدام التقنيات الحديثة ويعزز من استخدامها في التعليم يحب التغيير والتطور.	
81%	26	أجمعت معظم الآراء أن مدير المدرسة يقوم بعمل الندوات الاجتماعات المرتبطة باحتياج المعلمين أو أي أمور تفيد وتدعم المسيرة التعليمية، حيث هو بالأساس القدوة للمعلمين في الإخلاص وتحمل ضغط العمل وهذا كله يدعو للتميز.	علاقات اجتماعية تحمل ضغوط العمل، التعامل مع المشاكل بكل مهنية، الثقة بالنفس، الإخلاص بالعمل، القدوة.	السؤال الرابع: هناك إجماع بين الباحثين على أن السلوك الإداري يخرج إلى الوجود كنتاج للميسرات والمعززات برأيك ما الأسس التي يتبناها مدير المدرسة لتشجيع إدارة التميز؟
88%	28	أجمعت الآراء أن الأسس التي يتبناها مدير المدرسة للتميز في إدارته تقديم الشكر والثناء على عمل المعلمين وإنجازهم وتكريم المبدعين لخلق روح التنافس في المدرسة، بعد تقييمه بشفافية عالية وعدالة.	توفير الحوافز المادية والمعنوية التعاون، إعطاء فرصاً للإبداع والابتكار، العدالة والتقييم العادل.	
84%	27	أجمعت الآراء أن مدير المدرسة يقوم بتوفير دورات تدريبية للمعلمين من خلال مديرية التربية والتعليم أو مؤسسات شريكة أو من خلال المجتمع المحلي لتطوير أدائهم.	تفويض الصلاحيات، المرونة، دعم المعلمين ومساند لهم وتطويرهم، التشجيع المستمر لهم، توفير التدريبات اللازمة لهم	

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات	الثيمات	السؤال
75%	24	أكدت معظم الآراء على أن المدير المتميز لابد من أن يكون على علاقة طيبة مع المجتمع المحلي من خلال إشراكهم في التخطيط واتخاذ القرار المناسب لتطوير المدرسة.	التخطيط السليم، اتخاذ القرارات، التشبيك مع المجتمع المحلي.	
94%	30	أكدت آراء المديرين على أن الاحتلال هو معيق للإدارة العصرية وتطورها في المدارس بأعماله التسفوية، كما أن العامل الاقتصادي والمرتبط بالعامل المادي هو معيق كذلك، فيما تعد سياسات التعليمية والتي تدعو لتسريع التعليم تحبط أداء المعلمين مما تؤثر على الإدارة العصرية.	عوامل سياسية، عوامل اقتصادية سياسات التعليم.	<u>السؤال الخامس:</u> تواجه الإدارة العصرية العديد من التحديات التي تحد وتقلل من كفاءتها وفعاليتها، ما التحديات التي ترى أنها تحد من كفاءة مكونات الإدارة العصرية (إدارة الابتكار وإدارة التميز)؟
94%	30	أجمعت الآراء على أن قلة الموارد المالية والتي تسهم في تطور البنية التحتية للمدارس، وقلة المعلمين ذوي الكفاءة، يحد من تطور الإدارة وتميزها، كما أن من التحديات عدم تقديم الحوافز المالية المعنوية للمبتكرين.	قلة الموارد المالية، قلة الحوافز، نقص في الكفاءات،	
72%	23	تطرقت بعض الآراء إلى أن محدودية وصلاحيات مدير المدرسة وتعت بعض المعلمين وعدم قبولهم بالتغيير والخروج عن المألوف يحد من كفاءة الإدارة العصرية.	محدودية وصلاحيات الإدارة المدرسية	

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات	الثيمات	السؤال
			تعنت المعلمين وعدم قبولهم للخروج عن المألوف في العمل، مقاومته للتغيير.	
70%	22	تطرقت بعض الآراء أن الضغط الإداري الذي يواجه مدير المدرسة وسوء البنية التحتية في معظم المدارس يسهم في الحد من كفاءة الإدارة العصرية.	الإجهاد النفسي والضغط الإداري، البنية التحتية للمدارس	
91%	29	أجمعت الآراء دقة عمل المدير والسرعة في إنجاز العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين المعلمين هذا يمكن مديري المدارس في تحقيق نوعاً من الإبداع في المؤسسي.	الدقة في الإنجاز والسرعة في تنفيذ الأعمال، تقوية العلاقات الإنسانية.	السؤال السادس: يعد الإبداع المؤسسي من المواضيع الحديثة التي أولتها أدبيات الإدارة اهتماماً خاصاً، برأيك
75%	24	أكدت الآراء أن تحفيز المدير للمعلمين وتشجيعهم وتوفير ما يحتاجونه من دورات تدريبية وأدوات مساعدة تحقق الإبداع المؤسسي.	تحديد الاحتياجات التعليمية، تحفيز المعلمين وتشجيعهم نحو الإبداع والابتكار.	ما أهمية تمكين مدير المدرسة أدائياً في تحقيق الإبداع المؤسسي؟
84%	27	أجمعت الآراء على قدرة المدير على توجيه الطلبة وحثهم على الإبداع، وحث المعلمين على استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التعليم وتفعيل المرافق التطويرية (مكتبة، مختبرات) يؤدي إلى الإبداع المؤسسي.	نوعية التعليم، ونوعية الطلبة الخريجين.	
72%	23	أكدت الآراء على أن مدير المدرسة بمنحه الصلاحيات للمعلمين وفق القانون، وتبادل	منح الصلاحيات وفق القانون، تبادل الخبرات.	

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات	القياسات	السؤال
		الخبرات ما بين المعلمين له دور في الإبداع المؤسسي.		
84%	27	أجمعت الآراء أن من (التشجيع، تبادل المعرفة..) أنفة الذكر تسهم في تمكين المدير للوصول إلى الإبداع المؤسسي من خلال تشجيع المعلمين وتبادل المعرفة بينهم، وتوفير كل ما يحتاجونه من موارد مالية تساعدهم على الإبداع.	التشجيع التام، الجيد، تبادل المعرفة، توفير الموارد المالية.	<u>السؤال السابع:</u> تبني المؤسسة على مجموعة ركائز منها (العمليات الإدارية، والموارد البشرية، وإدارة عمليات المعرفة، والموارد المالية)، من وجهة نظرك: كيف تُسهم هذه العمليات بتمكين مدير المدرسة للوصول بالمؤسسة إلى الإبداع المؤسسي؟
78%	25	أجمعت الآراء أن وجود بيئة مدرسية محفزة للإبداع وتوظيف الموهبة في المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لتلك الطاقات البشرية من معلمين وطلبة تسهم في تمكين المدير للوصول للإبداع المؤسسي..	بيئة مدرسية محفزة للإبداع، توظيف المواهب واستثمارها.	
91%	29	أكدت معظم الآراء على تمكن مدير المدرسة وقدرته على التخطيط والتنظيم والاتصال الفعال والقدرة على اتخاذ القرار الصائب تسهم في تمكين المدير للوصول للإبداع المؤسسي.	القدرة على التخطيط والتنظيم، الاتصال الفعال، القدرة على اتخاذ القرارات.	
88%	28	أجمعت الآراء على أن تلك العمليات تسهم بشكل كبير في قدرة المدير على التعامل مع الحالات الطارئة في المدرسة، وقدرة عالية في التواصل مع المجتمع المحلي.	التعامل مع الحالات الطارئة، والتواصل مع المجتمع المحلي.	

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات	التييمات	السؤال
100%	32	أجمعت الآراء العلاقة بين الابتكار والتميز والإبداع المؤسسي بأنها علاقة تكاملية كحلقة واحدة.	علاقة تكاملية.	السؤال الثامن: برأيك كيف تفسر العلاقة بين (إدارة الابتكار وإدارة التميز) والإبداع المؤسسي؟
88%	28	أكدت أغلبية الآراء العلاقة بين إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع هي علاقة تشاركية مبنية على العمل التشاركي في المدرسة ما مدير المدرسة والعاملين في المدرسة وكذلك المجتمع المحلي.	علاقة تشاركية	
91%	29	أجمعت الآراء على أن العلاقة ما بين الإدارة العصرية والإبداع المؤسسي هي علاقة طردية قوية بمعنى أنه كلما تمسك المدير بالإبداع والتطور أدى ذلك إلى الإبداع المؤسس.	علاقة طردية قوية	

اشتملت المقابلة الشخصية التي أجراها الباحث حول ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين (تصور مقترح) وقد أعدت أسئلة المقابلة من قبل الباحث بعد الاطلاع على الأدب التربوي وقدم الباحثة للدكتور المشرف عليه ثمانية أسئلة، فقام بدوره بالاطلاع عليه والاتفاق مع الباحث على صياغتها وإجراء التعديلات عليها، وقد اشتملت العينة الخاصة بالمقابلات الشخصية على (32) مديراً ومديرة توزعت على (4) مديريات ( رام الله والبيرة، مديرية أريحا، مديرية ضواحي القدس، ومديرية

بير زيت) وكانت نتائج التويب والتصنيف الإجابات المبحوثين حسب ما هو مبين خلال مناقشة أسئلة المقابلة كل على حده، حيث جاءت النتائج كما يلي:

**السؤال الأول:** تعد ممارسة الإدارة العصرية المتمثلة (بإدارة الابتكار وإدارة التميز) من الركائز المهمة في الإبداع المؤسسي، إذ تعد هدفاً بحد ذاته، برأيك ما أهمية ممارسة مدير المدرسة للإدارة العصرية بكل مكوناتها؟

أجمع (94%) من عينة الدراسة أن ممارسة مدير للإدارة العصرية ذات أهمية كبيرة، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتقدم التكنولوجي والعلمي، هذا التقدم التكنولوجي ساعد في تحسين أداء الكثير من مديري المدارس كونه يساعدهم على إنجاز المهام بسرعة ودقة إضافة لوفير الوقت والجهد. فيما أجمع (88%) من عينة الدراسة مديري المدارس أن ممارسة مدير المدرسة للإدارة العصرية ضمان لتحسين سير العملية التعليمية، فهي مدخلاً لتحسين جودة التعليم من توفير بيئة محفزة للتعليم من خلال مواكبة المدير للتقدم العلمي والتكنولوجي.

وأكد (88%) من عينة الدراسة أن مدير المدرسة يوجه العمليات الإدارية من خلال وضع خطة عمل شاملة للمدرسة تتضمن الأهداف والرؤى والاستراتيجيات لتحقيقها، وذلك لتطوير أداءه وذلك من خلالها توزيع الموارد البشرية والمادية للمدرسة حسب ما هو متاح في المدرسة، فيتابع تنفيذ الخطة ويراقب تحقق الأهداف، ويكون ذلك من خلال الخروج عن المألوف وذلك من خلال ممارسته للإدارة العصرية مما ينمي من كفايته الإدارية والفنية.

واتفق (94%) من عينة الدراسة أن الإدارة العصرية تساعد مدير المدرسة على تحقيق أهداف ورسالة المدرسة من خلال بناء خطط واضحة ومتابعة تنفيذها وتقييمها، كما أنها تساعد على تنظيم الموارد المتاحة واستخدامها بأفضل طريقة ممكنة وهذا يؤدي إلى زعزت الروح الابتكارية عند المعلمين.

السؤال الثاني: تعد إدارة الابتكار من أهم متطلبات الإدارة العصرية، إذ لم يعد مجدياً قيام المديرين بالواجبات الخاصة بهم بالطرق التقليدية، ومن أجل الارتقاء بالأداء لا بد من البحث عن طرق جديدة لمواكبة العصر، باعتقادك ما هي أنواع الابتكار الإداري التي تسهم في عملية الارتقاء بالعمل الإداري؟

اتفق (84%) من عينة الدراسة من المديرين على أن استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري هو قاعدة أساسية للابتكار ويعد من الأنواع الابتكار الإداري، حيث إن تبني ثقافة الابتكار خاصة في المدارس يشجع المعلمين والإداريين على التفكير الإبداعي والتفكير خارج الصندوق، وهذا يتطلب ابتكاراً في الصلاحيات والأنظمة والتعليمات التي تجعلها أكثر كفاءة، كما من أنواع الابتكار الإداري ينحصر بأشكال الابتكار التنظيمي وهي الابتكار المعرفي، والابتكار التقني.

وأجمع (88%) من آراء مديري المدارس على أن من أنواع الابتكار الإداري تتمثل في اتخاذ القرار الصائب، والابتكار التنظيمي، وخاصة في طرح حلول للمشاكل التي تواجه مدير المدرسة والتي تعتمد بالأساس على المرونة وتفويض الصلاحيات للمعلمين، كما ابتكار المدير لأساليب عديدة تحفز المعلمين والطلبة وذلك من خلال تفعيل الإذاعة المدرسية من خلال طرح موضوعات تفيد الطلاب في حياتهم ودراساتهم، مما يساهم في خلق جو فعال ونشط في المدرسة من خلال تفعيل اللجان المختلفة، والتي تشجع الطلبة على الانخراط في المسابقات التعليمية والتي يقوم عليها العديد من الجهات المختلفة، فأشراك مكونات المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات التي تخصهم وتفويض الصلاحيات لمن يستحقونها والتي تساعد في إيجاد بيئة جاذبة بالنسبة للطلبة والمعلمين، ويعمل على تكريم والاحتفاء بإنجازات الطلبة والمعلمين ويراعي تنمية مواهبهم واحتياجاتهم مما يعزز من انتماءهم للمدرسة.

وأشارت (75%) من عينة الدراسة على أن مدير المدرسة يعمل على تعزيز التواصل الإيجابي في المدرسة بإتباعه أساليب عدة منها: تشجيع التواصل بين الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، وتعزيز بناء علاقات محترمة ومتعاونة داخل المدرسة، كما أن استثمار الموارد البشرية في المدرسة وتدريبها وإعطاءها مساحة للابتكار هو من الإبداع الابتكاري عند مديري المدارس، وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية للمعلمين داخل المدرسة تحفز الابتكار والإبداع، كما يجب تدريب مديري المدارس على القيادة بالابتكار.

**السؤال الثالث: تتطلب ممارسة إدارة التميز توافر مجموعة من الصفات لمدير المدرسة التي تميزه عن المدير التقليدي، من وجهة نظرك ما الصفات التي تراها مناسبة؟**

أجمع (94%) من عينة الدراسة بأن لكي يكون مدير المدرسة مديراً متميزاً لا بد من أن يكون ملهماً للمعلمين، محفزاً لهم ومشجعاً على الإبداع ويدعوهم للتطور والتفكير بأساليب تدريسية حديثة، كما أنه من الضروري أن يكون لدى المدير القدرة في تطوير الكوادر البشرية المؤهلة والملتزمة، بما في ذلك المعلمين والموظفين الإداريين والمتخصصين في الدعم الإداري والتربوي، وتوفير الموارد التعليمية والتي تشمل الكتب الدراسية، والمواد الدراسية الإضافية، والمعدات التعليمية مثل الأجهزة اللوحية والحواسيب والمختبرات والمعدات الرياضية، والموارد التكنولوجية والتي تشمل الأجهزة والبرمجيات التي تدعم التعلم الإلكتروني والتفاعل عبر الإنترنت، بالإضافة إلى تقنيات الاتصال والتواصل الحديثة، والموارد الإدارية والتي تشمل الأدوات والبرامج اللازمة لإدارة العمليات اليومية في المدرسة، كما أن الإخلاص في العمل هو الأساس.

كما أكدت (91%) من عينة الدراسة أن مدير المدرسة يعمل على توفير الأجهزة اللوحية والحواسيب والمختبرات والمعدات الرياضية، والموارد التكنولوجية والتي تشمل الأجهزة والبرمجيات التي تدعم التعلم الإلكتروني والتفاعل عبر الإنترنت لمواكبة التغيير والتقدم التكنولوجي وتطورها.



فيما أشارت (75%) من عينة الدراسة إلى أن مدير كما أكدت الآراء أن مدير المدرسة لا بد من يكون صبوراً، ثقته بنفسه وبمعلميه قوية، مع وجود مساحة من المرونة في العمل ضمن القانون، قادراً على التواصل الفعال مع المجتمع المحلي، ويجب أن يسعى لتحقيق التنمية المستدامة في المدرسة.

**السؤال الرابع: هناك إجماع بين الباحثين على أن السلوك الإداري يخرج إلى الوجود كنتاج للميسرات والمعززات برأيك ما الأسس التي يتبناها مدير المدرسة لتشجيع إدارة التميز؟**

أجمعت (88%) من الآراء أن الأسس التي يجب أن يتبناها مدير المدرسة للتميز في إدارته تتمثل في تقديم الشكر والثناء على عمل المعلمين وانجازهم وتكريم المبدعين لخلق روح التنافس في المدرسة، بعد تقييمه بشفافية عالية وعدالة ويمكن إظهار عمل المعلمين من خلال قيامهم بالحملات البيئية، الفعاليات الاجتماعية، والفعاليات الثقافية والتطوع والخدمة المجتمعية بحيث يمكن تنظيم فرص التطوع للطلاب والمعلمين في المجتمع المحلي، مثل التطوع في المطابخ الاجتماعية، أو تنظيم حملات للتبرع بالدم، وتنظيم الفعاليات الرياضية والثقافية المشتركة والتي تساهم في تعزيز التواصل والتفاعل بين أفراد المدرسة والمجتمع المحلي وهذا يعزز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية ويبني علاقات إيجابية مع المجتمع.

وانفق (84%) من الآراء أن مدير المدرسة يقوم بتوفير دورات تدريبية للمعلمين من خلال مديرية التربية والتعليم أو مؤسسات شريكة أو من خلال المجتمع المحلي لتطوير أدائهم، وعقد الندوات الاجتماعات المرتبطة باحتياج المعلمين أو أي أمور تفيد وتدعم المسيرة التعليمية، حيث هو الأساس القدوة للمعلمين في الإخلاص وتحمل ضغط العمل وهذا كله يدعو للتميز من خلال تبني رؤية ورسالة واضحة للمدرسة، ويكون ذلك من خلال بناء فريق عمل متميز من خلال انخراطه في الدورات التدريبية التي تصقل من مهاراتهم وتنمي قدراتهم.

كما أتفق (75%) على أن المدير المتميز لابد من أن يكون على علاقة طيبة مع المجتمع المحلي من خلال إشراكهم في التخطيط واتخاذ القرار المناسب لتطوير المدرسة، من خلال استثمار تلك العلاقة في توفير دعم لتحسين البيئة التقنية في المدرسة المشجعة على الابتكار وإدخال التحسينات التكنولوجية فيها.

**السؤال الخامس: تواجه الإدارة العصرية العديد من التحديات التي تحد وتقلل من كفاءتها وفعاليتها،**

**ما التحديات التي ترى أنها من كفاءة مكونات الإدارة العصرية (إدارة الابتكار وإدارة التميز)؟**

أجمع (94%) من الردود أن من أن هناك عدة عوامل (سياسية، اقتصادية ومالية) كما مديري المدارس على أن الاحتلال هو معيق للإدارة العصرية وتطورها في المدارس بأعماله التعسفية، كما أن العامل الاقتصادي والمرتبط بالعامل المادي هو معيق كذلك، فيما تعد سياسات التعليمية والتي تدعو لتسريع التعليم تحبط أداء المعلمين مما تؤثر على الإدارة العصرية، كما أشاروا إلى أن قلة الموارد المالية والتي تسهم في تطور البنية التحتية للمدارس، وقلة المعلمين ذوي الكفاءة، يحد من تطور الإدارة وتميزها، كما أن من التحديات عدم تقديم الحوافز المالية المعنوية للمبتكرين.

واتفق (70%) من عينة الدراسة على أن من التحديات التي تواجه الإدارة العصرية هي مقاومة مدير المدرسة للتغيير من قبل المعلمين والطلبة الذين اعتمدوا على النمطية في العمل، كما أن محدودية وصلاحيات مدير المدرسة وتعنت بعض المعلمين وعدم قبولهم بالتغيير والخروج عن المألوف يحد من كفاءة الإدارة العصرية، فيما أكد بعضهم أن الضغط الإداري الذي يواجه مدير المدرسة وسوء البنية التحتية في معظم المدارس يسهم في الحد من كفاءة الإدارة.

السؤال السادس: يعد الإبداع المؤسسي من المواضيع الحديثة التي أولتها أدبيات الإدارة اهتماماً

خاصاً، برأيك ما أهمية تمكين مدير المدرسة أدائياً في تحقيق الإبداع المؤسسي؟

اتفق (91%) من عينة الدراسة أنه ينبغي على مدير المدرسة أن يمتلك مجموعة من المهارات الفنية التي تمكنه من إدارة المدرسة وتحسين أدائها من أجل تحقيق الأهداف المدرسية بشكل فعال، ومن بين هذه المهارات إدارة الموارد المالية بحيث يكون مدير المدرسة قادراً على إدارة الموارد المالية بفعالية، بما في ذلك تحديد الاحتياجات المالية، وتخصيص الميزانية، ومراقبة النفقات، فيعمل على تخطيط البرامج التعليمية بناءً على ما هو متاح من موارد مالية بعد تحليل البيانات التعليمية، وتحديد الاحتياجات التعليمية، فيخطط البرامج والأنشطة التعليمية التي تدعم تحقيق أهداف التعليم، كما أكدت بعض الآراء أن دقة عمل المدير والسرعة في إنجاز العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين المعلمين هذا يمكن مديري المدارس في تحقيق نوعاً من الإبداع في المؤسسي.

فيما أكد (84%) من عينة الدراسة أنه يتعين على المدير أن يكون قادراً على تقييم الأداء وتحليل العمل ومواجهة التحديات والمعوقات، وتحليل البيانات ذات الصلة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وتوجيه الطلبة وحثهم على الإبداع، وحث المعلمين على استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التعليم وتفعيل المرافق التطويرية (مكتبة، مختبرات) يؤدي إلى الإبداع المؤسسي.

كما أجمع (75%) من عينة الدراسة من المهم أن يكون مدير المدرسة قادراً على إدارة الوقت بشكل فعال، بما في ذلك تنظيم الجدول الزمني للمدرسة وتحديد الأولويات وتوزيع المهام بين العاملين، وهذا يمكنه من التواصل بشكل فعال مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، والتفاوض في مواقف مختلفة لتحقيق التوافق وتحقيق الأهداف المشتركة، كما أشارت بعض الآراء

إلى بمنح المدير الصلاحيات للمعلمين وفق القانون، وتبادل الخبرات ما بين المعلمين له دور في الإبداع المؤسسي

السؤال السابع: تبني المؤسسة على مجموعة ركائز منها (العمليات الإدارية، والموارد البشرية، وإدارة عمليات المعرفة، والموارد المالية)، من وجهة نظرك: كيف تسهم هذه العمليات بتمكين مدير المدرسة للوصول بالمؤسسة إلى الإبداع المؤسسي؟

أجمع (91%) من الآراء على تمكن مدير المدرسة وقدرته على التخطيط والتنظيم والاتصال الفعال والقدرة على اتخاذ القرار الصائب تسهم في تمكين المدير للوصول للإبداع المؤسسي، كما أن التشجيع التام، والجيد، وتبادل المعرفة، وتوفير الموارد المالية، تسهم في تمكين المدير للوصول إلى الإبداع المؤسسي من خلال تشجيع المعلمين وتبادل المعرفة بينهم، وتوفير كل ما يحتاجونه من موارد مالية تساعدهم على الإبداع، حيث تسهم العمليات الإدارية في خلق بيئة داعمة ومحفزة للعمل.

وانفق (88%) من عينة الدراسة أن مدير المدرسة لديه القدرة على التواصل الفعال بحيث يوضح تفاصيل القرارات التي تم اتخاذها، ويشرح الأسباب وراءها بشكل واضح وشفاف، ويستمع إلى آراء وملاحظات الفريق والأطراف المعنية ويستجيب لها بشكل يتناسب مع يراه الفريق في مصلحة الواقع وقابل للتطبيق ضمن الإمكانيات المتاحة، وتحسين العمليات الإدارية الفعالة تسهم في خلق بيئة منتظمة وفاعلة وداعمة وتشجيع المعلمين وتبادل المعرفة بينهم يعزز ذلك، ويكمن دور المدير هنا في تحديد الأولويات والأهداف وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الهيئة التدريسية مع المتابعة المستمرة باستخدام هذه السمات والسلوكيات، يظهر مدير المدرسة قدرته على التفكير التحليلي واتخاذ القرارات الصائبة التي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة بشكل فعال ومستدام والوصول للإبداع المؤسسي المنشود، هذه كلها مجتمعة تخلق بيئة مدرسية محفزة للإبداع ، كما أنها قادرة على توظيف الموهبة

في المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لتلك الطاقات البشرية من معلمين وطلبة خلق جو تنافسي بينهم تسهم في تمكين المدير للوصول للإبداع المؤسسي،

**السؤال الثامن: برأيك كيف تفسر العلاقة بين (إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع المؤسسي)؟**

اتفق جميع الآراء بأن العلاقة بين إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع المؤسسي علاقة تكاملية تشاركية، حيث أنه لا يمكن تحقيق الإبداع المؤسسي دون وجود إدارة التميز والابتكار وذلك لأن إدارة التميز هي التي توفر بيئة داعمة محفزة للوصول للابتكار وتحسين العملية التعليمية للوصول إلى النتائج في جميع الأهداف المرجوة للمدرسة عند تطبيق إدارة التميز وإدارة الابتكار نصل للإبداع المؤسسي، كما أكدت الآراء على أن العلاقة بين إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع هي علاقة تشاركية مبنية على العمل التشاركي في المدرسة ما مدير المدرسة و العاملين في المدرسة وكذلك المجتمع المحلي.

كما أكد (91%) من عينة الدراسة أن العلاقة بين إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع المؤسسي علاقة تكاملية طردية وكاملة لبعضها البعض، حيث إن أي مؤسسة تتبنى وتدعم الابتكار والتميز سوف تصل إلى الإبداع المؤسسي من خلال التنظيم لبيئة العمل والتنافس الإيجابي بين المعلمين واستثمار طاقاتهم وقدراتهم، والعمل على زيادة انتماء الموظف كلها تسهم في الإبداع المؤسسي.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتوصيات الدراسة: (التصور المقترح)

### تمهيد:

تناول الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة وتوصياتها، واقترح تصور لممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، استناداً على ما تضمنته الدراسة النظرية والميدانية من نتائج، وكذلك في ضوء واقع الممارسات الإدارية العصرية، وذلك من خلال الآتي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية والميدانية.

ثانياً: تصور مقترح لممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

ثالثاً: توصيات الدراسة.

رابعاً: اقتراح بحوث ودراسات أخرى ذات علاقة بالمجال نفسه.

أولاً: نتائج الدراسة النظرية والميدانية:

يوضح هذا الجزء من الدراسة النتائج النظرية والميدانية التي توصلت إليها الدراسة في جانبها النظري ومن خلال تطبيق أدواتها مثل الاستبانة والمقابلة.

أ. نتائج الدراسة النظرية:

أسفرت الدراسات النظرية عن النتائج الآتية:

1. أن التحول نحو الإدارة العصرية يسهم في المساعدة على حل المشكلات داخل المؤسسات

التعليمية، وتزيد من سرعة إنجاز الأعمال، والتأكد من مختلف الوظائف التي تؤديها الإدارة

المدرسية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة عصرية متفوقة.

2. تسهم الإدارة العصرية بأساليبها المختلفة وأنماطها المتعددة في تذييل المعوقات وتحدي من

الصعوبات التي تعيق التقدم والإبداع داخل المؤسسات التربوية وتحدي منه.

3. يسهم الإبداع المؤسسي بشكل كبير في تحسين العمل داخل المؤسسة التعليمية، سيما إذا تزامن مع التحول نحو تطبيق أساليب الإدارة العصرية كالإدارة بالإبداع التي تمكن العاملين من بلورة أفكارهم الإبداعية والابتكارية وجعلها قابلة للتطبيق على أرض الواقع، وذلك بما يعكس الأساليب الإبداعية المتبعة داخل المؤسسة التعليمية، فضلاً عن نجاعة الطرق والأساليب التي تستخدمها المؤسسة التعليمية من أجل شحذ همم العاملين وتنمية الإبداع في داخلهم.

#### ب. نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت الدراسة الميدانية عن النتائج الآتية:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول إلى أن واقع ممارسات الإدارة المدرسية للإدارة العصرية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.66)، والانحراف المعياري (0.871)، وتكونت من مجالين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار (3.63) بدرجة متوسطة، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجال الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز (3.70) بدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العصرية قد تؤثر على المهارات الإدارية التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية، وتجعل المدير قادر إلى حد ما على الابتكار وإتباع الأساليب الإدارية الحديثة القائمة على المعرفة والتجديد، ويتجه المدير في ظل إدارة الابتكار وإدارة التميز إلى تشجيع

المعلمين على إجراء البحوث والدراسات الأكاديمية للارتقاء بمدرسته ومعلميه، ومنحهم شهادات تميز تشجعهم على إحراز المزيد من الإنجازات التي تسجل لهم ولمدرستهم في التجديد والابتكار.

ويتضح من هذه النتيجة أن لإدارة التميز وإدارة الابتكار أبعاد أساسية لا يمكن ممارسة النمط الإداري بمعزل عنها، وأهمية أبعاد إدارة الابتكار تظهر من وجهة نظر المعلمين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، إذ جاءت الموافقة على ممارسة تلك الأبعاد بدرجة متوسطة، وأنه لكي يتمكن مديري المدارس من إدارة مدارسهم في ضوء إدارة الابتكار يجدر بهم توفير المتطلبات التنظيمية، والثقافية والمادية.

وجاءت مجالات الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار ككل بدرجة متوسطة، إذ جاء البعد التنظيمي لإدارة الابتكار بدرجة مرتفعة وحصل على المرتبة الأولى، وجاء البعد المادي لإدارة الابتكار بدرجة متوسطة وحصل على المرتبة الثانية، في حين جاء البعد الثقافي بدرجة متوسطة وحصل على المرتبة الثالثة.

جاء البعد التنظيمي لإدارة الابتكار بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.872). وتعزى هذه النتيجة إلى أن تنظيم العمل الإداري في الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الابتكار تجعل مدير المدرسة يبذل جهداً كبيراً لتمييز مدرسته على مستوى مدارس المدينة أو الإقليم، وتجعله أكثر اهتماماً في مستوى التميز الأكاديمي للطلبة على مستوى المدرسة، ويشجعهم على إنتاج المعرفة المبتكرة، وتنمية التبادل المعرفي والثقافي فيما بينهم، كما أن الاهتمام بالبعد التنظيمي يعد من الأنشطة والجهود الشاملة التي تضيف قيمة للعمل الإداري المدرسي، كونه يزيد من مستوى الأداء والتميز لإدارة المدرسة وللعاملين فيها، إذ يكون دور الإدارة المدرسية كبير في تنمية الجهود الإبداعية ودعمها لإيجاد المزيد من الأفكار التي تنعكس على أداء المدرسة ومستوى تحصيل طلبتها، ومدى تقدم معلميه.



بينما جاء البعد المادي لإدارة الابتكار بدرجة متوسطة وحصل على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (.893).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن البعد المادي والموارد المالية والمادية يعد عصب العمل، ويشجع مدير المدرسة على العمل ممارسة العمل الإداري بطريقة إبداعية مبتكرة، كما أن البعد المادي يمكن المدير من توفير مكافآت تحفيزية للمعلمين لدعم الأفكار الإبداعية، واستقطاب الكفاءات ذات الخبرة لتحسين الإبداع والابتكار، إذ أن كثيراً من المواهب والطاقات يتم إهدارها بسبب عدم توافر الإمكانيات المادية اللازمة.

أما البعد الثقافي لإدارة الابتكار فقد جاء بدرجة متوسطة وحصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (.893).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يمارس أساليب الإدارة العصرية على المستوى الثقافي لمدير المدرسة يظهر من خلال امتلاكه للمعارف والمعلومات المتوافرة لديه، ومن خلال نشره لثقافة الابتكار في مجتمع المدرسة، وتشجيع المعلمين على الاندماج في التكنولوجيا واستخدام التقنيات التعليمية الحديثة في العمل الصفي، وتشجيع الانفتاح بين المعلمين لتبادل الأفكار الابتكارية الجديدة.

وبمقارنة نتائج المحور الأول المتعلق بالممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها يرى الباحث أن النتائج تتفق مع نتائج الدراسات السابقة ومنها ما توصلت إليه نتائج دراسة الطراونة(2022) ودراسة جاكرا (Gakir, 2021)، ونتائج دراسة البنا(2020) التي كشفت عن مدى ممارسة مديري المدارس لإدارة الابتكار جاءت بدرجة متوسطة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الحارثي(2021) ودراسة أبو عيشة(2018) ودراسة أكبونج (Ukpong,2020)، ودراسة

كاترجي (Chatterje, 2019) حيث أظهرت الدراسات المذكورة أن مدير المدرسة يتمتع بمستوى عال ومرتفع من الابتكار والقيادة الابتكارية في المدرسة التي يديرها.

أما المجال الثاني فهو مجال الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وجاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.871)، وتكون من أربعة أبعاد جاءت على النحو الآتي: البعد القيادي لإدارة التميز في المرتبة الأولى، بعد إدارة الموارد البشرية في المرتبة الثانية، بعد الإستراتيجية في المرتبة الثالثة، وأخيراً بعد العلاقة مع المجتمع المحلي في المرتبة الرابعة. ويتضح من هذه النتيجة أن لإدارة التميز أبعاد رئيسية ترتكز الممارسات الإدارية العصرية لإدارة التميز عليها، وأهمية أبعاد إدارة التميز تظهر من وجهة نظر المعلمين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، إذ جاءت الموافقة على ممارسة تلك الأبعاد بدرجة مرتفعة، مما يعكس قيام الإدارة المدرسية الممثلة بمدير المدرسة بتخطيط استراتيجياتها من خلال التناغم بين رؤية المدرسة ورسالتها، وإدارة موارد المدرسة بطريقة صحيحة بحيث يتم توزيع الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية بما يتلاءم مع متطلبات العمل والعاملين في المدرسة، فضلاً عن تبني مدير المدرسة الثانوية الحكومية الأفكار الخلاقة والابتكارية التي تنثري العملية التعليمية وتحقق أهدافها بطريقة فعالة.

جاء البعد القيادي لإدارة التميز بدرجة مرتفعة وحصل على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.956)

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه يتعين على المدير أن يمتلك صفات القائد، ويتعين عليه امتلاك مقدرات عالية تمكنه من مواكبة المتغيرات والمستجدات التي يفرضها عليه الواقع المحيط به، وأن يكون قادر على حث وتشجيع المعلمين والأفراد العاملين بالمدرسة على انجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية، إذ أن للقيادة الناجحة تأثير مباشر على تحقيق التمييز من خلال العمل على تنمية وتطوير مقدرات المعلمين، ومقدرتهم على التفكير المتجدد، وتحفيزهم نحو التوجه للتميز والإبداع.

أما بعد الموارد البشرية لإدارة التميز فقد جاء بدرجة مرتفعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.917).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة الثانوية يعمل على إيجاد موارد بشرية على درجة عالية من التميز والكفاءة والفاعلية في الأداء، ويولي اهتمامه بعملية تقييم الأداء بشكل دوري ومستمر لتحديد نقاط الضعف والقوة للمعلمين لمعالجة مواطن الضعف والتغلب عليها، فإدارة الموارد البشرية الناجحة تعكس صورة الإدارة المنظمة الناجحة التي تهدف إلى تحسين جودة العملية التعليمية والارتقاء بها، وتشجيع المعلمين على تطوير مقدراتهم لتحسين أدائهم، وتوفير بيئة إيجابية قائمة على الموضوعية والثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين.

جاء بعد الإستراتيجية لإدارة التميز بدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.933).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة الثانوية يمتلك رؤية إستراتيجية مرتفعة ويسعى إلى توظيف رسالة مدرسته ورؤيتها الإستراتيجية بشكل يحقق الكفاءة والفاعلية في العملية التعليمية؛ إذ أن قيادة التميز تأتي من خلال الرؤية الإستراتيجية الثاقبة والتي تتماشى مع رؤية ورسالة العملية التعليمية الناجحة، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يتبع إستراتيجية عمل واضحة ويشرك الأطراف الأخرى في المدرسة في وضع الخطط الإستراتيجية للمدرسة مما يسهم في تحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي والعمليات الإستراتيجية بالمدرسة.

بينما جاء بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز بدرجة مرتفعة وحصل على المرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.949).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على إقامة علاقات متينة مع المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة، من خلال إشرافه الشخصي والمباشر على صفحة المدرسة

على منصات التواصل الاجتماعي، ويسعى لوضع حلول للمشكلات التي تواجه الطلبة بالتعاون مع مجلس أولياء الأمور ليكونوا على معرفة تامة بما يواجهه أبنائهم من صعوبات ومشكلات سواء كانت داخل المدرسة أم خارجها، فضلاً عما يبذله المدير من جهود للتواصل مع الجهات المسؤولة في المجتمع المحلي للاطلاع على التغيرات التي تطرأ على العملية التعليمية.

وبمقارنة نتائج المحور الثاني المتعلق بالممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها يرى الباحث أن هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة الصرايرة والصريرة (AL-Sarayreh & AL-Rajitanon & Usaho, 2021)، ونتيجة دراسة الداود (2020)، ودراسة راجيتانون واوساهو (Rajitanon & Usaho, 2020)، ودراسة حنون (2020)، ونتيجة دراسة زعرب (2020) إذ اتفقت هذه الدراسة على أن مستوى توافر إدارة التميز في المدارس الحكومية بأبعادها المختلفة جاء بدرجة عالية لدى مديري المدارس. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشحنة (2021)، ودراسة أبو شقرة (AbuShaqra, 2021)، ودراسة العنزي (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية لأبعاد إدارة التميز ككل جاءت بدرجة متوسطة، لذا فإنها لا تتفق مع نتيجة الدراسة الحالية.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟ أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني إلى أن مستوى الإبداعي المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، إذ حصل على متوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري بقيمة (0.855)، وتكون من ثلاث مجالات جاء ترتيبها على النحو الآتي: في المرتبة الأولى جاء مجال التمكين والمعرفة، ومجال أداء الموارد البشرية في المرتبة الثانية، بينما جاء مجال العمليات الإدارية في المرتبة الثالثة.

ويظهر حصول الإبداع المؤسسي على درجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين أن مديري المدارس يسعون من أجل العمل في مجالات الإبداع المؤسسي من خلال تمكين المعلمين وإكسابهم كافة المعارف والمهارات التي تجعل مدرستهم واحدة من المدارس المبدعة، وتشجيعهم على التنافس فيما بينهم لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة، فضلاً عن تقديم الدعم المادي والمعنوي للمعلمين المبدعين ودعم المشاريع الإبداعية، والاهتمام بكل ما هو جديد وقابل للتطبيق وإفادة المدرسة وكافة العاملين بها.

ولقد جاء مجال التمكين والمعرفة بدرجة مرتفعة وحصل على المرتبة الأولى، إذ حصل على متوسط حسابي قيمته (3.67) وانحراف معياري (0.890). وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يقدم الدعم الكامل للمعلمين في إتباع الأسلوب الذي يروونه مناسباً لإنجاز مهماتهم ولا يفرض عليهم أسلوب محدد، ويمتلك المقدر على تفويض بعض من صلاحياته للمعلمين ولا يتسم بالمركزية والتسلط، لينتج لهم فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم، وبناء علاقات عمل طيبة بين المدير والمعلمين قائمة على التعاون والاحترام المتبادل.

بينما جاء مجال أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي بدرجة مرتفعة وحصل على المرتبة الثانية؛ حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي له (3.66) أما الانحراف المعياري بلغ (0.900). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يعمل من أجل رفع وتطوير مهارات وقدرات للموارد البشرية مما ينتج عنه ارتفاع في مستوى الإبداع المؤسسي، ويعمل على صقل مهارات الموارد البشرية من ذوي القدرات الإبداعية العالية، ويساعد ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة على رفع مستوى مقدراتهم، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أداء الموارد البشرية وعلاقته بالإبداع المؤسسي يتأثر بمدى توظيف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة للاستفادة من مخرجات العملية التعليمية.

وجاء مجال العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي بدرجة مرتفعة وحصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.861) بدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يشجع على أن تكون مدرسته مدرسة مبدعة، لذا فإنه يمتلك رؤية مستقبلية لاكتشاف المشكلات التي يمكن أن تحدث في أثناء العمل، فضلاً عن امتلاكه المقدرة على ربط العلاقة بين الأشياء وتفسيرها بطريقة علمية منظمة، إلى جانب حرصه على تنفيذ الخطط الإدارية الموضوعية والتأكد من تطبيقها بشكل صحيح وفعال، وبالتالي تعطي تلك الخطط نتائج فعالة تنعكس بشكل إيجابي على المدرسة وكافة العاملين فيها.

وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يتبين أنها تتفق مع دراسة مارتيفيغا وآخرون (Matraeva & at el, 2020)، كونها توصلت إلى أن مديري المدارس يتمتعوا بدرجة عالية من الإبداع المؤسسي، ودراسة عبد الحي ومطر (2018) التي كشفت عن أن الإبداع المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي جاء بدرجة كبيرة. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكوني (2017) إذ توصلت إلى أن درجة الإبداع المؤسسي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة الصالح (2015) التي كشفت أن درجة إسهام المدير في العمليات الإبداعية ودوره في تعزيز الإبداع المؤسسي جاء بدرجة متوسطة.

### ثالثاً: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها المختلفة تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى

أن عدد أفراد العينة من المعلمات (الإناث) فاق عدد المعلمين (الذكور)، فضلاً عن امتلاك المعلمات المقدرة التنظيمية على وضع خطط من شأنها زيادة المعرفة والابتكار.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة جاك (Gakir, 2021)، ونتيجة دراسة اسطنبولي ولاشين وأحمد (2016)، ودراسة أبو سمرة والطيطي وقاسم (2010) التي كشفت عن وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الطراونة (2022)، ودراسة الهولة (2021)، ومع دراسة لي (li, 2001)، ودراسة البنا (2020)، ودراسة أبو عيشة (2018).

كما أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود فروق دالة إحصائياً في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث التزاماً بتطبيق معايير وأبعاد إدارة التميز من الذكور، فضلاً عن أن أبعاد إدارة التميز قد تتوافر في مدارس الإناث بشكل أفضل من مدارس الذكور. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة راجيتانون واوساهو (Rajitanon & Usaho, 2020).

بينما اختلفت مع نتائج دراسة كل من الشحنة (2021)، ودراسة أبو شقرة (AbuShaqra, 2021)، ودراسة الصرايرة والصرايرة (AL-Sarayreh & AL-Sarayreh, 2021)، ودراسة الداود (2020)، ودراسة حنون (2020)، ودراسة زعرب (2020)، ودراسة العزب (2019).

**ثانياً: الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود فروق دالة إحصائياً في الممارسات الإدارية العصرية ككل تعزى لمتغير سنوات، وجاءت الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر). تعزى هذه النتيجة إلى الدور الكبير

الذي تلعبه الخبرة التي يمتلكها مدير المدرسة، فالخبرة إلى جانب التقنيات الحديثة في العمل الإداري تجعل المدير أكثر مقدرة على إدراك أهمية الأبعاد التنظيمية والمادية والثقافية للإدارة، فضلاً عن ممارسته للإدارة العصرية بطريقة قيادية من خلال وضعه لاستراتيجيات حديثة غير تقليدية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الصرايرة والصرايرة (AL-Sarayreh & AL-Sarayreh, 2021)، ودراسة الشحنة (2021)، ودراسة أبو عيشة (2018)، ودراسة زعرب (2020)، ودراسة العنزي (2019)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الطراونة (2022)، ودراسة جاك (Gakir, 2021)، ودراسة أبو شقرة (Abu Shaqra, 2021)، ودراسة البنا (2020)، ودراسة حنون (2020).

**ثالثاً: الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها، وإدارة التميز وأبعادها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتعزى هذه النتيجة إلى أنه مع اختلاف المؤهل العلمي لمديري المدارس الحكومية الثانوية يكون المدير قادر على تغيير نمط الإدارة التقليدية وتحويله إلى نمط الإدارات الحديثة كإدارة التميز وإدارة الابتكار، ويمكنه إدراك أهمية تطبيق أبعادهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، فضلاً عن اتفاق كافة المستويات التعليمية على أهمية ممارسة الإدارة المدرسية في ضوء إدارة التميز وإدارة الابتكار وأبعادهما.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطراونة (2022)، ودراسة حنون (2020)، ودراسة زعرب (2020)، ودراسة البنا (2020)، ودراسة أبو عيشة (2018)، بينما تختلف مع نتيجة دراسة أبو شقرة



(Abu Shaqra,2021)، ودراسة الصرايرة والصرايرة (AL-Sarayreh& AL-Sarayreh,2021)، ودراسة جاكِر (Gakir, 2021)، ودراسة العنزِي (2019).

**رابعاً: الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير التخصص.

أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها، وفي ضوء إدارة التميز وأبعادها تعزى إلى متغير التخصص. تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية جميعهم على اختلاف تخصصهم العلمي متفقين على أن التحول نحو تطبيق الإدارة العصرية في ضوء إدارة التميز وأبعادها وإدارة الابتكار وأبعادها تحقق تجعل واقع العمل الإداري في المدارس الثانوية أفضل من الأساليب التقليدية، وهذا يؤكد حاجة الإدارة المدرسية إلى استخدام أنماط الإدارة العصرية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الطروانة (2022)، ودراسة جاكِر (Gaki,2021)، ودراسة البنا (2020)، ودراسة حنون (2020)، ودراسة أبو عيشة (2018)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة زعرب (2020)، ودراسة الشحنة (2021)، ودراسة راجيتانون واوساهو (Rajitanon &Usaho, 2020)، ودراسة العنزِي (2019).

**خامساً: الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها، وإدارة التميز وأبعادها تعزى إلى متغير المديرية. وترجع هذه النتيجة

إلى مدى امتلاك مدير المدرسة المعارف والمهارات والخبرات اللازمة التي تمكنه من ممارسة الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الابتكار وأبعادها وإدارة التميز وأبعادها، فضلاً عن حجم الدعم المادي المخصص للمدارس والذي يختلف من مديرية إلى أخرى، فكلما زاد حجم الموازنة المخصصة للتعليم كلما تمكن مديري المدارس من ممارسة أساليب الإدارة العصرية؛ إذ أن الإدارة الابتكار والتميز تحتاج إلى دعم مادي أكبر من أساليب الإدارة التقليدية من أجل الإنفاق على الأفكار الريادية والإبداعية.

كما أن طبيعة الإدارة في مديريات التربية والتعليم التابعة لكل مديرية تختلف عن الأخرى، فقد نجد إدارة تشجع على التبادل المعرفي والثقافي بين المدارس، وإقامة الأنشطة المجتمعية التي تمكن المعلمين من الانخراط مع معلمين المدارس الآخرين، وقد تكون أكثر تفاعلاً في علاقتها مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور من خلال اطلاعهم على المستوى الأكاديمي والعلمي لأبنائهم أولاً بأول، أو إجراء الاجتماعات الدورية لمناقشة المشكلات التي تواجههم داخل المدرسة وخارجها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زعرب (2020)، ودراسة أكيونج (Ukpong,2020). في حين اختلفت مع نتيجة دراسة الطراونة (2022)، ودراسة الحارثي (2021)، ودراسة الصرايرة والصرايرة (AL-Sarayreh & AL-Sarayreh, 2021)، ودراسة حنون (2020)، ودراسة البنا (2020)، ودراسة الداود (2020)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة أبو عيشة (2018).

**سادساً: الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود فروق دالة إحصائية في الإبداع المؤسسي ومجالاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية تعزى إلى متغير الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الإناث.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإناث دأمت السعي لتطوير أنفسهن، وأكثر ميلاً لتفعيل البيئة التعليمية بطريقة إبداعية مبتكرة، ويستخدمن الأساليب الإبداعية لتطوير العمل داخل المدرسة كما تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات في بعض الأحيان يمتلكن وقتاً أكثر من المعلمين للمشاركة في الدورات والندوات المتعلقة بتنمية الإبداع وممارسته في العملية التعليمية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الحي ومطر (2018)، ودراسة الصالح (2015)، بينما اختلفت مع دراسة عيداروس وعبد الله (2021)، ودراسة مارتيفيفا وآخرون (Matraeva & at el, 2020)، ودراسة الكوني (2017).

سابعاً: الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق في الإبداع المؤسسي ومجالاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. ترجع هذه النتيجة إلى التطور التكنولوجي والمعلوماتي الذي أصبح السمة العامة للعصر الذي نعيش فيه، فتطور الشاشات الرقمية واقتحامها لحياة الإنسان جعله أكثر مقدرة على التجديد والإبداع، فمدير المدرسة المطلع على الأساليب الإدارية العصرية الحديثة لديه المقدرة على إدارة المدرسة بطريقة إبداعية وجعل مدرسته مدرسة مبدعة من خلال معرفته بالأساليب الإبداعية ومقدرته على خلق الأفكار الإبداعية، مما يجعله مديراً مبدعاً بصرف النظر عن عدد سنوات خبرته في العمل الإداري.

كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يعمل على تشجيع الإبداع لدى كافة المعلمين في مدرسته على اختلاف سنوات خدمتهم، لذا فقد يقوموا بابتكار أفكار وأساليب جديدة تسهم في تحسين العملية التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكوني (2017)، ودراسة الصالح (2015).

بينما اختلفت مع دراسة مارتيفيفا (Matraeva& at el, 2020) ودراسة عبد الله وعيداروس (2021)، ودراسة عبد الحي ومطر (2018).

**ثامنا: الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود فروق في الإبداع المؤسسي ومجالاته باستثناء مجال العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح ماجستير فأعلى.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى تأثير المؤهل العلمي الذي حصل عليه مدير المدرسة في مقدرته على الإبداع المؤسسي، فكلما ارتفع التحصيل العلمي للمدير كلما امتلك مهارات إبداعية تجعله قادر على الإسهام بشكل كبير في تحسين العمل داخل المؤسسة التعليمية، وبخاصة إذ سخر مؤهله العلمي ومعرفته وخبرته في التحول نحو تطبيق أساليب الإدارة العصرية كالإدارة بالإبداع التي تمكن المعلمين من بلورة أفكارهم الإبداعية والابتكارية وجعلها قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة التي وصلت إليها دراسة الحارثي (2021)، ونتيجة دراسة عبد الحي ومطر (2018) التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع داخل المدرسة والمؤهل العلمي الذي يحمله المدير في المدرسة المبدعة، بينما اختلفت النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من عيداروس وعبد الله (2021)، والكوني (2017)، والصالح (2015)؛ إذ توصلت هذه الدراسات إلى عدم وجود فروق دالت إحصائياً في متغير المؤهل العلمي.

تاسعاً: الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير التخصص.

أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق دالة إحصائية في الإبداع المؤسسي ومجالاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية تعزى إلى متغير التخصص. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإبداع المؤسسي ومجالاته أصبح هدف تسعى مختلف المدارس إلى تحقيقه لكي تصبح مدرسة مبدعة، لذا فإن تخصص المدير أو المعلم لا يعيق الإبداع الذي يتم من خلال وضع خطط تشمل تغييرات تطال البيئة المدرسية لكي تصبح بيئة حاضنة للإبداع. فضلاً عن مقدرة المدير على التخطيط للعمليات الإدارية وتنفيذها بالشكل الصحيح والمطلوب، واستخدامه لأساليب التقييم التي من خلالها يتم تقييم أداء الموارد البشرية والوقوف على نقاط القوة والضعف لتنمية الأفكار الإبداعية لديهم.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة مارتيغيفا وآخرون (Matraeva & at el, 2020)، التي كشفت أن الإمكانيات الإبداعية لدى مدير المدرسة لا تتعارض مع طبيعة التخصص الذي درسه، بينما اختلفت مع دراسة عيداروس وعبد الله (2021)، ودراسة عبد الحي ومطر (2018)، ودراسة الكوني (2017)، ودراسة الصالح (2015).

عاشراً: الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود فروق في الإبداع المؤسسي ومجالاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية تعزى إلى متغير المديرية. تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة وظروف

كل منطقة تعليمية في الأراضي الفلسطينية، إذ أن الإمكانيات التي يتم توفيرها لمديري المدارس في البيئات المدرسية جميعها تخضع لوزارة التربية والتعليم، إلا أن حجم المدارس وعدد المعلمين العاملين فيها يختلف من منطقة تعليمية إلى أخرى، لذا فإن الإمكانيات المادية والدعم الذي يتلقاه المدير له دور كبير في توجهات المدير نحو تنمية الإبداع وتحفيز السلوك الإبداعي، ويتعين مراعاة النقص الحاد في الموازنة المالية المخصصة لقطاع التعليم التي تعاني منها مختلف مديريات التربية والتعليم بفعل وجود الاحتلال وتحكماته السياسية والمالية من خلال اقتطاع أموال عائدات الضرائب "المقاصة" المخصصة للسلطة الفلسطينية والتي تعد مصدر الدخل الأكبر لها، فضلاً عن أن هذا الاقتطاع يطال كافة مناحي الحياة، فمدير التربية والتعليم ومدير المدرسة والمعلم الذين لا يتقاضون رواتبهم بالكامل ويثقل كاهلهم بالالتزامات المادية يصبحون أقل مقدرة على الإبداع، وبالتالي ينعكس الأمر على المديرية والمدرسة المعلم وكافة العاملين بهم.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الصالح (2015) التي كشفت عن دور الدعم المالي المخصص للمناطق التعليمية للمورد البشري في تنمية الإبداع المؤسسي، في حين اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة عيداروس وعبد الله (2021)، ودراسة عبد الحي ومطر (2018)، ودراسة الكوني (2017).

**الحادية عشر: الفرضية الحادية عشر:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع ممارسات الإدارات المدرسية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية ومستوى الإبداع المؤسسي من وجهة نظر المعلمين.

أظهرت نتائج الفرضية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية العصرية والإبداع المؤسسي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية، تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسات الإدارة العصرية تؤدي إلى تحقيق دوراً فاعلاً في التعاون بين العاملين في المدرسة على

اختلاف خبراتهم ومؤهلهم العلمي وسنوات خدمتهم، مما يسهم في تحقيق الإبداع المؤسسي، وزيادة المعرفة، ويزيد من التزام المعلمين والعاملين داخل المدرسة، مما يقود إلى التجديد والإبداع والابتكار التي تتولد عن المعرفة المكتسبة بواسطة الممارسة والتعليم، فضلاً عن أن ممارسات الإدارة العصرية تحقق الإبداع المؤسسي من خلال تطوير مهارات المعلمين الإبداعية وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تثري التفكير الإبداعي والناقد لديهم.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع النتائج التي كشفت عنها نتيجة دراسة كل من الحارثي (2021)، ودراسة عيداروس وعبد الله (2021)، ودراسة شينوني (Chinonye, 2020)، ودراسة عداوي وبطائنة (2019)، ودراسة أبو شقرة (Abu Shaqra, 2021)، ودراسة الصرايرة والصرايرة (AL-Sarayreh & AL-Sarayreh 2021)، ودراسة الداود (2020)، ودراسة البنا (2020)، في حين اختلفت النتيجة مع دراسة جاك (Gakir, 2021)، ودراسة الطراونة (2022)، ودراسة الكوني (2017).

**الثانية عشر: الفرضية الثانية عشر:** لا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين في التنبؤ بالإبداع المؤسسي.

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية من وجهة نظر المعلمين في التنبؤ بالإبداع المؤسسي، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة الابتكار، والممارسات الإدارية العصرية في ضوء إدارة التميز تتفق إلى حد كبير مع الإبداع المؤسسي، فالابتكار والتميز يفضيان بالضرورة إلى الإبداع، إذ أن مجالات الإدارة بالابتكار من حيث تنظيم العمل الإداري، وثقافة المدرسة التي تتجه نحو التميز والإبداع جميعها تجعل مدير المدرسة الذي يمارس أساليب

الإدارة العصرية دائم السعي لتميز مدرسته واتسامها بسمات المدرسة البدعة، وتشجيع معلميه على تنمية مهاراتهم ومعارفهم بإتباعه الأساليب الإبداعية المحفزة على التميز والابتكار.

### مناقشة نتائج أسئلة المقابلة

**السؤال الأول:** تعد ممارسة الإدارة العصرية المتمثلة (بإدارة الابتكار وإدارة التميز) من الركائز المهمة في الإبداع المؤسسي، إذ تعد هدفاً بحد ذاته، برأيك ما أهمية ممارسة مدير المدرسة للإدارة العصرية بكل مكوناتها؟

أظهرت النتائج أن غالبية المديرين يتجهون نحو ضرورة ممارسة مدير المدرسة لأساليب الإدارة العصرية، وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية مواكبة التقدم العلمي في مجال العمل الإداري، وأن ممارسة المدير لأساليب الإدارة العصرية يحسن من جودة التعليم ويخلق جواً من التنافسية في العمل وإنجاز الأعمال ببسر وسهولة، مما يعزز من انتماء المعلمين وولائهم للمدير، فضلاً عن سعي المدير الحثيث للتغلب على المشكلات التي تواجهه من خلال إشراك المعلمين في إيجاد الحلول الإبداعية التي من شأنها تعزيز روح الابتكار لديهم، وهذا الإنجاز الإداري لا يتم بمعزل عن أساليب الإدارة العصرية.

**السؤال الثاني:** تعد إدارة الابتكار من أهم متطلبات الإدارة العصرية، إذ لم يعد مجدياً قيام المديرين بالواجبات الخاصة بهم بالطرق التقليدية، ومن أجل الارتقاء بالأداء لا بد من البحث عن طرق جديدة لمواكبة العصر، باعتقادك ما هي أنواع الابتكار الإداري التي تسهم في عملية الارتقاء بالعمل الإداري؟

أظهرت نتائج هذه السؤال أن آراء مديري المدارس تؤكد على أن استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري هو قاعدة أساسية للابتكار، وتعزى هذه النتيجة إلى أن أنواع الابتكار الإداري ينحصر بأشكال الابتكار التنظيمي وهي الابتكار المعرفي، والابتكار التقني، فضلاً عن الابتكار الإداري الذي يتمثل في اتخاذ القرار الصائب، وخاصة في طرح حلول للمشاكل التي تواجه مدير المدرسة والتي



تعتمد بالأساس على المرونة وتفويض الصلاحيات للمعلمين، وأكدت النتائج أيضاً على أن الاستثمار في الموارد البشرية وتدريب المعلمين هو أفضل وسيلة لتحقيق الابتكار في المدارس.

**السؤال الثالث:** تتطلب ممارسة إدارة التميز توافر مجموعة من الصفات لمدير المدرسة التي تميزه عن المدير التقليدي، من وجهة نظرك ما الصفات التي تراها مناسبة؟

أظهرت النتائج أن مدير المدرسة لكي يكون مديراً متميزاً لا بد من أن يكون ملهماً للمعلمين، ومحفزاً لهم؛ بحيث يشجعهم على الإبداع والتفكير بأساليب علمية حديثة، ويمتلك المقدرة على تطوير الكوادر البشرية المؤهلة والملتزمة، بما في ذلك المعلمين والموظفين الإداريين والمتخصصين في الدعم الإداري والتربوي، وتوفير الموارد التعليمية والتي تشمل الكتب الدراسية، والمواد الدراسية الإضافية، والمعدات التعليمية مثل الأجهزة اللوحية والحواشيب والمختبرات والمعدات الرياضية، والموارد التكنولوجية والتي تشمل الأجهزة والبرمجيات التي تدعم التعلم الإلكتروني والتفاعل عبر الإنترنت، بالإضافة إلى تقنيات الاتصال والتواصل الحديثة، والموارد الإدارية والتي تشمل الأدوات والبرامج اللازمة لإدارة العمليات اليومية في المدرسة.

**السؤال الرابع:** هناك إجماع بين الباحثين على أن السلوك الإداري يخرج إلى الوجود كنتائج للميسرات والمعززات برأيك ما الأسس التي يتبناها مدير المدرسة لتشجيع إدارة التميز؟

أظهرت النتائج أن الأسس التي يتبناها مدير المدرسة للتميز في إدارته تتمركز حول تقديم الشكر والثناء على أداء المعلمين وانجازهم، وتكريم المبدعين لخلق روح التنافسية داخل المدرسة، والتركيز على تعزيز التواصل والتفاعل بين أفراد المدرسة والمجتمع المحلي، مما يعزز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية ويبني علاقات إيجابية مع المجتمع.

وأظهرت النتائج أيضاً أن مدير المدرسة المتميز يقوم بتوفير دورات تدريبية للمعلمين من خلال مديرية التربية والتعليم، أو من خلال المجتمع المحلي لتطوير أداء المعلمين، ويتجه نحو عقد

الدورات الاجتماعية المرتبطة باحتياجات المعلمين أو أي أمور تفيد وتدعم المسيرة التعليمية، إذ أن المدير يعد قدوة للمعلمين في الإخلاص وتحمل ضغط العمل، مما يدعو للتميز من خلال تبني رؤية ورسالة واضحة للمدرسة، ويكون ذلك من خلال بناء فريق عمل متميز منخرط في الدورات التدريبية التي تصقل مهاراتهم وتنمي قدراتهم.

**السؤال الخامس:** تواجه الإدارة العصرية العديد من التحديات التي تحد وتقلل من كفاءتها وفعاليتها،

ما التحديات التي ترى أنها من كفاءة مكونات الإدارة العصرية (إدارة الابتكار وإدارة التميز)؟

أظهرت النتائج أن هنالك عدة عوامل سياسية واقتصادية مالية تعيق من ممارسة مدير المدرسة لأساليب الإدارة العصرية كإدارة الابتكار وإدارة التميز، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود الاحتلال الذي يعيق تطبيق الإدارة العصرية وتطورها في المدارس بسبب أعماله التعسفية، كما أن العامل الاقتصادي المرتبط بالعامل المادي يعيق تطبيق الإدارة العصرية، فيما تعد سياسات التعليمية والتي تدعو لتسريع التعليم تحبط أداء المعلمين مما يؤثر على ممارسات الإدارة العصرية، فضلاً عن أن قلة الموارد المالية والتي تسهم في تطور البنية التحتية للمدارس، وقلة المعلمين ذوي الكفاءة، وهذه المعوقات مجتمعة تحد من تطور الإدارة وتميزها.

**السؤال السادس:** يعد الإبداع المؤسسي من المواضيع الحديثة التي أولتها أديبات الإدارة اهتماماً

خاصاً، برأيك ما أهمية تمكين مدير المدرسة أدائياً في تحقيق الإبداع المؤسسي؟

أظهرت نتائج الدراسة أنه يتعين على مدير المدرسة امتلاك مجموعة من المهارات الفنية التي تمكنه من إدارة المدرسة وتحسين أدائها، لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية بشكل فعال، ومن بين هذه المهارات: إدارة الموارد المالية بحيث يكون مدير المدرسة قادراً على إدارة الموارد المالية بفعالية، بما فيها تحديد الاحتياجات المالية، وتخصيص الميزانية، ومراقبة النفقات، ويعمل على تخطيط البرامج التعليمية بناءً على ما هو متاح من موارد مالية بعد تحليل البيانات التعليمية،

وتحديد الاحتياجات التعليمية، إذ يخطط المدير للبرامج والأنشطة التعليمية التي تدعم تحقيق أهداف التعليم.

كما ينبغي على مدير المدرسة أن يكون قادراً على إدارة الوقت بشكل فعال، بما في ذلك تنظيم الجدول الزمني للمدرسة وتحديد الأولويات وتوزيع المهام بين العاملين، الأمر الذي يمكنه من التواصل بشكل فعال مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، والتفاوض في مواقف مختلفة لتحقيق التوافق وتحقيق الأهداف المشتركة.

**السؤال السابع:** تبني المؤسسة على مجموعة ركائز منها (العمليات الإدارية، والموارد البشرية، وإدارة عمليات المعرفة، والموارد المالية)، من وجهة نظرك: كيف تُسهم هذه العمليات بتمكين مدير المدرسة للوصول بالمؤسسة إلى الإبداع المؤسسي؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن العمليات الإدارية وإدارة المعرفة وتوفير الدعم المالي للموارد البشرية تمكن مدير المدرسة من الوصول إلى الإبداع المؤسسي، وتعزى هذه النتيجة إلى أن تلك العمليات تزيد من قدرته على التخطيط والتنظيم والاتصال الفعال، وتزيد من قدرته على اتخاذ القرار الصائب، كما أن التشجيع التام والجيد وتبادل المعرفة، وتوفير الموارد المالية، تسهم في تمكين المدير للوصول إلى الإبداع المؤسسي من خلال تبادل المعرفة بين المعلمين، وتجعل المدير قادر على توفير كل ما يحتاجه المعلمين من موارد مالية تساعدهم على الإبداع، فالعمليات الإدارية المخطط لها بشكل جيد تسهم في خلق بيئة داعمة ومحفزة للعمل.

**السؤال الثامن:** برأيك كيف تفسر العلاقة بين (إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع المؤسسي)؟

أظهرت نتائج هذا السؤال عن وجود علاقة تكاملية تشاركية بين إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع المؤسسي، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه لا يمكن تحقيق الإبداع المؤسسي دون وجود إدارة التميز والابتكار، لأن إدارة التميز هي التي توفر بيئة داعمة محفزة للوصول للابتكار وتحسين العملية

التعليمية للوصول إلى النتائج في جميع الأهداف المرجوة، كما أن العلاقة بين إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع مبنية على العمل التشاركي في المدرسة ما بين مدير المدرسة والعاملين في المدرسة من معلمين وإداريين، فضلاً عن دور المجتمع المحلي ومجالس أولياء الأمور.

لذا، فإن أي مؤسسة تتبنى وتدعم الابتكار والتميز سوف تصل بالضرورة إلى الإبداع المؤسسي من خلال التخطيط والتنظيم لبيئة العمل، والتنافس الإيجابي بين المعلمين، واستثمار طاقاتهم ومقدراتهم، والعمل على زيادة انتماء المعلم لمدرسته، وتعزيز مشاركته في جميع الأنشطة والمسابقات التي تجريها المدرسة لدعم التميز والإبداع.

يرى الباحث أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الكمية تتفق مع نتائج المقابلات، إذ أكدت كلاهما على أهمية الممارسات الإدارية العصرية في تحسن مستوى الإبداع المؤسسي في المدارس الحكومية الثانوية من جهة، وضرورة ممارسة العمل الإداري من قبل مديري المدارس في ضوء إدارة الابتكار وإدارة التميز وأبعادهما.

#### رابعاً: التصور المقترح للممارسات الإدارية العصرية

##### تمهيد:

بعد عرض الباحث لنتائج الدراسة النظرية والميدانية في هذا الفصل، وبعد أن تطرق الباحث إلى ممارسات الإدارة العصرية في ضوء إدارة التميز وإدارة الابتكار والإبداع المؤسسي من خلال الأدب النظري للدراسة في الفصل الثاني، ومن خلال الدراسة الميدانية في الفصل الثالث والرابع، وبناءً على ما سبق، فإن الباحث يقدم في هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم يقدم تصوراً مقترحاً لممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وذلك استناداً إلى الدراستين النظرية والميدانية، وبناءً عليه تضمن التصور ما يأتي:

أ- منطلقات التصور المقترح.

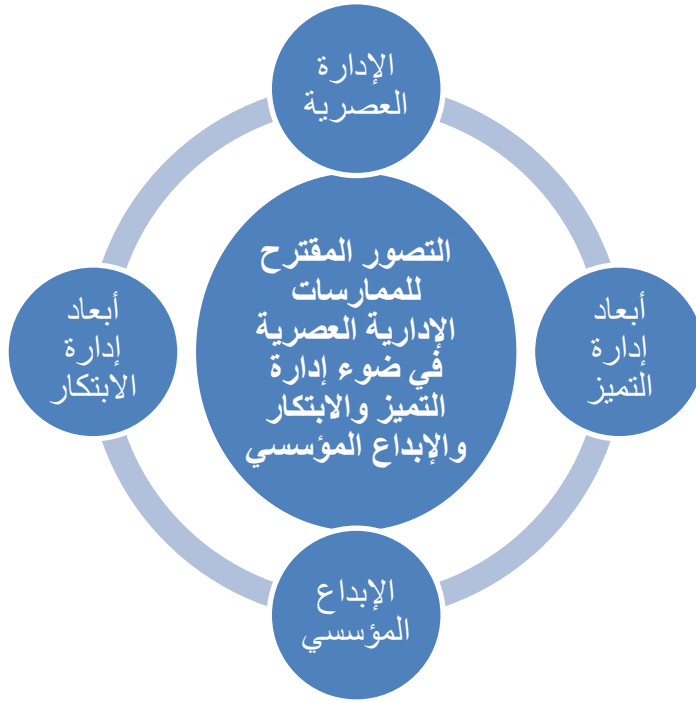
ب- أهداف التصور المقترح.

ج- ملامح وأبعاد التصور المقترح، ومتطلبات تطبيق التصور المقترح.

د- معوقات تطبيق التصور المقترح والحلول المقترحة لها.

والشكل التالي يوضح التصور المقترح لممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية

الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين.



شكل رقم (1.5): التصور المقترح لممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي

وفيما يأتي عرضاً لأبرز ما تضمنه التصور المقترح:

أ- منطلقات التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي جاءت على النحو الآتي:

1. إن الهدف من التحول نحو تطبيق أساليب الإدارة العصرية يكمن في مساعدة مديري المدارس على القيام بوظائف العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والإشراف واتخاذ القرار والتوجيه الإداري والمتابعة وتقييم الأداء والرقابة عليه.
2. حاجة الإدارات المدرسية للتحول للأساليب الإدارية العصرية الحديثة كالإدارة بالابتكار والإبداع والإدارة بالتميز.
3. ممارسات الإدارة المدرسية للإدارة العصرية تؤثر على المهارات الإدارية التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية، وتجعل المدير قادر على الابتكار وإتباع الأساليب الإدارية الحديثة القائمة على المعرفة والتجديد والابتكار.
4. مدير المدرسة لكي يكون مديراً متميزاً لا بد من أن يكون ملهماً للمعلمين، ومحفزاً لهم؛ بحيث يشجعهم على الإبداع والتفكير بأساليب علمية حديثة، ويمتلك المقدرة على تطوير الكوادر البشرية المؤهلة والملتزمة، بما في ذلك المعلمين والموظفين الإداريين والمتخصصين في الدعم الإداري والتربوي.
5. مدير المدرسة الذي يتجه نحو ممارسة عمله الإداري وفقاً للإدارة العصرية وفي ضوء إدارة الابتكار يكون دائم السعي لتطوير البنى التحتية والخدماتية للمدرسة.
6. أهمية تحقيق الإبداع المؤسسي لتحقيق التميز والارتقاء بالمدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
7. وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية العصرية وتحقيق الإبداع المؤسسي من وجهة نظر المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية الثانوية.
8. وجود علاقة تكاملية تشاركية بين إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع المؤسسي، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه لا يمكن تحقيق الإبداع المؤسسي دون وجود إدارة التميز والابتكار، لأن إدارة

التميز هي التي توفر بيئة داعمة محفزة للوصول للابتكار وتحسين العملية التعليمية للوصول إلى النتائج في جميع الأهداف المرجوة من العملية التعليمية.

9. هنالك عدة عوامل سياسية واقتصادية مالية تعيق من الممارسات الإدارية العصرية والتحول نحو إتباع أساليب الإدارة العصرية كإدارة الابتكار وإدارة التميز، فضلاً عن السياسات التعليمية التي تدعو لتسريع التعليم والتي من شأنها إحباط المعلمين مما يؤثر على أدائهم.

### ب- أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى ما يلي:

1. تقديم رؤية جديدة للممارسات الإدارية العصرية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
2. رفع مقدره مديري المدارس في حل المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية.
3. تطوير العمل الإداري المدرسي لضمان مستوى عالٍ ومتقدم من جودة العمل الإداري والأكاديمي في ضوء إدارة التميز والابتكار وأبعادهم المختلفة.
4. الوصول إلى مستوى متقدم من الإبداع المؤسسي وجعل المدرسة مثلاً للمدرسة المبدعة التي تقدم الدعم المادي والمعنوي في مجال الإبداع والابتكار.
5. رفع مستوى وكفاءة الإدارة المدرسية بغية تحقيق التغيير المنشود.

### ج. ملامح التصور المقترح وأبعاده:

يمكن عرض أهم ملامح التصور المقترح ومتطلباته للممارسات الإدارية العصرية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والإدارة، والذي يعتمد بشكل أساسي على أسلوب الإدارة بالتميز والإدارة بالابتكار والإبداع المؤسسي، وذلك وفقاً لما تم عرضه في الدراسة النظرية والميدانية.

## أولاً: - الإدارة العصرية وفقاً لإدارة التميز

تعتبر إدارة التميز عن مجموعة الإجراءات والمهارات العالية، والسياسات المتطورة، التي تتخذها المؤسسات التعليمية بهدف الوصول إلى الأهداف المرسومة، والتي تتسم بالتميز في إدارة عملياتها التربوية لتحسين مستوى أدائها الوظيفي، وتتطلب وجود قيادات إدارية ذات رؤية تركز في عملها على المستقبل والنتائج التي سيتم تحقيقها.

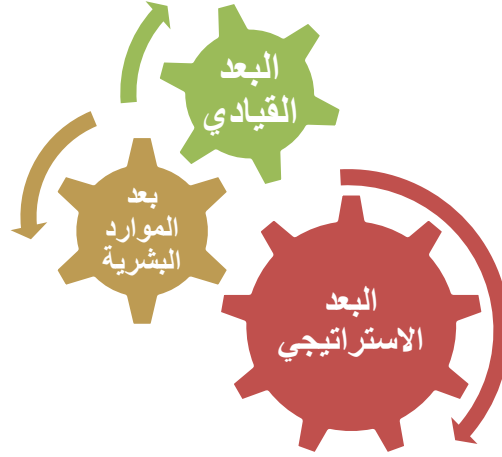
ولتطبيق إدارة التميز في المدارس كأسلوب إداري عصري فإنها تتطلب ما يلي:

- بناء منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المؤسسة التعليمية.
- الالتزام الأخلاقي بقواعد العمل، ولوائحه وقوانينه، وتشريعاته المختلفة.
- الفهم الصحيح لنجاح إدارة التميز وأهميته، والعمل على نشر ثقافة التميز بين جميع أطراف العملية الإدارية التربوية.
- تحقيق المؤسسات التعليمية للتميز في الأداء يتطلب بناء إطار منهجي يساعد في الوصول إلى التميز من خلال وضع حلول مقترحة للمشكلات قبل وقوعها.
- بناء الخطط الاستراتيجية للمنظومة التعليمية وتقويم أداء المؤسسة بشكل مستمر وبأساليب حديثة.

لذا فإن نشر ثقافة التميز داخل المؤسسات التعليمية تعد متطلباً أساسياً للتمهيد لتطبيق إدارة التميز، وإنه إذا تمت عملية التمهيد قبل التطبيق فهذا يؤدي إلى إزالة المخاوف داخل المؤسسة التعليمية، الأمر الذي يحث الأفراد على أداء عملهم بكفاءة وفاعلية وإيجاد بيئة تشجعهم على التعبير عن آرائهم مع ضرورة إدراك واقتناع الإدارة العليا وإيمانها بأهمية تطبيق إدارة التميز.



تقوم إدارة التميز على مجموعة من الأبعاد وهي ما تم دراستها وتحليلها في الدراسة الميدانية وكشفت عن وجود مستوى مرتفع لها من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. والشكل التالي يوضح أبعاد إدارة التميز.



شكل رقم (2.5) أبعاد إدارة التميز

1- البعد القيادي: يقوم هذا البعد على أن الإدارة الحديثة تحتاج إلى مقدرات إضافية ليتمكن القائد من متابعة المستجدات والمتغيرات التي تطرأ على العمل الإداري، وضرورة التأقلم معها في ظل توافر صفات النفوذ والتأثير والسلطة لدى المدير، ويتطلب التميز القيادي مجموعة من العوامل الداعمة منها ما يلي:

- تبني سياسة الباب المفتوح، ووضع سياسة واضحة للمنظمة.
- تطوير إستراتيجية تنسجم مع الرسالة والأهداف.
- وضع استراتيجيات تنفيذية لتسهيل عملية التميز القيادي.

فضلاً عن وجود بعض المؤشرات التي تكشف عن مدى وجود التميز القيادي ومنها: تبني اللامركزية وتفويض الصلاحيات، وتمكين العاملين، والدعم المادي والمعنوي الدائم، والدعم المستمر، والتشجيع على الابتكار والإبداع، وحل المشكلات التي تواجه المدرسة بسرعة وفاعلية.

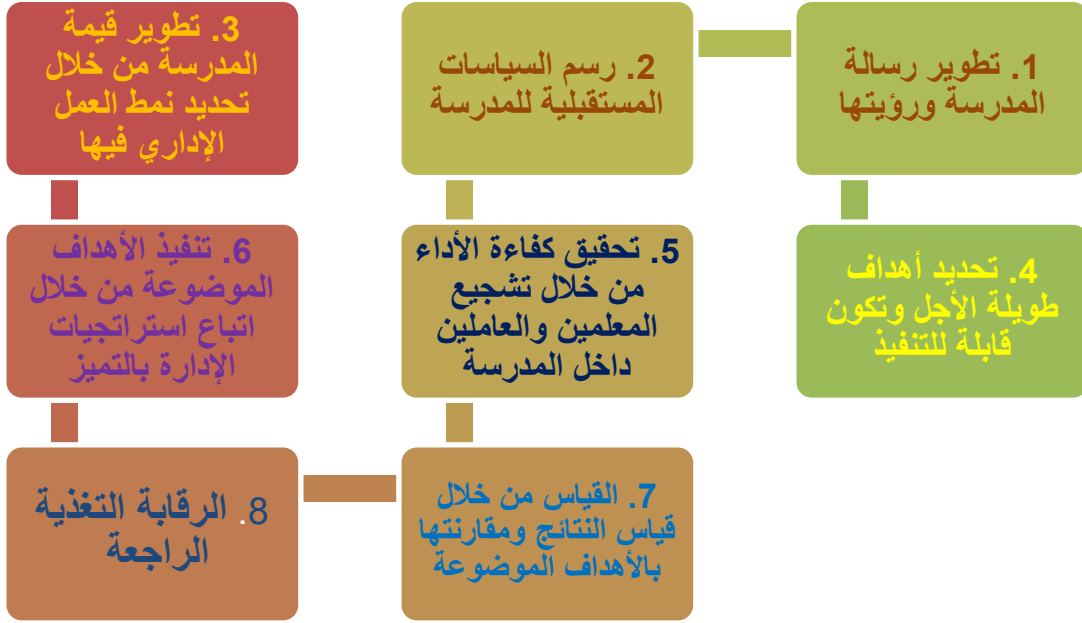
## 2- البعد الاستراتيجي

تعتبر الاستراتيجيات عن الإطار العام الذي يحدد التوجه الاستراتيجي والغايات والأهداف طويلة المدى، إذ أن المؤسسات التعليمية المتميزة التي تنفذ رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة ومحددة للمدرسة تكون ثقافة المدرسة مبنية على أساسها، فالإستراتيجية هي الآلية التي تنفذ المؤسسة التعليمية رؤيتها ورسالتها من خلالها كونها تساند الخطط والأهداف والغايات المحددة لسير العمل.

## 3- بعد الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية مصدر الثروة في المؤسسة التعليمية، وهم تركيبة من الخصائص المتمثلة في المقدرات والكفاءات والخبرات، لذا يتعين على المدير العصري استثمارهم بشكل جيد وتنمية مهاراتهم وتوظيف خبراتهم من خلال منحهم التقدير اللازم، وتمكينهم، وتوجيههم بالشكل الصحيح لتحقيق النتائج المرجوة من العملية التعليمية بشكل عصري وحديث.

وينبغي على الإدارة المدرسية التي تتبع الأساليب العصرية في الإدارة أن تتوجه نحو وضع خطة توضح من خلالها كيفية إدارة الموارد التي تتوافر لديها لضمان نجاحها المستدام، وتوضح فيها طرق إدارة المعلومات والتكنولوجيا والأبنية، وتصميم قواعد بيانات لحفظ وثائق التخطيط والتنفيذ والتقييم لدعم اتخاذ القرار وزيادة مقدرات المدرسة، فضلاً عن تقويم الموارد من خلال تقييم أداء العاملين والمشاركة المجتمعية كمورد بشري، وتقييم الميزانيات المخصصة للمدرسة، وكل ذلك لتحديد نقاط القوة والضعف ومن ثم إجراء التعديلات المناسبة لوظيفتي التخطيط والتنفيذ.



ويوضح الشكل رقم (3.5) خطوات تطبيق وتنفيذ إدارة التميز من قبل الإدارة المدرسية

ولتطبيق وتنفيذ إدارة التميز في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لا بد من إتباع الخطوات الآتية:

1. تطوير رسالة المدرسة التي تكمن في سبب وجودها.
2. تطوير رؤية المدرسة من خلال رسم سياساتها المستقبلية.
3. تطوير قيمة المدرسة من خلال تحديد القيم وأنماط العمل الإداري الخاص بها.
4. تحديد أهداف طويلة الأجل تكون قابلة للتنفيذ وتعطي نتائج كمية ملموسة.
5. تحقيق كفاءة الأداء من خلال إيجاد التنظيم القادر على نقل الأنشطة الإستراتيجية للعاملين.
6. التنفيذ: يتم من خلال التنفيذ الفعال للأنشطة والاستراتيجيات، والتأكد من إسناد المهام إلى الأفراد الذين يمتلكون كفاءة عالية على تنفيذ المهام الإستراتيجية.
7. القياس: يتم من خلال قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوعية، لسد الفجوة ومحاولة التغلب عليها.

## ثانياً: - الإدارة العصرية وفقاً لإدارة الابتكار

إن التحول نحو الابتكار والإبداع يرجع إلى حقيقة مفادها أن المؤسسات أصبحت تمتلك موارد وتقنيات عالية، وخيارات فنية وإدارية تمكنها من التعامل مع الابتكار لكونه نشاطاً متميزاً للوصول إلى كل ما هو جديد من خلال الزيادة الملموسة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير داخل المؤسسات التعليمية. وتتمثل أهمية إدارة الابتكار في أنها تشمل كافة العمليات الإدارية لتفعيل الابتكار والإبداع في المؤسسات والدول، وهي تعتمد على أدوات وآليات تسمح للمؤسسة من رفع مقدرتها الابتكارية والإبداعية بتعزيز أنشطة البحث وتطوير المعرفة التكنولوجية والأساليب المستخدمة في المؤسسات، فضلاً عن البحث والتطوير الذي ازدادت أهميته في المؤسسات التعليمية المتقدمة، إذا أدركت ضرورة توليد أكبر عدد ممكن من الإبداعات والابتكارات التي تسمح بالوصول إلى نتائج متقدمة في العمل التربوي.



شكل رقم (4.5) أبعاد إدارة الابتكار

ولإدارة الابتكار أبعاد تمت دراستها في الدراسة الميدانية وجرى تطبيقها على أفراد عينة الدراسة لقياس اتجاهاتهم نحو الممارسات الإدارية العصرية في ضوء أبعاد إدارة الابتكار، والتي جاءت كما يلي:

- **الأبعاد التنظيمية:** تؤكد الأبعاد التنظيمية على أن التحول نحو نمط الإدارة العصرية وفقاً لأسلوب الإدارة بالابتكار يحتاج إلى تطوير الإجراءات الإدارية للابتكار بما يسهم في وصول عملية الابتكار للنتائج المخطط لها، واستخدام التقنيات التي تساعد على الابتكار والعمل على توفير التقنيات الداعمة له، وضرورة إدارة المعرفة الداعمة للابتكار، وتطوير الموارد البشرية من خلال إقامة الدورات التدريبية التي تعرف الأفراد بأهمية إدارة الأفكار الإبداعية القائمة على الابتكار والتجديد والإبداع، في سبيل رفع مستوى المدرسة محلياً وتحقيق مستويات متقدمة تؤهلها من المشاركة في المسابقات الدولية ذات الصلة بالإبداع والابتكار.

- **الأبعاد المادية:** إن تخصيص الموازنات للتعليم أمر في غاية الأهمية، فالتحول نحو الإدارة العصرية بالإبداع والابتكار يتطلب في الدرجة الأولى رفع مخصصات البحث والتطوير والابتكار، إذ أن الدعم المادي يسهم في تطوير الابتكار، وضرورة توفير الدعم المادي لتوفير التقنيات الحديثة التي تضمن الوصول إلى أفضل المخرجات.

- **الأبعاد الثقافية:** إن للثقافة السائدة داخل المؤسسة التعليمية دوراً مهماً في نجاح التحول لممارسة الإدارة بالابتكار، فجعل الابتكار جزءاً لا يتجزأ من الثقافة السائدة داخل المدرسة يعد من أهم عوامل نجاح التحول لأساليب الإدارة العصرية، من ثم تنمية ثقافة العمل الجماعي التي تعد وسيلة فاعلة لتبادل الخبرات وتحقيق الأهداف الرامية لزيادة الابتكار، فضلاً عن الإسهام في نشر المعرفة بتوفير المعلومات والبيانات للوصول للابتكار، وتشجيع الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملين داخل المدرسة إذ أن الابتكار والإبداع يبدأ بفكرة.

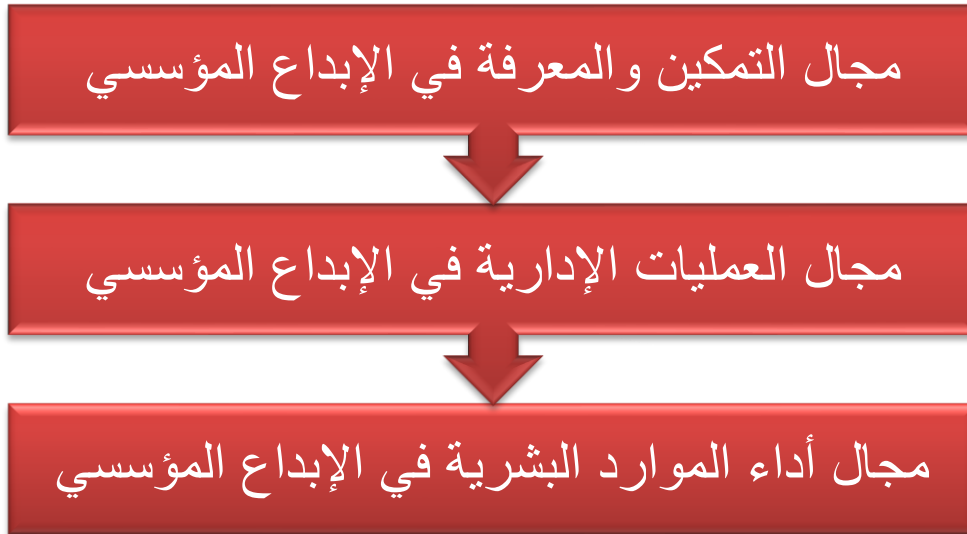
وتتطلب إدارة الابتكار عدة متطلبات لتكون أسلوب إداري متبع داخل المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، ومنها ما يلي:

1. التوجه نحو الإصلاح الهيكلي بشكل جاد.

2. جعل سياسات الابتكار جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية المتبعة للعمل داخل المدرسة.
3. الانفتاح على التيارات العالمية للابتكار.
4. تعزيز سياسات الابتكار عن طريق تحسين التقنيات والآليات التنظيمية الخاصة بالتقييم.
5. تسهيل حركة المعرفة داخل النظام الابتكار وتسهيل التعاون بين كافة الأطراف المعنية بالابتكار.
6. إدماج أنشطة البحث والتطوير داخل المؤسسة التعليمية لتطويرها داخلياً.

### ثالثاً: - تحقيق الإبداع المؤسسي

تؤمن المدرسة المبدعة بضرورة تمكين المعلمين لجعلهم قادة المستقبل، والشكل التالي يوضح المجالات التي يتحقق من خلالها الإبداع المؤسسي.



شكل رقم (5.5) مجالات الإبداع المؤسسي

ويتطلب الوصول إلى مستوى المدرسة المبدعة في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين عدة

متطلبات، ومنها ما يلي:

1. وضع الإبداع المؤسسي بالمدارس ضمن أهداف الخطط الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم

والمديريات الفرعية التابعة لها.

2. تأكيد القائمين على السياسات التعليمية بضرورة الاهتمام بمؤهلات المعلمين لتحقيق الإبداع

داخل المدارس.

3. عقد ورش عمل ودورات تدريبية بشكل مستمر لمديري المدارس حول كيفية تحقيق الإبداع

المؤسسي وتحويل المدرسة لمدرسة مبدعة من خلال الارتقاء بمستوى المعلمين.

4. التوجه نحو ربط الحوافز والمكافآت للمعلمين بمدى مساهمتهم في الإبداع المؤسسي داخل

مدارسهم.

5. تقديم التسهيلات اللازمة لتمكين المدرسة من توفير الإمكانيات المادية اللازمة لممارسة

الأنشطة الإبداعية والمشاركة المجتمعية.

6. ضرورة توفير مناخ داعم للمعلمين لتنمية أفكارهم الإبداعية من خلال متابعة الاحتياجات

المادية والمعنوية لهم.

7. توفير بيئة مدرسية قائمة على تبني الإبداع المؤسسي من خلال تشجيع المعلمين على إبداء

آرائهم وأفكارهم، وممارسة الفعاليات والأنشطة الإبداعية، عن طريق توظيف التكنولوجيا

بالقدر المتاح.

8. ممارسة المعلمين للسلوكيات الإبداعية في أداء عملهم داخل المدرسة من خلال تقديم أكبر

عدد ممكن من الأفكار الإبداعية لحل المشكلات وتطوير العمل داخل المدرسة، وتقبل

الأساليب الإدارية العصرية الحديثة ودعم تطبيقها.

## د. معوقات تطبيق التصور المقترح والحلول المقترحة لها.

### 1- المعوقات

أن التحول نحو الإدارة العصرية يسهم في المساعدة على حل المشكلات داخل المؤسسات التعليمية، وتزويد من سرعة إنجاز الأعمال، والتأكد من مختلف الوظائف التي تؤديها الإدارة المدرسية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة عصرية متفوقة، فضلاً عن الأثر الكبير الذي تركته الإدارة العصرية بأنماطها وأساليبها المختلفة على مختلف الجوانب البشرية والتقنية والمالية، لتذليل المعوقات التي تعيق عمل الإدارة العصرية داخل المؤسسات التربوية، إلا أن هذا التحول باعتباره أمر جديد على المؤسسات التعليمية وعلى مديري العملية التعليمية فإن التغيير قد يواجه معوقات في بداية الأمر، وسنتناول هذه المعوقات على النحو الآتي:

1. هنالك معوقات تتعلق بالأفراد أنفسهم، فقد يواجه هؤلاء الأفراد غموض في مفهوم الإدارة العصرية القائمة على الإدارة بالتميز الابتكار، فضلاً عن قلة الخبرة الكافية لدى مديري المدارس الحكومية في التعامل مع النظم الإدارية القائمة على التكنولوجيا والوسائل الحديثة.
2. عدم توفير برامج تدريبية في مجال التقنيات المتطورة، وقد يكون السبب وراءها خوف المديرين من تأثير التقنيات الحديثة على مصالحهم.
3. عدم توفر كوادر فنية متخصصة في مجال نظم المعلومات الإدارية والحاسوبية من محللين ومبرمجين، مما يؤدي إلى عدم تطبيق أساليب الإدارة العصرية الحديثة.
4. عدم توفير الدعم المالي اللازم لشراء كل ما يتعلق بالأجهزة والبرامج التطبيقية، بسبب محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية.
5. ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة العصرية، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات إلكترونياً داخل المدارس، بسبب



غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة التعليمية، حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات، وعدم التدرج في تطبيق الإدارة العصرية.

6. قد يواجه التحول نحو أساليب الإدارة العصرية ما يسمى "بمقاومة التغيير، إذ أن إن التحول نحو تطبيق الإدارة العصرية يحمل في طياته الكثير من التغييرات على مستوى المؤسسة والأقسام والهيكل التنظيمي للعمل الإداري المدرسي، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييراً في القيادات الإدارية، والمراكز الوظيفية، والتخصصات الجديدة التي تحتاجها المدرسة.

### خامساً: الحلول المقترحة

يمكن التغلب على المعوقات التي تواجه التحول نحو ممارسة العمل الإداري وفقاً لأساليب الإدارة العصرية وبخاصة- إدارة التميز وإدارة الابتكار- من خلال الحلول والمقترحات الآتية:

1. الاطلاع على التجارب الناجحة في مجال تطبيق الإدارة العصرية في المؤسسات التعليمية، والتصدي للمعوقات التي تواجه ذلك التحول.

2. العمل على إزالة الغموض الذي قد يعترى مفهوم الإدارة العصرية وأساليبها المختلفة من خلال عقد دورات وندوات للقائمين على السياسات التعليمية، فإذا انجلى الغموض لديهم وتقبلوا فكرة التحول والتخلي عن الأنماط والأساليب الإدارية التقليدية، تمكنوا من تبني سياسة التغيير والتحول لتطبيق الإدارة العصرية وأساليبها.

3. الحصول على الدعم المادي والمعنوي من الجهات الحكومية المسؤولة عن تمويل العملية التعليمية، وتخصيص بند في الميزانيات يضمن التدريب والتطوير المستمر للعملية الإدارية.

4. ضرورة التغلب على مقاومة التغيير بصورة متدرجة من خلال التدرج للنسيج الثقافي للمؤسسة التعليمية، وإعطاء ضمانات للعاملين أن هذا التغيير يهدف إلى تطوير العمل الإداري وليس

إقصاء العاملين واستبدالهم لطالما تعاونوا مع عملية التغيير والتحول نحو تطبيق أساليب

الإدارة العصرية.

**سادساً: توصيات الدراسة**

توصي الدراسة بضرورة ما يلي:

1. الاهتمام بالعاملين الذين يحملون شهادات علمية في تخصصات نظم المعلومات الإدارية والحاسوبية وبرمجة النظم.
2. زيادة الدعم المالي والميزانيات المخصصة للتعليم والاستثمار برأس المال البشري للحصول على مؤسسات تعليمية قائمة على التميز والإبداع.
3. الاهتمام بالإبداع المؤسسي ورعايته وتطويره بشكل مستمر لأهميته في تطوير المعلمين والعاملين في المدرسة.
4. إنشاء نظام معلومات فعال خاص بكل مدرسة يعمل على تزويدها بالمعلومات ويقدم لها البدائل لتسهيل عملية اتخاذ القرار.
5. عقد ورش تدريبية لمديري المدارس لإتقان التعامل مع تطبيقات نظم المعلومات الإدارية الحديثة التي تمكنهم من الممارسات الإدارية العصرية القائمة على إدارة الابتكار والتميز.

**سابعاً: دراسات مقترحة في مجال الممارسات الإدارية العصرية**

1. أثر تطبيق الإدارة العصرية على كفاءة أداء المعلمين وزيادة دافعتهم تجاه عملهم في المدارس الحكومية.
2. دور تكنولوجيا التعليم الحديثة في التحول نحو الإدارة العصرية في مدارس المرحلة الابتدائية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والإدارة.
3. العلاقة بين الممارسات الإدارية المدرسية العصرية وإدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، ط1، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت. (2012). التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، مدحت. (2013). قادة المستقبل " القيادة المتميزة الجديدة"، ط3، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو سمرة، محمود احمد، والطيطي، محمد عبد الإله. (2019). مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين. دار اليازوري العلمية.
- أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد وقاسم، جميلة. (2010). فقد أجروا دراسة تحت عنوان " واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (12)، 116-150.
- أبو شارب، سليمان. (2019). ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين، ط1، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- أبو عصبه، خالد وحسين، محمود. (2021). المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، (1)3، 131-164.
- أبو عيشة، فاطمة. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- الأخضر، خراز. (2011). دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية" دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي" سعيدة" نموذجاً"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- آدم، طلعت. (2014). الإدارة المدرسية الميدانية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر. اسطنبولي، مروة ولاشين، محمد وأحمد، عزام. (2016). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، (171)35، 645-690.
- آل ناجي، محمد. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية" نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية"، ط7، الرياض: رلد للاستشارات الإدارية والتربوية.

- باعمر، محسن. (2017). منهجية كايزن اليابانية، ط1، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- البرازي، مبارك. (2015). متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية"، مجلة البحث العلمي في التربية، (16)، 495-506.
- بركة، جمعة. (2013). الإدارة المدرسية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 1(2)، 108-119.
- بسكري، أحمد. وشرفي، أمين. (2022). أثر القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين "دراسة ميدانية الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ناحية حاسي مسعود"، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر.
- بشمانى، شكيب. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36 (5): 85-100.
- بطاح، أحمد. والطعاني، حسن. (2016). الإدارة التربوية رؤية معاصرة، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- بلعور، مصطفى. (2017). الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، 14(2)، 239-250.
- البلوي، محمد. (2016). ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، 2(168)، 107-154.
- بن حركو، زينب وعميمور، نواره. (2020). أثر الكفاءات المحورية على جودة الخدمات الصحية" دراسة ميدانية بمستشفى المختص في الأمراض العقلية وادي العثمانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحفيظ بوصوف مسيلة، الجزائر.
- بن سالم، أمال. وبوقرة، رابح. (2017). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10(18)، 43-52.
- بن عودة، قصير وأيوب، مختار. (2019). نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الأيزو 9000-دراسة ميدانية بمؤسسة (orsim) للصناعات الميكانيكية، مجلة التنمية البشرية، (11)، 103-118.
- البناء، دعاء. (2020). درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- البناء، هالة. (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

- التكالي، ربيعة. (2020). نظريات الإدارة المدرسية ودورها في التغيير الإداري، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 39(57)، 67-91.
- توفيق، عبد الرحمن. (2011). تنمية التفكير الإبداعي للقادة، القاهرة: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- جروان، فتحي عبد الرحمن. (2004). الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- الجنابي، أكرم والطائي، علي. (2014). قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الجهاني، عبد الناصر. (2013). الممارسات القيادية "الإدارية والفنية"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 1(2)، 82-94.
- جي، سائر. (2016). الابتكار الناجح "كيف تبتكر وتستثمر ابتكارك بطريقة علمية"، بيروت: دار الكتب العلمية.
- الحارثي، مفلح. (2021). دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(1)، 115-153.
- حامد، نجلاء وغانم، عصام ومحمود، أيسم. (2014). السياسات والممارسات الإدارية التربوية اللازمة لاكتشاف ورعاية الموهوبين في المدارس المصرية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية التربية النوعية جامعة المنوفية بعنوان "قضايا التعليم في ظل الألفية الثالثة الواقع والمأمول"، في الفترة الممتدة من 25/26- مارس - 2014.
- حسن، عبد المنعم. (2021). متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز دراسة ميدانية، مجلة الإدارة التربوية، 30(30)، 358-539.
- حسني، إبراهيم. (2022). المفهوم الحديث للتطور المؤسسي "أسس وقواعد تطوير كيانات الأعمال المختلفة"، ط1، المملكة المتحدة: طبعة كيندل.
- الحسيني، عائشة. والخيال، شذا. (2013). أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، (10)، 21-145.
- حمادة، سوزان. (2018). الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

حمادة، سوزان. (2023). جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرئية بجامعة الأقصى في قطاع غزة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (94)، 215-242.

حمائل، حسين. (2018). المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 8(1)، 121-145.

حمدون، شيماء. (2013). الإدارة بين الماضي والحاضر: دراسة نظرية، مجلة تنمية الرافدين، 35(112)، 75-79.

حنون، مايسة. (2020). درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

حوري، زينب وخضراوي، ساسية. (2011). تنمية القدرة على الإبداع لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب: البليدة، في الفترة الممتدة 18/19-مايو-2011.

الحيالي، وليد. (2015). التدريب في المؤسسات التعليمية" استراتيجيات تحديثها وتفعيلها، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

حيدر، عصام. (2020). التدريب والتطوير، سوريا: منشورات الجامعة العربية الافتراضية السورية. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2013). الإدارة المرئية والتميز الإداري، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

خصاونة، عاكف. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخضر، الزين والكودة، أبو زر. (2020)، الإدارة المدرسية، ط1، المنصورية: دار كتبنا للنشر والتوزيع.

خضر، شيراز. (2022). إدارة الأفراد والمؤسسات، ط1، لندن: دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع.

خليل، نبيل. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

خيرة، قوبع ويمينة، دباحي وسليمان، عائشة. (2018). الإبداع التنظيمي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهره- مستغانم، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول للكلية الإماراتية الجامعية بعنوان "مؤتمر الإبداع والابتكار"، في الفترة الممتدة من 17-18/يناير/2018.

خيري، أسامة. (2012). إدارة الإبداع والابتكارات، ط1، عمان: دار الرياءة للنشر والتوزيع.

الداود، حسن. (2020). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 9(1)، 136-154.

داود، محمد. (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري، ط1، عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

الدسوقي، طارق. (2019). إدارة الابتكار والتطوير، ط1، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

دياب، إسماعيل. (2011). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

رجب، أحمد ورياض، عماد وسليمان، هشام. (2022). أثر الأساليب القيادية على مواجهة المشاكل الطارئة دراسة ميدانية على بعض المنظمات في محافظة الإسكندرية، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، 12(2)، 175-192.

رجب، أحمد. (2023). إدارة الأفراد والموارد البشرية، الجزيرة: وكالة الصحافة العربية.

رضوان، وائل. (2021). متطلبات تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر "كليات التربية نموذجاً"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، 14(1)، 79-110.

زعر، سمر. (2020). درجة توافر أبعاد إدارة التميز في المدارس الخاصة بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

زمزم، سوزان. (2016). دور الإدارة المدرسية في تحقيق التربية الصحية المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 38(2)، 151-164.

الزيد، نوره. (2019). الإدارة الحديثة، مجلة البحث العلمي في التربية، 8(20)، 61-74.

السبيل، مضايي. (2013). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

السكرانه، بلال. (2013). التطوير التنظيمي والإداري، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سلاطينية، بلقاسم ودولة، سامية. (2013). الفعالية الإدارية في المؤسسة "مدخل سوسولوجي"، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

السلمي، علي. (2014). الإدارة في عصر العولمة المعرفة. ط1، القاهرة: دار سما للنشر والتوزيع.

السلمي، علي. (2018). الإدارة الجديدة "طريق التميز"، القاهرة: دن.

السيد، أحمد. (2015). الإدارة المدرسية وأصولها التربوية، القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

السيد، أسامة. (2013). إدارة المعرفة، ط1، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

سيف، عبد الرحمن. (2017). تنمية روح القيادة "روح الشباب"، ط1، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.

- الشايب، أحمد وأبو حمور، عنان. (2011). مفاهيم إدارية معاصرة، عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- شحاتته، حسن. (2022). المستحدثات التكنولوجية وتطوير مهارات المعلمين، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، 54(54)، 293-310.
- الشحنة، عبد المنعم. (2021). متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) "دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة التربوية، (30)، 358-593.
- شريف، شريف والأكلي، عبد الرحمن. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 3(10)، 55-102.
- الشوابكة، تغريد. (2021). الإدارة المدرسية ودورها في الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- الصالح، أسماء. (2015). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، المجلة العربية للجودة والتميز، 2(4)، 71-107.
- طافش، محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، ط1، عمان: دار الفرقان.
- طايبي، رتيبة. (2015). الإبداع المؤسسة ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 1(3)، 132-140.
- الطراونة، إيمان. (2022). مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم، المجلة العلمية لكلية التربية، 38(9)، 51-67.
- طرشاني، سهام. (2020). إدارة الإبداع والابتكار، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
- الطيف، عبد الكريم. (2018). محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر.
- الظاهر، نعيم. (2014). الطريق نحو رؤية متكاملة الحكومة الالكترونية، ط1، اردب: عالم الكتب الحديث.
- عامر، سامح. (2014). التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط1، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عامر، فرج. (2017). مدير المدرسة والإدارة المدرسية، القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة.
- عائشة، نجاح. (2018). إدارة الكفاءات، الجزائر: مطبوعات جامعة ابن خلدون تيارات.
- عبد الحي، أسماء ومطر، محمد. (2018). الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي وعلاقته بالإبداع المؤسسي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 6(102)، 291-365.



- عبد الرحيم، سهير. (2022). فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة أربد من وجهة نظر المعلمات أنفسهن، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 6(27)، 1-22.
- عبد الفتاح، محمود. (2013). تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدرء، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبد الله، معتز. (2014). إدارة التغيير التنظيمي " الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية"- الجزء الثاني، ط1، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عبد الله، نوف وعيداروس، أحمد. (2021). التعاقب القيادي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت، مجلة كلية التربية، 18(111)، 176-199.
- عبد المجيد، علي. (2021). الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، الجيزة: وكالة الصحافة العربية. العتيبي، منصور وهجو، إبراهيم. (2011). أصول الإدارة" المفاهيم والوظائف الأساسية"، ط1، الرياض: شركة الراشد العالمية.
- عداوي، عائشة وبطائنة، سناء. (2019). الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي، المجلة التربوية، (60)، 142-179.
- عز الدين، مثير. (2017). الطريق نحو مؤسسات مبدعة: الاختيارات والبيئة والممارسات، مجلة الإبداع، (7)، 80-93.
- عطوف، رابوية. (2016). الإدارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز المشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الإشراف التربوي في محافظة البصرة، مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، (47)، 1-29.
- عطوي، جودت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة" مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية"، ط8، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عكر، منى. (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 1(11)، 25-34.
- علي، ذهبية. (2016). أهمية التدريب في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 4(1)، 121-237.
- العنزي، خالد. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- العنزي، عبید. (2021). الإدارة المدرسية" الأسس والنظريات والكفايات"، ط1، الدمام: مكتبة المتنبى. عوده، أحمد وملكاوي، فتحي حسن. (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي. إربد: مكتبة الكتابي.

عيسى، آسيا. (2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة، ط1، عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

عيسى، نورة. (2020). القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، 26(26)، 195-231.

غلبون، عقيل وخالد، محمد. (2013). خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين: دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 30(1)، 38-70.

فراح، رشيد وقنور، عادل. (2017). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 4(2)، 12-29.

القاضي، محمد. (2015). السلوك التنظيمي، ط1، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

القحطاني، ريم. (2020). واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030، مجلة كلية التربية، 77(1)، 496-531.

القرزعي، مها. (2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم ونماذج دولية وعربية ومحلية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

القرعان، أحمد والحراشنة، إبراهيم. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، عمان: دار الإسرائ.

القرعان، رهام. (2021). مدى وعي معلمي المرحلة الثانوية في الأردن بمخاطر الإدمان الرقمي والتكنولوجي على طلبتهم، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 1(2)، 107-135.

قزمان، داليا. (2023). تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، مجلة كلية التربية، 29(10)، 368-388.

قصيبيات، سعاد. (2010). الإدارة العامة والتربية في عالمنا المعاصر، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

القطارنة، زياد. (2017). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، ط1، عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الكلادة، طاهر. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

الكوني، عصام. (2017). الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بليبيا، مجلة كلية التربية، 7(7)، 1-16.

لهلوب، ناريمان والصرايرة، ماجدة. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة، ط1، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

محمد، أحمد وعبد الفتاح، محمد وعلي، شاذلي. (2022). دور الإدارة المدرسية في مواجهة الهدر التعليمي بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة بني سويف، مجلة التربية، 41(193)، 347-390.

محمد، أحمد. (2017). الإدارة التعليمية الإستراتيجية، اليمن: جامعة صنعاء.

محمد، بهاء. (2018). قلم المدير العام، ط1، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

محمد، جودي، وأمال، ذباح. (2017). الإدارة الحديثة، مجلة تاريخ العلوم، 3(6)، 199-218.

محمد، سالي. (2013). فن التدريب الإبداعي، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.

محمد، سيد. (2019). طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسة، ط1، الجزيرة: وكالة الصحافة العربية ناشرون.

المحمدي، سعد. (2022). إدارتنا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

مدحت، محمد. (2016). الحكومة الإلكترونية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

المدني، معن. (2019). بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية" دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، 38(181) 299-362.

مرزوق، سارة. (2021). أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين "رؤية جديدة"، ط1، عمان: زمزم ناشرون وموزعون.

مسلم، عبد الله. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط1، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد. (2021). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط7، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

المغربي، محمد الفاتح. (2016). السلوك التنظيمي، ط1، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

المليجي، رضا. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة: عالم الكتب.

منصور، إيمان. (2020). الوجيز في الإدارة الناجحة، ط1، عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

ميدون، سيماني. (2022). إدارة الإبداع والابتكار، الجزائر: مطبوعات جامعة ابن خلدون تيارات.

نصار، خولة. (2015). الإطار النظري للإدارة التربوية، ط1، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

نور الدين، عصام. (2012). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

النوري، مرتضى وحسين، سوسن ودوسة، طالب. (2010). استخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد، (83)، 46-67.

هارون، سميرة. (2014). فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

الهاللي، الهاللي وغبور، أماني. (2012). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تحقيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، 20(82)، 11-142.

هماش، ساعد وحمادي، وليد ولونيس، باديس. (2015). الإدارة الحديثة لقيادة التغيير داخل المنظمة، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي بعنوان "التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة"، جامعة باتنة: الجزائر، في الفترة من 7-8 ديسمبر، 2015.

الهنداوي، ياسر. (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل "أصول نظرية وقضايا معاصرة"، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الهولة، معالي. (2021). الممارسات الإدارية لمدير المدرسة لتحقيق بيئة مدرسية آمنة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، الكويت.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2014). نظام الانضباط المدرسي: رام الله.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2021). المدارس الحكومية الفلسطينية، رام الله.

الوكيل، منال. (2016). تأثير الإدارة الإلكترونية على القرارات الإبداعية في المنظمات الحكومية مع دراسة تطبيقية على حي غرب مدينة نصر، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، (16)، 629-690.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu Shaqra, R. (2021). The Degree of Academic Leaders' Practice of Excellence Management in Jordanian Public and Private Universities from the Faculty Members' Viewpoint, *International Journal of Higher Education*, 10(2), PP 201-216.
- Acharya, S. (2019). *Management Concepts and Practices*, Directorate of Distance & Continuing Education, Utkal University.
- Achimugu, L & Obaka, H. (2019). Influence of Principals' Leadership Styles on Senior Secondary School Students' Achievement in Chemistry, *Science Education International*, 30(2), 92- 96.
- Ahmed, M. (2022). Administrative creativity and its impact on organizational development an applied study at Tikrit University, *American Journal of Economics and Business Management*, 5(6), 185- 200.
- Al Serhan, F. (2019). The Effect of Applying the Modern School Administration Methods on Increasing the Students' Achievement, *Review Study of Jordanian Schools*, *International Journal of Education and Research*, 7(7), 29- 37.
- Al-Ababneh, H & Alrhaimi, S. (2020). Modern Approaches to Education Management to Ensure the Quality of Educational Services, *TEM Journal*, 9(2), pp 770- 778.

- Alramdhan, S. (2022). School Administration, University of Mazandaran, Iraq.
- AL-Sarayreh, A & AL-Sarayreh, A. (2021). The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to Strengthen it in Private Schools, *Journal of Educational and Social Research*, 11(2), PP 154-175.
- Al-suhaimi, M. (2016). the implementation of Total Quality Management in king saud University, *International Journal of Independent Research and studies*, 1, (2)80-88.
- Amabile, T & khair, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader, available at: <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader>
- Arop, F. & at el. (2020). School Management Practices, Teachers Effectiveness, And Students' Academic Performance in Mathematics in Secondary School of Cross River State, Nigeria, *Humanities and Social Sciences Letters*, 8(3), 298-309.
- Audrey L. (2016). Integrating Lean Visual Management in Facilities Management Systems, Degree of Doctor of Philosophy, College of Science and Technology University of Salford, Salford, UK.
- Bateman, N & Warrender, H., (2017), Visual management and Shop Floor Teams- Development, Implementation and Use, *International Journal of Production Research*, 54 (24), Pp. 7345-7.
- Bates, R.& Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 96-109.
- Beirendonck, L. (2006). Skills management in the company, edition de boeck, belgique.
- Chakraborty, S & Aithal, S. (2023). Mvvm Demonstration Using C# WPF. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 7(1), 1- 14 .
- Chatterjee, S&ET AL. (2019). Actualizing Information Technology Affordance for Organizational Innovation: The Role of Organizational Courage, *Journal of Strategic Information Systems*, accepted 04-Dec-2019, 1-56.
- Chen, J & at el. (2019). *The Rutledge Companion to Innovation Management*, London: Rutledge
- Chinonye, I. (2020). Administrative Practices of Principals and Teaching Staff Job Performance in Secondary Schools in Nigeria, *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 11(10), 1034- 1046.
- Csath, M & Trzcielinski, S. (2009). *Management Systems: Methods and Structures*, Poznań: Poznan University of Technology.
- Daft, R. (2001). *Organization theory and design*, south western publishing, New York.
- Davis, D. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, London: Pearson Education Limited.
- Dijk, D & Schodl, M. (2015). *Performance Appraisal and Evaluation*, Ben-Gurion University of the Negev, Beersheba.
- Edward, F& at el. (2003). Evaluation of an Internet-based smoking cessation program: Lessons learned from a pilot study, *Nicotine & Tobacco Research*, (5), 189- 194.
- Farah, A. (2011). *School Management Practices and Students' Academic Performance In Selected Private Secondary Schools In Bosaso, Portland- Somalia*, Master Thesis, University Kampala, Uganda.
- Fiordelisi, F & at el. (2018). *Creative Corporate Culture and Innovation*, Finance Working Paper (578), 1-31.
- Fontillas, E & Cabal, E. (2023). School Management Practices, Pupils' Academic Achievement, and Teachers' Work Performance During COVID-19 Pandemic, *International Journal Of Multidisciplinary*, 4(3), 976- 986.

- Fuentes, S. (2017). Defining usability heuristics for adoption and efficiency of an electronic workflow document management system, Doctoral dissertation. Nova Southeastern University.
- Gakir, R. (2021). Investigating the relationship between innovation competencies of school principals and innovation level of schools, *Educational Research and Reviews*, 16(4), PP 136- 150.
- Garcia, E. (2011). A tutorial on correlation coefficients, information- retrieval-18/7/2018.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edeadea.pdf>.
- Hartikainen, T. (2016). Competence Management As a tool to develop new managers Case: Case company, Master Thesis, Lahti University of Applied Sciences.
- Heikki, L. (2018). Antti Heininen Utilization of Visual Management in Accordance with Lean Ideology, Master of Science Thesis, Case Spare Parts Distribution Center. Oslo Norway.
- Hennessey. B. (2015). Creative Behavior, Motivation, Environment and Culture: The Building of a Systems Model, *The Journal of Creative Behavior*, 49(3), 194-210.
- Higgs, M. (2006). The Characteristics of the Creative Manager, *Journal of General Management*, 29(4), 188- 196.
- Holsti, O. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ioncica, N. (2012). Using (EFQM): Model of total Quality management. *The Amphitheatre Economic Journal*, 11(26):402-422.
- Islami, X & at el. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction, *Future Business Journal*, (4), 94- 108.
- Ivcevic. Z.& Hoffmann. J. (2022). The Creativity Dare: Attitudes Toward Creativity and Prediction of Creative Behavior in School, *The Journal of Creative Behavior*, 56(2), 239- 257.
- Jaradat, E. (2019). The Impact of Educational Administration and School Administration on The Achievement of Secondary School Students, *European Journal of Training and Development Studies*, 6(2), 1-8.
- Khodeir, L & Ain, O. (2019). Creativity Management: An Approach for Achieving Efficient Workplace Environment, *The Academic Research Community Publication*.
- Knop, k. (2020). Importance Of Visual Management in Metal and Automotive Branch and Its Influence in Building a Competitive Advantage, *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 263- 278.
- Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 798-811.
- Li, Z. (2001). The Administrative Practices of Principals Toward the Goal of Preparing Students for Citizenship in Manitoba's High Schools, Degree of Doctor of Philosophy, University of Manitoba.
- Lussier, R & Hendon, J. (2015). Performance Evaluation : A Brief Tutorial, a available at: <https://docplayer.net/9341496-Human-resource-management-robert-n-lussier-springfield-college-john-r-hendon-university-of-arkansas-at-little-rock.html>
- Mansor, A & at el. (2022). Perceived benefits of training, individual readiness for change, and affective organizational commitment among employees of national Jordanian banks, *Cogent Business & Management*, (9), 2- 27.

- Matraeva, A & at el. (2020). Development of Creativity of Students in Higher Educational Institutions: Assessment of Students and Experts, *Universal Journal of Educational Research*, 8(1), 8-16.
- Mellor, J. (2016). An Action Research investigation in to the innovation of a creative pedagogic approach within a secondary school Building Schools for the Future project, (Unpublished doctoral dissertation), School of Education University of Leicester.
- Montero, M & at el. (2015). Inversion En Programas Sociales Seleccións : Rectoral Sectoriel, Rendicion De Cuestas Evaluation Del Désempeñe Como Factorisa Clave, *Economisa Sociétal*, 20(47), 1-18.
- Office vibe Content. (2020). 5 Management styles you should know (and when to use them), available at: <https://workleap.com/blog/management-styles/?fbclid=IwAR0aFQ8ZpZ4BvMEdy4GUifugdukGAOsTWuXE5poGMB8TN4FP99kXUOQG0xw>
- Ofojebe, N & Olibie, E. (2014). Management by Objectives (MBO) Imperatives for Transforming Higher Education for a Globalised World, *Journal of International Education and Leadership*, 4(2), PP 2-12.
- Oguejiofor, C. (2023). Principals' administrative practices as predictors of teachers' job performance in secondary schools in Enugu State Universe, 15(2). <https://www.unijerps.org/index.php/unijerps/article/view/436>
- Otoum, N. (2018). Modern School Management and Its Impact ON The Academic Achievement of The Student of The Basic Stage in Jordanian Public Schools, *Centre for Research Training and Development*, 6(6), 73- 85.
- Pichlak, M. (2015). The innovation adoption process: A multidimensional approach, *Journal of Management & Organization*, 22(4), PP 476- 494.
- Pinar, M.; & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms. *The SAM Advanced Management Journal*, 73 (1): 29.
- Rajitanon, p & Usaho, C. (2020). Approaches for Developing Management towards Excellence of Academic Educational Khanom School Network in Nakhon Si Thammarat Province Based on the Concept of Student Entrepreneurship, *Educational Management and Innovation Journal*, 3(3), PP 20- 41.
- Roomi, M& Harrison, P. (2011) Entrepreneurial Leadership: What is it and How should it be taught? *International Review of Entrepreneurship*, 9(3):1-43.
- Saraswat, S. (2016). *Administration And Management of Education*, new Delhi: Vikas publishing house.
- Shelton, D. Darling, J.& Walker, W. (2010). *Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills*. LTA, (1) 2, 46-63.
- Slavković, A& Slavković, V. (2019). The importance of training in contemporary Organizations, *Hotel and Tourism Management*, 7(2), 115- 125.
- Sokoh, G.& Okolie, U. (2021). Knowledge Management and Its Importance I n Modern Organizations, *Journal of Public Administration, Finance and Law*, (20), 283-300.
- Sut, H. & Baskan, A. (2017). The efficient leadership of modern school principles. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 4(1), 20-26.
- Tezel, A & at el. (2016). Visual management in production management: a literature synthesis, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(6), 766- 799.
- trivediR. (2017). Characteristics or Features of Management, available at: <https://www.scribd.com/document/335427149/Characteristics-or-Features-of-Management>

- Ukpong, N. (2020). Innovations in Managing School Community Relations and Principals' Administrative Effectiveness: Implications for Attainment of Sustainable Development Goals in Nigeria, *African Journal of Innovations and Reforms in Educational Management*, 1(11), PP 503- 512.
- Wagdi, O & Hasaneen, A. (2019). Obstacles And Success Factors for Entrepreneurship: A Comparative Analysis Between Egypt and Nigeria, *Entrepreneurship and Sustainability*, 7(2), 962- 976.



## الملحقات

- أ. تسهيل مهمة.
- ب. أدوات الدراسة قبل التحكيم.
- ت. قائمة المحكمين.
- ث. أدوات الدراسة بعد التحكيم.
- ج. أسئلة المقابلة.

## ملحق (أ) تسهيل مهمة

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



كلية الدراسات العليا

2024/5/8

حضرة الدكتور محمد مطر المحترم

مدير مركز البحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم

### تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تُهدىكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب ناصر صلاح الدين حمدان الحجوي والذي يحمل الرقم الجامعي 202113385 هو طالب دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية ويعمل على أطروحة الدكتوراه الخاصة به بعنوان:

"ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بـفلسطين للإدارة المصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين (تصور مقترح)". تحت إشراف الدكتور محمد مطيطي. نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات تستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية. وقد أعطي هذه الرسالة بناءً على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 2

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 (ب) أدوات الدراسة قبل التحكيم

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

### تحكيم استبانة

حضرة الأستاذ الدكتور..... المحترم

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى الكشف عن "ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين (تصور مقترح)"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية، أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بدراستي، ولثقة المطلقة بكم، فإنني أرجو منكم تحكيم هذه لیتسنى إتمام أطروحة الدكتوراه المتعلقة بالبحث المذكور، ولتحقيق ذلك فقد اطلع الباحث على مجموعة من المقاييس بهذا المجال.

وقد صممت الاستبانة من ثلاث أجزاء، وهي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامة.

الجزء الثاني: الممارسات الإدارية العصرية لمدير المدرسة

الجزء الثالث: الإبداع المؤسسي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: نادر صلاح الدين حمدان حجي

إشراف: أ. د. محمد الطيبي

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامة: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	الجنس	1- ( ) ذكر 2- ( ) أنثى
A2	سنوات الخبرة	1- ( ) أقل من 5 سنوات 2- ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات 3- ( ) 10 سنوات فأكثر
A3	المؤهل العلمي	1- ( ) بكالوريوس 2- ( ) ماجستير فأعلى
A4	التخصص	1- ( ) علوم إنسانية 2- ( ) علوم طبيعية

وقد شمل المقياس في صورته الأولى (61) فقرة، علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً

لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
5	4	3	2	1

الجزء الثاني: الممارسات الإدارية العصرية لمدير المدرسة

تعريف الممارسات الإدارية العصرية لمدير المدرسة اصطلاحاً: النشاط الذي يعتمد على طريقة

تفكير المدير وسلوكه وشخصيته لتحفيز الجهود الجماعية على تحقيق هدف مشترك، كما أنها

مجموعة العمليات المتداخلة التي يمارسها الشخص المنوط به إدارة المدرسة (الهوله، 2021: 6).

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة الحكومية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وسيتم الكشف عنها وفقاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس الممارسات الإدارية العصرية لمدير المدرسة.

**تعريف إدارة الابتكار اصطلاحاً:** التوصل للمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تسهم في تطوير الأداء في المؤسسة، وبعض المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الابتكار وتنظيمه، وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة، والإسراع في إنشائه لمجالات العمل الجديدة، والهدف النهائي للابتكار؛ هو تحسين وتطوير استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل، مقارنة مع الفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين (خيري، 2012: 58).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: أسلوب من أساليب الإدارة العصرية الحديثة، التي يهدف البحث الحالي إلى معرفة مدى تأثير تطبيقها داخل المدارس الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

**تعريف إدارة التميز اصطلاحاً:** مدخل شامل لجميع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة، تحقق لها مقدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط، والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية استثمار مقدراتها المحورية، والتفوق بذلك في المؤسسات وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة من مالكين للمؤسسة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره (السلمي، 2014: 250 - 251).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة المقومات والعناصر التي تعتمد على المقدرات العالية التي يمتلكها العاملون داخل المدارس الحكومية، وسيتم الكشف عنها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

التعديل المقترح "إن وجد"	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة
	غير سليمة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
<b>أولاً: الممارسات الإدارية العصرية لمدير المدرسة في ضوء إدارة الابتكار</b>							
<b>المجال الأول: البعد التنظيمي لإدارة الابتكار</b>							
							1. يطور مدير المدرسة الإجراءات الإدارية الابتكارية.
							2. يشجع مدير المدرسة إنتاج المعرفة المبتكرة.
							3. يشجع مدير المدرسة تنمية التبادل المعرفي.
							4. يشجع المدير المعلمين على إجراء البحوث العلمية الأصلية.
							5. يبذل المدير جهداً كبيراً لتميز مدرسته على مستوى المدينة.
							6. يشجع المدير زيادة جوائز التميز بين المعلمين.
							7. يسهم المدير في تميز الطلبة الأكاديميين على مستوى المدرسة.
<b>المجال الثاني: البعد المادي لإدارة الابتكار</b>							
							8. يسعى المدير لتطوير البنى التحتية داخل المدرسة.
							9. يسهم المدير في رفع المخصصات المالية البحث والإبداع والابتكار.
							10. يوفر المدير بالتعاون مع الإدارة التربوية تقنيات حديثة لتطوير الابتكار.

							11. يسعى المدير لتوفير مختبرات علمية متطورة داخل المدرسة.
							12. يسعى المدير لتوفير منح مالية لدعم التطوير والابتكار.
							13. تقديم المكافآت المادية للمعلمين المبتكرين.
							14. يشجع المدير الإبداع للوصول والابتكار.
<b>المجال الثالث: البعد الثقافي لإدارة الابتكار</b>							
							15. يسعى المدير لنشر ثقافة الابتكار في مجتمع المدرسة.
							16. يسهم المدير في نشر المعرفة بين أفراد المدرسة.
							17. يحفز المدير على المبادرة نحو الابتكار.
							18. يشجع المدير إجراء المسابقات والمخيمات الابتكارية.
							19. يشجع المدير المعلمين على تقبل المخاطرة في الابتكار.
							20. يشجع المدير المعلمين على تحمل نتائج المخاطرة في الابتكار.
<b>ثانياً: الممارسات الإدارية العصرية لمدير المدرسة في ضوء إدارة التميز</b>							
<b>المجال الأول: البعد القيادي لإدارة التميز</b>							
							21. يسعى المدير لبناء علاقات إنسانية بين المعلمين.
							22. يشارك المدير المعلمين في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية داخل المدرسة.
							23. يشجع المدير على غرس الروح القيادية لدى المعلمين.
							24. يحفز المدير المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في العمل المدرسي.

							25. يلتزم المدير أخلاقيات التفكير الإبداعي.
							26. يمتلك المدير مهارات التفكير الإبداعي.
<b>المجال الثاني: بعد الموارد البشرية لإدارة التميز</b>							
							27. يشجع المدير المعلمين على تطوير مقدراتهم لتحسين أدائهم.
							28. يوفر المدير الوسائل اللازمة التي تسهم بمساعدة المعلمين على أداء مهماتهم على أكمل وجه.
							29. يشجع المدير المعلمين على مواصلة الإبداع لتحقيق طموحاتهم.
							30. يعد المدير قدوة ونموذج بأخلاقه للمعلمين.
							31. يضع المدير خطط لتحسين أداء المعلمين في ضوء السياسات التعليمية.
<b>المجال الثالث: الأبعاد الإستراتيجية لإدارة التميز</b>							
							32. يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرار.
							33. يوزع المدير المهام بين المعلمين بعدالة وشفافية.
							34. يتبع المدير إجراءات التقييم التي ينبغي استخدامها في تحديد استراتيجيات العمل.
							35. يراعي المدير جودة المعلومات التي يستند إليها عند اتخاذ القرارات.
							36. يراجع المدير استراتيجيات العمل مع المعلمين بهدف تحسين وتطوير المدرسة.
							37. يضع المدير خطط للتعامل مع الطوارئ والأزمات التي قد تواجهه داخل المدرسة.



المجال الرابع: بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز

						38. يجري المدير اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلبة لمناقشة المشكلات التي تواجه أبنائهم.
						39. يتواصل المدير مع الجهات المسؤولة في المجتمع المحلي للاطلاع على التغيرات الطارئة على العملية التعليمية.
						40. يشرف المدير بشكل شخصي على صفحة المدرسة عبر منصات التواصل الاجتماعي.
						41. يسعى المدير بالتعاون مع أولياء الأمور لوضع حلول وإيجاد بدائل لما يواجهه الطلبة.

الجزء الثالث: الإبداع المؤسسي

تعريف الإبداع المؤسسي اصطلاحاً: "المقدرة على الحصول لحل مناسب لمشكلة ما لا يوجد حل لها،

وبطريقة جديدة وفريدة، والنظر إلى الأشياء والظواهر والأحداث بمنظور مختلف يحتوي الكثير من

الذكاء وهو لا يكون لدى أي شخص" (عكر، 2020: 31).

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموعة المقدرات والخصائص التي تميز الأفراد المبدعين العاملين داخل

المدارس الحكومية، وسيتم الكشف عنه من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المجال الأول: التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي

						1. تؤمن المؤسسة المبدعة بضرورة تمكين المعلمين لجعلهم قادة المستقبل
						2. تشجع المؤسسة المبدعة المعلمين على الكشف عن آرائهم وأفكارهم الإبداعية.

					3. تشجع المؤسسة المبدعة تدريب المعلمين من أجل إشراكهم في عملية صنع القرارات.
					4. يمتلك المدير المقدر على تفويض بعض من صلاحياته للمعلمين.
					5. يدعم المدير المعلمين في إتباع الأسلوب الأنسب لإنجاز مهماتهم.
<b>المجال الثاني: العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي</b>					
					6. تشجع المؤسسة المبدعة الرقابة الذاتية لدى المعلمين.
					7. تحرص المؤسسة المبدعة على وضوح خطط العمليات الإدارية.
					8. يحرص المدير في المؤسسة المبدعة على التأكد من قابلية تطبيق خطط العمليات الإدارية بالشكل الصحيح.
					9. يحرص المدير في المؤسسة المبدعة على استخدام الأساليب الإبداعية من أجل تطوير العمل داخل المدرسة.
					10. تحرص المؤسسة المبدعة على استخدام الأساليب الإبداعية في تعزيز الإدارة الالكترونية.
					11. يبدي المدير في المؤسسة المبدعة مرونة في التعامل مع الخطط والاستراتيجيات المدرسية التي تدعم المبدعين.
					12. تدعم المؤسسة المبدعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة، لتحسين سير العملية الإدارية.
					13. يفعل المدير في المؤسسة المبدعة أساليب الرقابة الإدارية من خلال تطبيقات نظم المعلومات الإدارية.
					14. تدعم المدرسة الأفكار الإبداعية التي تقدم أسلوب إداري جديد.

المجال الثالث: أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي

					15. تخصص المؤسسة المبدعة ميزانية لتنمية العمليات الإبداعية للمعلمين.
					16. توفر المؤسسة المبدعة للمعلمين ما يحتاجونه من المعارف اللازمة لأداء العمل.
					17. تهتم الإدارة المبدعة بتطوير النشاطات التي تسهم في تنمية شخصية المعلم.
					18. تسهم المدرسة في تعزيز دافعية المعلمين ورغبتهم للقيام بمهامهم.
					19. تحدد المدرسة المبدعة معايير لتقييم أداء المعلمين، للكشف عن نقاط الضعف والقوة لديهم.
					20. تمنح المدرسة المعلمين فرصاً للترقية بشكل مستمر.

## الملحق (ت) قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص
1	د. ناصر جاسر الأغا	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
2	د. مهنا محمد غنايم	جامعة المنصورة	أستاذ دكتور	إدارة تربوية
3	د. كمال خليل مخامرة	جامعة القدس	أستاذ	إدارة تربوية
4	د. أشرف منذر الصايغ	جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	إدارة تربوية
5	د. عبد محمد عساف	جامعة النجاح الوطنية	أستاذ	إدارة تربوية
6	د. حسين حمائل	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
7	د. سوزان محمد المهدي	جامعة عين شمس	أستاذ	إدارة تربوية
8	د. منير حسن شقورة	جامعة فلسطين	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
9	د. شيماء حمدي غباشي	جامعة عين شمس	أستاذ مساعد	أصول التربية والتخطيط التربوي
10	د. فخري دويكات	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
11	د. يوسف عواد دياب	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ	الإدارة والصحة النفسية
12	د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مشارك	مناهج وطرق التدريس

## ملحق (ث) أدوات الدراسة بعد التحكيم



برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر مدير المدرسة والمعلمين (تصور مقترح)"، ولتحقيق أهداف الدراسة، أضع بين يديك هذه الاستبانة، آملاً منك تعبئة فقرات هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك باهتمام وموضوعية، حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، والإجابة عن فقراتها كافة دون استثناء، علماً بأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث: نادر صلاح الدين حمدان حجي

إشراف: أ. د. محمد الطيبي

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامية (المتغيرات التصنيفية):

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	الجنس	1- ( ) ذكر 2- ( ) أنثى
A2	سنوات الخدمة	1- ( ) أقل من 5 سنوات 2- ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات 3- ( ) 10 سنوات فأكثر
A3	المؤهل العلمي	1- ( ) بكالوريوس 2- ( ) ماجستير فأعلى
A4	التخصص	1- ( ) علوم إنسانية - 2 ( ) علوم طبيعية
A5	المديرية	1- ( ) رام الله والبيرة 2- ( ) ضواحي القدس 3- ( ) أريحا 4- ( ) بيرزيت

الجزء الثاني: الممارسات الإدارية العصرية لمدير المدرسة

يرجى قراءة كل عبارة بدقة، ووضع إشارة (√) في المكان الذي يتفق وحالته.

الرقم	نص الفقرة	درجة التقدير				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
أولاً: الممارسات الإدارية العصرية لمدير المدرسة في ضوء إدارة الابتكار						
المجال الأول: البعد التنظيمي لإدارة الابتكار						
1.	يطور مدير المدرسة الإجراءات الإدارية بابتكار.					
2.	يشجع مدير المدرسة إنتاج المعرفة المبتكرة.					
3.	يشجع مدير المدرسة تنمية التبادل المعرفي.					

					4. يشجع مدير المدرسة المعلمين على إجراء البحوث العلمية.
					5. يبذل مدير المدرسة جهداً كبيراً لتمييز مدرسته على مستوى المدينة.
					6. يشجع مدير المدرسة زيادة جوائز التميز بين المعلمين.
					7. يسهم مدير المدرسة في التميز الأكاديمي للطلبة على مستوى المدرسة.
<b>المجال الثاني: البعد المادي لإدارة الابتكار</b>					
					8. يسعى مدير المدرسة لتطوير البنى التحتية داخل المدرسة.
					9. يسهم مدير المدرسة في رفع المخصصات المالية للبحث والإبداع والابتكار.
					10. يوفر مدير المدرسة بالتعاون مع مديرية التربية تقنيات حديثة لتطوير الابتكار.
					11. يسعى مدير المدرسة لتوفير مختبرات علمية متطورة داخل المدرسة.
					12. يسعى مدير المدرسة لتوفير منح مالية لدعم التطوير والابتكار.
					13. يسعى مدير المدرسة لتوفير مكافآت مالية للمعلمين المبتكرين.
					14. يشجع مدير المدرسة المبادرات الابتكارية.
<b>المجال الثالث: البعد الثقافي لإدارة الابتكار</b>					
					15. يسعى مدير المدرسة لنشر ثقافة الابتكار في مجتمع المدرسة.
					16. يسهم مدير المدرسة في نشر المعرفة بين أفراد المدرسة.
					17. يحفز مدير المدرسة على المبادرة نحو الابتكار.
					18. يشجع مدير المدرسة إجراء المسابقات والمخيمات الابتكارية.
					19. يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقبل المخاطرة في الابتكار.

					20. يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحمل نتائج المخاطرة في الابتكار.
<b>ثانياً: الممارسات الإدارية العصرية لمدير المدرسة في ضوء إدارة التميز</b>					
<b>المجال الأول: البعد القيادي لإدارة التميز</b>					
					21. يسعى مدير المدرسة لبناء علاقات إنسانية بين المعلمين.
					22. يعزز مدير المدرسة نظم الرقابة الذاتية لتحقيق التميز.
					23. يشجع مدير المدرسة على غرس الروح القيادية لدى المعلمين.
					24. يحفز مدير المدرسة المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في العمل المدرسي.
					25. يلتزم مدير المدرسة بأخلاقيات التفكير الإبداعي.
					26. يمتلك مدير المدرسة مهارات التفكير الإبداعي.
<b>المجال الثاني: بعد الموارد البشرية لإدارة التميز</b>					
					27. يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير قدراتهم لتحسين أدائهم.
					28. يوفر مدير المدرسة الوسائل اللازمة التي تساهم بمساعدة المعلمين على أداء مهامهم على أكمل وجه.
					29. يشجع مدير المدرسة المعلمين على مواصلة الإبداع لتحقيق طموحاتهم.
					30. يعد مدير المدرسة أنموذجاً للتميز للمعلمين.
					31. يضع مدير المدرسة خططاً لتحسين أداء المعلمين في ضوء معايير الأداء المتميز.
<b>المجال الثالث: الأبعاد الإستراتيجية لإدارة التميز</b>					
					32. يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية اتخاذ القرار.
					33. يعمل مدير المدرسة على ترسيخ رؤية ورسالة التميز بالمدرسة.



					34. يتبع مدير المدرسة إجراءات التقييم التي ينبغي استخدامها في تحديد استراتيجيات العمل.
					35. يراعي مدير المدرسة جودة المعلومات التي يستند إليها عند اتخاذ القرارات.
					36. يراجع مدير المدرسة استراتيجيات العمل مع المعلمين بهدف تحسين وتطوير المدرسة.
					37. يضع مدير المدرسة خططاً للتعامل مع الطوارئ والأزمات التي قد تواجهها خلال درسة.
<b>المجال الرابع: بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لإدارة التميز</b>					
					38. يجري مدير المدرسة اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلبة لمناقشة المشكلات التي تواجه أبنائهم.
					39. يتواصل مدير المدرسة مع الجهات المسؤولة في المجتمع المحلي للاطلاع على التغيرات الطارئة على العملية التعليمية.
					40. يشرف مدير المدرسة بشكل شخصي على صفحة المدرسة عبر منصات التواصل الاجتماعي.
					41. يسعى مدير المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور لوضع حلول للمشكلات التي تواجه الطلبة.

## الجزء الثالث: مقياس الإبداع المؤسسي

يرجى قراءة كل عبارة بدقة، ووضع إشارة (√) في المكان الذي يتفق وحالته.

درجة التقدير					نص الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً		
<b>المجال الأول: التمكين والمعرفة في الإبداع المؤسسي</b>						
					تؤمن المدرسة بضرورة تمكين المعلمين لجعلهم قادة المستقبل	1.
					تشجع المدرسة المعلمين على الكشف عن آرائهم وأفكارهم الإبداعية.	2.
					تشجع المدرسة تدريب المعلمين من أجل إشراكهم في عملية صنع القرارات.	3.
					يمتلك مدير المدرسة المقدر على تفويض بعض من صلاحياته للمعلمين.	4.
					يدعم مدير المدرسة المعلمين في إتباع الأسلوب الأنسب لإنجاز مهماتهم.	5.
<b>المجال الثاني: العمليات الإدارية في الإبداع المؤسسي</b>						
					تشجع المدرسة المبدعة الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	6.
					تحرص المدرسة المبدعة على وضوح خطط العمليات الإدارية.	7.
					يحرص مدير المدرسة في المدرسة المبدعة على التأكد من قابلية تطبيق خطط العمليات الإدارية بالشكل الصحيح.	8.
					يحرص مدير المدرسة في المدرسة المبدعة على استخدام الأساليب الإبداعية من أجل تطوير العمل داخل المدرسة.	9.

					10. تحرص المدرسة المبدعة على استخدام الأساليب الإبداعية في تعزيز الإدارة الالكترونية.
					11. يبدي مدير المدرسة في المدرسة المبدعة مرونة في التعامل مع الخطط والاستراتيجيات المدرسية التي تدعم المبدعين.
					12. تدعم المدرسة المبدعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة، لتحسين سير العملية الإدارية.
					13. يفعل مدير المدرسة في المدرسة المبدعة أساليب الرقابة الإدارية من خلال تطبيقات نظم المعلومات الإدارية.
					14. تدعم المدرسة الأفكار الإبداعية التي تقدم أسلوب إداري جديد.
<b>المجال الثالث: أداء الموارد البشرية في الإبداع المؤسسي</b>					
					15. تخصص المدرسة المبدعة ميزانية لتنمية العمليات الإبداعية للمعلمين.
					16. توفر المدرسة المبدعة للمعلمين ما يحتاجونه من المعارف اللازمة لأداء العمل.
					17. تهتم الإدارة المبدعة بتطوير النشاطات التي تسهم في تنمية شخصية المعلم.
					18. تسهم المدرسة في تعزيز دافعية المعلمين ورغبتهم للقيام بمهامهم.
					19. تحدد المدرسة المبدعة معايير لتقييم أداء المعلمين، للكشف عن نقاط الضعف والقوة لديهم.
					20. تمنح المدرسة المعلمين فرصاً للنمو بشكل مستمر.

**مع خالص شكري واحترامي،**

## ملحق (ج) أسئلة المقابلة

اشتملت المقابلة الشخصية التي أجراها الباحث حول ممارسات الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بفلسطين للإدارة العصرية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين (تصور مقترح) وقد أعدت أسئلة المقابلة من قبل الباحث بعد الاطلاع على الأدب التربوي وقدم الباحثة للدكتور المشرف عليه ثمانية أسئلة، فقام بدوره بالاطلاع عليه والاتفاق مع الباحث على صياغتها وإجراء التعديلات عليها، وقد اشتملت العينة الخاصة بالمقابلات الشخصية على (32) مديراً ومديرة توزعت على (4) مديريات ( رام الله والبيرة، مديرية أريحا، مديرية ضواحي القدس ، ومديرية بير زيت) وكانت نتائج التويب والتصنيف الإجابات المبحوثين حسب ما هو مبين خلال مناقشة أسئلة المقابلة كل على حده، حيث جاءت النتائج كما يلي:

السؤال الأول: تعد ممارسة الإدارة العصرية المتمثلة (بإدارة الابتكار وإدارة التميز) من الركائز المهمة في الإبداع المؤسسي، إذ تعد هدفاً بحد ذاته، برأيك ما أهمية ممارسة مدير المدرسة للإدارة العصرية بكل مكوناتها؟

أجمع (94%) من عينة الدراسة أن ممارسة مدير للإدارة العصرية ذات أهمية كبيرة، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتقدم التكنولوجي والعلمي، هذا التقدم التكنولوجي ساعد في تحسين أداء الكثير من مديري المدارس كونه يساعدهم على إنجاز المهام بسرعة ودقة إضافة لوفير الوقت والجهد. فيما أجمع (88%) من عينة الدراسة مديري المدارس أن ممارسة مدير المدرسة للإدارة العصرية ضمان لتحسين سير العملية التعليمية، فهي مدخلاً لتحسين جودة التعليم من توفير بيئة محفزة للتعليم من خلال مواكبة المدير للتقدم العلمي والتكنولوجي.

وأكد (88%) من عينة الدراسة أن مدير المدرسة يوجه العمليات الإدارية من خلال وضع خطة عمل شاملة للمدرسة تتضمن الأهداف والرؤى والاستراتيجيات لتحقيقها، وذلك لتطوير أداؤه

وذلك من خلالها توزيع الموارد البشرية والمادية للمدرسة حسب ما هو متاح في المدرسة، فيتابع تنفيذ الخطة ويراقب تحقق الأهداف، ويكون ذلك من خلال الخروج عن المألوف وذلك من خلال ممارسته للإدارة العصرية مما ينمي من كفايته الإدارية والفنية.

واتفق (94%) من عينة الدراسة أن الإدارة العصرية تساعد مدير المدرسة على تحقيق أهداف ورسالة المدرسة من خلال بناء خطط واضحة ومتابعة تنفيذها وتقييمها، كما أنها تساعد على تنظيم الموارد المتاحة واستخدامها بأفضل طريقة ممكنة وهذا يؤدي إلى زعزعت الروح الابتكارية عند المعلمين.

**السؤال الثاني:** تعد إدارة الابتكار من أهم متطلبات الإدارة العصرية، إذ لم يعد مجدياً قيام المديرين بالواجبات الخاصة بهم بالطرق التقليدية، ومن أجل الارتقاء بالأداء لا بد من البحث عن طرق جديدة لمواكبة العصر، باعتقادك ما هي أنواع الابتكار الإداري التي تسهم في عملية الارتقاء بالعمل الإداري؟

اتفق (84%) من عينة الدراسة من المديرين على أن استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري هو قاعدة أساسية للابتكار ويعد من الأنواع الابتكار الإداري، حيث أن تبني ثقافة الابتكار خاصة في المدارس يشجع المعلمين والإداريين على التفكير الإبداعي والتفكير خارج الصندوق، وهذا يتطلب ابتكاراً في الصلاحيات والأنظمة والتعليمات التي تجعلها أكثر كفاءة، كما من أنواع الابتكار الإداري ينحصر بأشكال الابتكار التنظيمي وهي الابتكار المعرفي، والابتكار التقني.

وأجمع (88%) أجمعت أغلبية الآراء على أن من أنواع الابتكار الإداري تتمثل في اتخاذ القرار الصائب، والابتكار التنظيمي، وخاصة في طرح حلول للمشاكل التي تواجه مدير المدرسة والتي تعتمد بالأساس على المرونة وتفويض الصلاحيات للمعلمين، كما ابتكار المدير لأساليب عديدة تحفز المعلمين والطلبة وذلك من خلال تفعيل الإذاعة المدرسية من خلال طرح موضوعات تفيد الطلاب

في حياتهم ودراساتهم، مما يساهم في خلق جو فعال ونشط في المدرسة من خلال تفعيل اللجان المختلفة، والتي تشجع الطلبة على الانخراط في المسابقات التعليمية والتي يقوم عليها العديد من الجهات المختلفة، فأشراك مكونات المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات التي تخصهم وتفويض الصلاحيات لمن يستحقونها والتي تساعد في إيجاد بيئة جاذبة بالنسبة للطلبة والمعلمين، ويعمل على تكريم والاحتفاء بإنجازات الطلبة والمعلمين ويراعي تنمية مواهبهم واحتياجاتهم مما يعزز من انتماءهم للمدرسة.

وأشارت (75%) من عينة الدراسة على أن مدير المدرسة يعمل على تعزيز التواصل الإيجابي في المدرسة من خلال تشجيع التواصل بين الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، وتعزيز بناء علاقات محترمة ومتعاونة داخل المدرسة، كما أن استثمار الموارد البشرية في المدرسة وتدريبها وإعطائها مساحة للابتكار هو من الإبداع الابتكاري عند مديري المدارس، وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية للمعلمين داخل المدرسة تحفز الابتكار والإبداع، كما يجب تدريب مديري المدارس على القيادة بالابتكار.

**السؤال الثالث: تتطلب ممارسة إدارة التميز توافر مجموعة من الصفات لمدير المدرسة التي تميزه عن المدير التقليدي، من وجهة نظرك ما الصفات التي تراها مناسبة؟**

أجمع (94%) من عينة الدراسة بأن لكي يكون مدير المدرسة مديراً متميزاً لا بد من أن يكون ملهماً للمعلمين، محفزاً لهم ومشجعاً على الإبداع ويدعوهم للتطور والتفكير بأساليب تدريسية حديثة، كما أنه من الضروري أن يكون لدى المدير القدرة في تطوير الكوادر البشرية المؤهلة والملتزمة، بما في ذلك المعلمين والموظفين الإداريين والمتخصصين في الدعم الإداري والتربوي، وتوفير الموارد التعليمية والتي تشمل الكتب الدراسية، والمواد الدراسية الإضافية، والمعدات التعليمية مثل الأجهزة اللوحية والحواسيب والمختبرات والمعدات الرياضية، والمواد التكنولوجية والتي تشمل الأجهزة

والبرمجيات التي تدعم التعلم الإلكتروني والتفاعل عبر الإنترنت، بالإضافة إلى تقنيات الاتصال والتواصل الحديثة، والموارد الإدارية والتي تشمل الأدوات والبرامج اللازمة لإدارة العمليات اليومية في المدرسة، كما أن الإخلاص في العمل هو الأساس.

كما أكدت (91%) من عينة الدراسة أكدت الآراء أن مدير المدرسة يعمل على توفير الأجهزة اللوحية والحواسيب والمختبرات والمعدات الرياضية، والموارد التكنولوجية والتي تشمل الأجهزة والبرمجيات التي تدعم التعلم الإلكتروني والتفاعل عبر الإنترنت لمواكبة التغيير والتقدم التكنولوجي. فيما أشارت (75%) من عينة الدراسة إلى أن مدير كما أكدت الآراء أن مدير المدرسة لا بد من يكون صبوراً، ثقته بنفسه وبمعلميه قوية، مع وجود مساحة من المرونة في العمل ضمن القانون، قادراً على التواصل الفعال مع المجتمع المحلي، ويجب أن يسعى لتحقيق التنمية المستدامة في المدرسة.

**السؤال الرابع: هناك إجماع بين الباحثين على أن السلوك الإداري يخرج إلى الوجود كنتاج للميسرات والمعززات برأيك ما الأسس التي يتبناها مدير المدرسة لتشجيع إدارة التميز؟**

أجمعت (88%) الآراء أن الأسس التي يتبناها مدير المدرسة للتميز في إدارته تقديم الشكر والثناء على عمل المعلمين وانجازهم وتكريم المبدعين لخلق روح التنافس في المدرسة، بعد تقييمه بشفاافية عالية وعدالة ويمكن إظهار عمل المعلمين من خلال قيامهم بالحملات البيئية، الفعاليات الاجتماعية، والفعاليات الثقافية والتطوع والخدمة المجتمعية بحيث يمكن تنظيم فرص التطوع للطلاب والمعلمين في المجتمع المحلي، مثل التطوع في المطابخ الاجتماعية، أو تنظيم حملات للتبرع بالدم، وتنظيم الفعاليات الرياضية والثقافية المشتركة والتي تساهم في تعزيز التواصل والتفاعل بين أفراد المدرسة والمجتمع المحلي وهذا يعزز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية ويبني علاقات إيجابية مع المجتمع.

واتفق (84%) من عينة الدراسة على أجمعت الآراء أن مدير المدرسة يقوم بتوفير دورات تدريبية للمعلمين من خلال مديرية التربية والتعليم أو مؤسسات شريكة أو من خلال المجتمع المحلي لتطوير أدائهم، وعقد الندوات الاجتماعات المرتبطة باحتياج المعلمين أو أي أمور تعيد وتدعم المسيرة التعليمية، حيث هو بالأساس القدوة للمعلمين في الإخلاص وتحمل ضغط العمل وهذا كله يدعو للتميز من خلال تبني رؤية ورسالة واضحة للمدرسة، ويكون ذلك من خلال بناء فريق عمل متميز من خلال انخراطه في الدورات التدريبية التي تصقل من مهاراتهم وتنمي قدراتهم.

كما أتفق (75%) على أن المدير المتميز لابد من أن يكون على علاقة طيبة مع المجتمع المحلي من خلال إشراكهم في التخطيط واتخاذ القرار المناسب لتطوير المدرسة، من خلال استثمار تلك العلاقة في توفير دعم لتحسين البيئة التقنية في المدرسة المشجعة على الابتكار وإدخال التحسينات التكنولوجية فيها.

**السؤال الخامس: تواجه الإدارة العصرية العديد من التحديات التي تحد وتقلل من كفاءتها وفعاليتها،**

**ما التحديات التي ترى أنها من كفاءة مكونات الإدارة العصرية (إدارة الابتكار وإدارة التميز)؟**

أجمع (94%) من عينة الدراسة أن من أن هناك عدة عوامل (سياسية، اقتصادية ومالية) كما مديري المدارس على أن الاحتلال هو معيق للإدارة العصرية وتطورها في المدارس بأعماله التعسفية، كما أن العامل الاقتصادي والمرتبط بالعامل المادي هو معيق كذلك، فيما تعد سياسات التعليمية والتي تدعو لتسريع التعليم تحبط أداء المعلمين مما تؤثر على الإدارة العصرية، كما أشاروا إلى أن قلة الموارد المالية والتي تسهم في تطور البنية التحتية للمدارس، وقلة المعلمين ذوي الكفاءة، يحد من تطور الإدارة وتميزها، كما أن من التحديات عدم تقديم الحوافز المالية المعنوية للمبتكرين.

واتفق (70%) من عينة الدراسة على أن من التحديات التي تواجه الإدارة العصرية هي مقاومة مدير المدرسة للتغيير من قبل المعلمين والطلبة الذين اعتمدوا على النمطية في العمل، كما أن



محدودية وصلاحيات مدير المدرسة وتعنت بعض المعلمين وعدم قبولهم بالتغيير والخروج عن المألوف يحد من كفاءة الإدارة العصرية، فيما أكد بعضهم أن الضغط الإداري الذي يواجه مدير المدرسة وسوء البنية التحتية في معظم المدارس يسهم في الحد من كفاءة الإدارة.

**السؤال السادس: يعد الإبداع المؤسسي من المواضيع الحديثة التي أولتها أدبيات الإدارة اهتماماً خاصاً، برأيك ما أهمية تمكين مدير المدرسة أدائياً في تحقيق الإبداع المؤسسي؟**

اتفق (91%) من عينة الدراسة أنه ينبغي على مدير المدرسة أن يمتلك مجموعة من المهارات الفنية التي تمكنه من إدارة المدرسة وتحسين أدائها من أجل تحقيق الأهداف المدرسية بشكل فعال، ومن بين هذه المهارات، إدارة الموارد المالية بحيث يكون مدير المدرسة قادراً على إدارة الموارد المالية بفعالية، بما في ذلك تحديد الاحتياجات المالية، وتخصيص الميزانية، ومراقبة النفقات، فيعمل على تخطيط البرامج التعليمية بناءً على ما هو متاح من موارد مالية بعد تحليل البيانات التعليمية، وتحديد الاحتياجات التعليمية، فيخطط البرامج والأنشطة التعليمية التي تدعم تحقيق أهداف التعليم، كما أكدت بعض الآراء أن دقة عمل المدير والسرعة في إنجاز العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين المعلمين هذا يمكن مديري المدارس في تحقيق نوعاً من الإبداع في المؤسسي.

وأكد (84%) من عينة الدراسة أنه يتعين على المدير أن يكون قادراً على تقييم الأداء وتحليل العمل ومواجهة التحديات والمعوقات، وتحليل البيانات ذات الصلة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وتوجيه الطلبة وحثهم على الإبداع، وحث المعلمين على استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التعليم وتفعيل المرافق التطويرية (مكتبة، مختبرات) يؤدي إلى الإبداع المؤسسي.

كما أجمع (75%) من عينة الدراسة من المهم أن يكون مدير المدرسة قادراً على إدارة الوقت بشكل فعال، بما في ذلك تنظيم الجدول الزمني للمدرسة وتحديد الأولويات وتوزيع المهام بين العاملين، وهذا يمكنه من التواصل بشكل فعال مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي،

والتفاوض في مواقف مختلفة لتحقيق التوافق وتحقيق الأهداف المشتركة، كما أشارت بعض الآراء إلى بمنح المدير الصلاحيات للمعلمين وفق القانون، وتبادل الخبرات ما بين المعلمين له دور في الإبداع المؤسسي

**السؤال السابع: تبني المؤسسة على مجموعة ركائز منها (العمليات الإدارية، والموارد البشرية، وإدارة عمليات المعرفة، والموارد المالية)، من وجهة نظرك: كيف تُسهم هذه العمليات بتمكين مدير المدرسة للوصول بالمؤسسة إلى الإبداع المؤسسي؟**

أجمع (91%) من الآراء على تمكن مدير المدرسة وقدرته على التخطيط والتنظيم والاتصال الفعال والقدرة على اتخاذ القرار الصائب تسهم في تمكين المدير للوصول للإبداع المؤسسي، كما أن التشجيع التام، والجيد، وتبادل المعرفة، وتوفير الموارد المالية، تسهم في تمكين المدير للوصول إلى الإبداع المؤسسي من خلال تشجيع المعلمين وتبادل المعرفة بينهم، وتوفير كل ما يحتاجونه من موارد مالية تساعدهم على الإبداع، حيث تسهم العمليات الإدارية في خلق بيئة داعمة ومحفزة للعمل.

وانفق (88%) من عينة الدراسة أن مدير المدرسة لديه القدرة على التواصل الفعال بحيث يوضح تفاصيل القرارات التي تم اتخاذها، ويشرح الأسباب وراءها بشكل واضح وشفاف، ويستمع إلى آراء وملاحظات الفريق والأطراف المعنية ويستجيب لها بشكل يتناسب مع يراه الفريق في مصلحة الواقع وقابل للتطبيق ضمن الإمكانيات المتاحة، وتحسين العمليات الإدارية الفعالة تسهم في خلق بيئة منتظمة وفاعلة وداعمة وتشجيع المعلمين وتبادل المعرفة بينهم يعزز ذلك، ويكمن دور المدير هنا في تحديد الأولويات والأهداف وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الهيئة التدريسية مع المتابعة المستمرة باستخدام هذه السمات والسلوكيات، يظهر مدير المدرسة قدرته على التفكير التحليلي واتخاذ القرارات الصائبة التي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة بشكل فعال ومستدام والوصول للإبداع المؤسسي المنشود، هذه كلها مجتمعة تخلق بيئة مدرسية محفزة للإبداع، كما أنها قادرة على توظيف الموهبة

في المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لتلك الطاقات البشرية من معلمين وطلبة خلق جو تنافسي بينهم تسهم في تمكين المدير للوصول للإبداع المؤسسي،

**السؤال الثامن: برأيك كيف تفسر العلاقة بين (إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع المؤسسي)؟**

اتفق (100%) من عينة الدراسة العلاقة بين إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع المؤسسي علاقة تكاملية تشاركية، حيث أنه لا يمكن تحقيق الإبداع المؤسسي دون وجود إدارة التميز والابتكار وذلك لأن إدارة التميز هي التي توفر بيئة داعمة محفزة للوصول للابتكار وتحسين العملية التعليمية للوصول إلى النتائج في جميع الأهداف المرجوة للمدرسة عند تطبيق إدارة التميز وإدارة الابتكار نصل للإبداع المؤسسي، كما أكدت الآراء على أن العلاقة بين إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع هي علاقة تشاركية مبنية على العمل التشاركي في المدرسة ما مدير المدرسة و العاملين في المدرسة وكذلك المجتمع المحلي.

كما أكد (91%) من عينة الدراسة أن العلاقة بين إدارة الابتكار وإدارة التميز والإبداع المؤسسي علاقة تكاملية طردية وكاملة لبعضها البعض، حيث أن أي مؤسسة تتبنى وتدعم الابتكار والتميز سوف تصل إلى الإبداع المؤسسي من خلال التنظيم لبيئة العمل والتنافس الإيجابي بين المعلمين واستثمار طاقاتهم وقدراتهم، والعمل على زيادة انتماء الموظف كلها تسهم في الإبداع المؤسسي.

# **Practices of School Administrations in Government Secondary Schools in Palestine for Modern Management and Their Relationship to Institutional Creativity: Perspectives of Principals and Teachers (a proposed conception)**

**Nader Salah El-Din Hamdan Haji**

## **Dissertation Committee:**

**Prof. Mohammad Abdul-Ellah Al-Titi**

**Prof. Mahmoud Abu Samra**

**Dr. Khaled Al- Sarayra**

## **Abstract**

his study aimed to assess the practices of school administrations in government secondary schools in Palestine regarding modern management and its correlation with institutional creativity as perceived by principals and teachers. The study classified variables such as gender, years of service, academic qualification, specialization, and directorate. The study population included all secondary government school teachers in the northern governorates (12860 individuals) and all school principals (140 male and female). The sample size comprised 971 male and female teachers selected randomly, with an additional 32 male and female principals interviewed. A mixed descriptive approach combining quantitative and qualitative methods was employed, utilizing interviews and questionnaires.

The findings indicated that, according to teachers, school administration practices for modern management in secondary government schools in Palestine were rated as average in terms of innovation management, while modern administrative practices in light of excellence management received a high rating. The level of institutional creativity in these schools, as perceived by teachers, was deemed high. The study revealed a significant positive correlation between modern administrative practices and institutional creativity.

Statistically significant differences were observed in modern administrative practices based on the dimensions of innovation management concerning gender favoring females, and based on years of service favoring those with ten or more years. However, no significant differences were found based on academic qualifications. The study highlighted a proportional relationship between modern administrative practices and institutional creativity, indicating that higher modern administrative practices corresponded to higher levels of institutional creativity.

The study also demonstrated the predictive power of school administration practices in secondary government schools for modern management in determining institutional creativity according to teachers' perspectives. Interviews with school principals emphasized the importance of modern management practices, which are closely tied to technological and scientific advancements. Principals' use of technology has improved their efficiency, task completion, and overall performance. Effective school principals are required to possess technical skills that enhance school management and performance to achieve institutional goals efficiently.

The interviews also underscored the interconnectedness between innovation management, excellence management, and institutional creativity. Institutional creativity is unattainable without a foundation of innovation and excellence management.

Institutions that prioritize innovation and excellence are likely to foster institutional creativity through strategic planning, positive competition, and a conducive work environment.

The proposed vision aims to offer a new perspective on modern administrative practices in Palestinian government secondary schools, enhance principals' problem-solving abilities, elevate institutional creativity, and establish schools as centers of creativity operating within the realms of excellence and innovation management. Recommendations from the study include focusing on staff with expertise in administrative and computer information systems, increasing financial support and investments in human capital, nurturing institutional creativity, and continuously developing teachers and staff within the school environment.

Keywords :Modern management, administrative practices, institutional creativity, government schools, teachers.