

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

فاعليّة إدارة التميّز لدى مديري المدارس الثانويّة  
وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظات شمال  
الضفة الغربيّة من وجهات نظر المعلمين

إعداد

براء أحمد عبد اللطيف شوارب

إشراف

د. علي زهدي

د. أشرف الصايغ

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2021م

فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية  
وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظات شمال  
الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

براء أحمد عبد اللطيف شوارب

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2021/09/09م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

1. د. علي زهدي / مشرفاً ورئيساً

2. د. أشرف الصايغ / مشرفاً ثانياً

3. د. مجدي زامل / ممتحناً خارجياً

4. د. فايز محاميد / ممتحناً داخلياً

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من تطيب نفسي لذكراهم

" أبي رحمه الله "

إلى وردة حياتي، مدرستي الأولى التي تعلمت فيها معنى الخير والعطاء، ومنهما أدركت  
أن النجاح لا يكون إلا بالثبات والإصرار

" أمي "

إلى شريك الحياة وشريك الصبر والنجاح وكل المعاني الجميلة زوجي الغالي

إلى أبنائي الأعزاء

إلى اخوتي وأخواتي الأعزاء لطالما فرحنا ولعبنا وعشنا معاً

إلى صديقاتي الطيبات

إلى من دعمني وآمن بي أستحق الأفضل

براء

## الشكر والتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث وأعطاني الصحة والعافية والعزيمة، كما وأشكر جامعة النجاح الوطنية على ما تقدمه لطلبتها من معرفة وعلم بكوادرها، وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي الدكتور علي زهدي، والدكتور أشرف الصايغ، كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى الممتحن الخارجي الدكتور مجدي زامل، والممتحن الداخلي الدكتور فايز محاميد، ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء الهيئة التدريسية في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية لكل ما قدموه من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع الدراسة في جوانبها المختلفة، وكل من تعاون في تقييم وتحليل الاستبانة.

الباحثة

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه، معدة الرسالة التي تحمل العنوان:

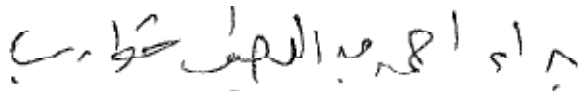
# فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب  
علمي وبحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

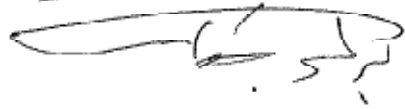
## Declaration

The work provided in this thesis unless otherwise referenced, is the  
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other  
degree or qualification.

Student's Name:

اسم الطالبة: 

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: ٢٠١٩/٩/٩

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
م	الملخص
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها</b>
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
<b>9</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
10	الإطار النظري
26	الدراسات السابقة
36	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>38</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
39	منهج الدراسة
39	مجتمع الدراسة
39	عينة الدراسة
40	أداة الدراسة
43	صدق الأداة

الصفحة	الموضوع
43	ثبات الأداة
44	إجراءات الدراسة
45	متغيرات الدراسة
46	المعالجات الإحصائية
47	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
49	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
52	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
73	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
74	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
80	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
89	التوصيات
90	قائمة المصادر والمراجع
99	الملاحق
b	Abstract

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	جدول (1)
42	مجالات الاستبانة وعدد الفقرات	جدول (2)
44	معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية	جدول (3)
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين	جدول (4)
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين	جدول (5)
52	معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين درجة فاعلية إدارة التميز وبين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين	جدول (6)
53	نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.	جدول (7)
54	نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	جدول (8)
56	المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (9)
58	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	جدول (10)

الصفحة	الجدول	الرقم
59	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة والمعلومات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (11)
60	لمتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تبعاً لمتغير مكان السكن	جدول (12)
62	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تبعاً لمتغير مكان السكن.	جدول (13)
63	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة تبعاً لمتغير مكان السكن	جدول (14)
64	نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.	جدول (15)
65	نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	جدول (16)
67	المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (17)

الصفحة	الجدول	الرقم
68	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظات شمال الضفة الغربيّة تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة.	جدول (18)
69	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة نحو الطلاقة والمرونة تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة	جدول (19)
70	المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظات شمال الضفة الغربيّة تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة تبعاً لمتغيّر مكان السكن	جدول (20)
71	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظات شمال الضفة الغربيّة تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة تبعاً لمتغيّر مكان السكن.	جدول (21)
72	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظات شمال الضفة الغربيّة تبعاً لمتغيّر مكان السكن	جدول (22)

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
13	مستويات التميز للمؤسسات	شكل (1)
24	أنواع الإبداع بناءً على ما ذكره السكارنة (2011)	شكل (2)

## فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
100	الاستبانة بصورتها الأولىة	ملحق (1)
109	قائمة أسماء المحكمين	ملحق (2)
110	الاستبانة بصورتها النهائية	ملحق (3)
119	كتاب تسهيل المهمة	ملحق (4)

فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظات  
شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

براء أحمد عبد اللطيف شوارب

إشراف

د. علي زهدي

د. أشرف الصايغ

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة (443) من المعلمين والمعلمات. قامت الباحثة ببناء الاستبانة مكونة من (70) فقرة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبعد إعداد أداة الدراسة تم التحقق من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم التربوية، وبلغ عددهم (6) محكمين، ثم تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) فبلغ معامل الثبات للدرجة الكلية (0.98)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

أن درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين كبيرة جداً، وأن درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية إلى أنها كبيرة جداً، وتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى فاعلية استخدام استراتيجيات الدراما التعليمية في تدريس مبحث الدراسات الاجتماعية من وجهة نظر معلمي الدراسات الاجتماعية في مدينة نابلس تُعزى لمتغير الجنس، والمرحلة التي يدرسها، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية إدارة التميز وبين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين،

وفيما يتعلّق بمعامل الارتباط وطبيعتها فقد كانت علاقة قوية جداً وإيجابية وهذه النتيجة تشير إلى أن إدارة التميّز تؤثر بصورة إيجابية في زيادة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربيّة.

وبناء على ما تم الوصول اليه من نتائج توصي الدراسة بتشجيع إدارة التميّز لدى مديري المدارس لما له من دور في تحسين أداء المعلمين الذي ينعكس على طلبتهم وبالتالي المجتمع ككل، والحرص على ضرورة قيام مديري المدارس بأعمالهم المدرسية بإبداع وتشجيع ذلك من خلال تحفيزهم على الاستمرار ومكافأتهم، وتخصيص دورات وورشات عمل لمديري المدارس الذين يلاحظ انخفاض في نسبة أدائهم من وجهة نظر معلميه في تفعيل الإبداع بأسلوب العمل لديهم.

## الفصل الأول

# مشكلة الدراسة وخلفيتها

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

#### مقدمة الدراسة

إذا كان للمؤسسات لغة تتحدث بها فهي لا شك لغة التميّز، فالتميّز هو الشاغل الأول والأخير للممارسين والأكاديميين العاملين في مجال الإدارة، فالتميّز هو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية، على اعتبار إدارة التميّز نمطاً إدارياً ملائماً، نظراً لما يشتمل عليه من أبعاد وخصائص ومهام إدارية تمكّن مدير المدرسة من التغيير بنجاح، والتحوّل إلى وضع جديد يلبي الطموحات والمتطلبات الجديدة للعميلة التربوية، وفتح المجال للابتكار والإبداع والتميّز من خلال فتح قنوات التطور والتجديد لمواكبة التغيّرات المحيطة، والتحوّلات المتسارعة في مختلف مجالات الحياة.

وبتعدد الأساليب الإدارية الحديثة نشأ مفهوم التميّز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوّقة تحقّق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيّرات والأوضاع الخارجية المحيطة، كما تكفل لها تحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره (السلمي، 2002).

إدارة التميّز حالة من حالات الإبداع المستدام التي تقدم توجّهات مستقبلية للمؤسسة، وتضعها في دائرة التنافس المحلي والعالمي، وتزيد من درجة تكيفها مع المتغيّرات المتسارعة والمتلاحقة التي شملت جميع مجالات الحياة، مما جعل الفكر الإداري مطلباً مهماً للمؤسسات التي تبحث عن التميّز والارتقاء، والحصول على الميزة التنافسية، حيث أن السعي لتميّز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحدّثة في مجال الإدارة، وأصبحت معايير التميّز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميّز والتفرد في أدائها، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (العايدي، 2009).

ولما كانت الإدارة المدرسية تقوم في جوهرها على التفاعل البناء بين مدير المدرسة والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، تبين أنه من الضروري وجود نوع من التنظيم الإداري المتطور والفعال الذي يكون قادر على إدارة العمليات التعليمية داخل المدرسة، وتوفير العديد من المتطلبات منها وجود إدارة مدرسية حديثة واعية قادرة على رؤية الأبعاد، والتقدم على أداء أدوار أساسية، وتحمل مسؤوليات تتطلبها عملية التحديث والعصرنة.

ويعتبر التميز الإداري لمدير المدرسة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تجنب مدير المدرسة ممارسة الأساليب الإدارية التقليدية، وتجعله مقبلاً نحو ممارسة إدارية تعتمد على التميز في الأداء من أجل تحسين أدائه الإداري والتعليمي، بما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية من جميع جوانبها، فمدير المدرسة المتميز هو المدير الذي يستطيع تحديد أولويات العمل الإداري المدرسي، وبأخذ بعين الاعتبار مراعاة حاجات المعلمين والطلبة بشكل متوازن، بما يحقق التميز والإبداع ويستطيع القيام بمهام إدارية جديدة تساعد على خلق بيئة إدارية متميزة تعمل على تطوير العمل الإداري نوعاً وكماً من خلال تطبيق معايير التميز في الأداء (الغامدي، 2011).

من هنا فالإبداع هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال للأهداف والعمليات وأداء العاملين في المنظمات، ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، وحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (نصر، 2008).

يظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات، إلى مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها ومن خلال تطوير أداء العاملين، حيث يرى الباحثون والإداريون أنه ينبغي تقدير أهمية الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل، مما يدفع عجلة النمو والتطور للمنظمات والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

في الآونة الأخيرة أصبحت المدارس الفلسطينية تراهن على التنافس الإداري على المستوى الإقليمي والدولي، وتحتمّ دائماً إيجاد نوع من الإدارة التي ترقى بالمدارس إلى مستوى التميّز والإبداع الإداري، على اعتبار أن إدارة التميّز نمطاً إدارياً ملائماً، نظراً لما يشتمل عليه من أبعاد وخصائص ومهام إدارية تمكّن مدير المدرسة من التغيير بنجاح، والتحول إلى وضع جديد يلبي الطموحات والمتطلبات الجديدة للعملية التربوية، وفتح المجال للابتكار والإبداع والتميّز من خلال فتح قنوات التطور والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحويلات المتسارعة في مختلف مجالات الحياة.

من خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة تبين أن إدارة التميّز ومفاهيمها لاقت لدى الإداريين والتربويين قبولاً واسعاً، تجسّد ذلك في الاهتمام بالدراسات والأبحاث في مجالها، ومن هذه الدراسات دراسة الشوا (2016) التي تناولت واقع تطبيق إدارة التميّز وسبل تطويرها، ودراسة سهمود (2013) التي تناولت إدارة التميّز في ضوء النموذج الأوروبي للتميّز، وأكدت دراسة بلواني (2008) أن الإبداع الإداري يؤدي إلى تحسين المناخ في المؤسسة لاتخاذ القرارات وتحديد أنسب الحلول والتخلّص من التفكير التقليدي وإنتاج الأفكار الخلاقة في أقل وقت وجهد.

وفي ضوء ذلك جاءت دراسة فاعلية إدارة التميّز الذي يسعى لفتح الآفاق وتهيئة الأرض الخصبة والمناخ الملائم لتقديم ما لدى الإداريين للوصول للتميّز والإبداع الإداري، وتأسيساً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس:

ما درجة فاعلية إدارة التميّز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة فاعلية إدارة التميّز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما درجة فاعليّة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظات شمال الضفة الغربية وجهة نظر المعلمين؟

3. ما العلاقة بين إدارة التميّز والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظات شمال الضفة الغربية وجهة نظر المعلمين؟

### فرضيات الدّراسة

تسعى الدّراسة الحاليّة إلى فحص الفرضيات الصّرفيّة التالية:

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات وجهات نظر المعلمين نحو فاعليّة إدارة التميّز لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيّر الجنس.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات وجهات نظر المعلمين نحو فاعليّة إدارة التميّز لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات وجهات نظر المعلمين نحو فاعليّة إدارة التميّز لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات وجهات نظر المعلمين نحو فاعليّة إدارة التميّز لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيّر مكان السكن.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات وجهات نظر المعلمين نحو فاعليّة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيّر الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات وجهات نظر المعلمين نحو فاعلية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات وجهات نظر المعلمين نحو فاعلية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات وجهات نظر المعلمين نحو فاعلية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان السكن.

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى فعالية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة المعلمين.
2. التعرف إلى فعالية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة المعلمين.
3. التعرف إلى العلاقة بين درجة إدارة التميز والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة المعلمين.
4. التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن) في درجة فعالية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

5. التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن) في درجة فعالية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

6. الخروج بمجموعة من التوصيات والاستنتاجات التي تفيد العاملين في المؤسسات التي تصنع القرار، والإدارة المدرسية.

### أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من خلال التالي:

1. تتناول أهمية إدارة التميز كموضوع معاصر في الإدارة التربوية وصولاً إلى حالة التميز.
2. نفت انتباه القائمين على تطوير العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم في فلسطين نحو الاهتمام بتطبيق إدارة التميز في المدارس، باعتبارها فلسفة إدارية حديثة تقود إلى التميز في أداء مديري المدارس.
3. قد تسهم هذه الدراسة زيادة كفاءة مديري المدارس وقدرتهم التنافسية على مواجهة التحديات وتطوير العملية التعليمية.
4. ستزوّد المكتبة التربوية بدراسة جديدة في مجال الإدارة التربوية الحديثة المتمثلة في إدارة التميز وعلاقتها بالإبداع الإداري.

### حدود الدراسة

**الحد الزمني:** سيتم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2021/2020.

**الحد المكاني:** سيتم تطبيق هذه الدراسة في مدارس شمال الضفة الغربية والتي اقتصرت على محافظات (نابلس، طولكرم، جنين).

**الحد البشري:** سيتم تطبيق هذه الدراسة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية

**الحد الإجرائي:** ستكون الدراسة محددة بالأداة المستخدمة في جمع البيانات واستجابة عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

### مصطلحات الدراسة

**إدارة التميز:** هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة (السلمي، 2002، ص60).

**وتعرف إجرائياً:** بأنها مجموعة من المعايير والخطوات المنظمة التي يتبناها مديري المدارس الفلسطينية الحكومية في شمال الضفة الغربية للوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الأداء، والتفرد في مجالات (القيادة والإدارة، الاستراتيجية، الكوادر البشرية، الموارد المالية والمادية، إدارة العمليات، إدارة المعرفة والمعلومات، قياس وتقويم نتائج الأداء) لتجعل من المدرسة أكثر تنافسية بين المدارس الأخرى، وتقاس باستخدام مقياس خاص بإدارة التميز مبنى على اساس مقياس ليكرت خماسي.

**الإبداع الإداري:** القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق أهداف المنظمة (السكرانة، 2011).

**ويعرف إجرائياً:** بأنه قدرة مديري المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية على طرح الأفكار والمبادرات الجديدة وتطبيق أساليب عمل جديدة، والخروج عن المألوف في إدارة المؤسسة التعليمية ومواجهة مشكلات العمل لكي ينسجم العمل المدرسي في ميادين المنافسة محلياً، وعالمياً، ويقاس باستخدام مقياس خاص بالإبداع الإداري مبنى على اساس مقياس ليكرت خماسي.

## الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

يتضمن هذا الفصل الحديث عن مفهوم التميز الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري، كما تتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، والتعقيب عليها من حيث المنهج والأدوات والموضوعات ومدى استفادة الباحثة منها، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، والاختلاف والاتفاق في النتائج.

#### مقدمة

إن وجود مدير قائد ينقل المدرسة إلى مستويات متقدمة من خلال ممارسته لإدارة التميز هو أمر ذا أهمية، بحيث تصبح المدرسة ذات شأن وتتميز بأدائها، ومدرسة قائمة على الثقة من أجل التعاون، ومواكبة التطور، وتقبل التغيير في العصر الحالي الذي يتميز بالسرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي، ولكي نصل إلى هذا الحد نحتاج إلى جهود كبيرة في مجال التحسين والتطوير والتجويد.

تعد إدارة التميز خطوة جادة نحو الإبداع الحقيقي، التي تدفع بالمؤسسات نحو سلم التقدم والتنافس محلياً، وعالمياً مع المؤسسات الرائدة، وتزيد من قدرات القائمين على إدارتها في التكيف مع التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، الأمر الذي دعا الكثير من أصحاب الفكر الإداري بالاهتمام بقضايا التميز والارتقاء، والحصول على الميزة التنافسية، حيث أن السعي لتمييز الأداء أصبح مطلباً ضرورياً دعت مستجدات العصر الحالي إلى الاهتمام بإدارته، وأصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم والتميز بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (العايدي، 2009).

## أولاً: إدارة التميّز

يشير مصطلح التميّز في اللغة إلى الأصل ميّز، ويقال تميّز القوم أي ساروا في ناحية وانفردوا، وقوّة التميّز قوّة الحكم الفاصل والميز الرفعة (مصطفى والزيات، 1985، ص229).

أصل التميّز م ي ز (مَازَ) الشيء عزله وفرزه (امتاز) و (تميّز) و (استماز) يقال (امتاز) القوم إذن تميز بعضهم عن بعض (الرازي، 1986، ص267).

ومفهوم التميّز أو ما يسمى "Excellence" في اللّغة الإنجليزيّة ليس بالمفهوم الحديث، فقد أشارت الدراسات السابقة كدراسة أنينوس (Anninos, 2007) إلى أن هذا المفهوم كان متداولاً عند الإغريق بمفهوم "Aristeia" وباللغة الإنجليزيّة يُترجم إلى "Best, Braver, Mightter" أي أفضل الأحوال، شجاعة، ويتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق.

مفهوم إدارة التميّز اصطلاحاً، وردت عدة تعريفات لإدارة التميّز منها:

عرفها الهلالات (2014: 54) " بأنها تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميّزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك بتوفير القدرات المحوريّة اللازمة من خلال توظيف الكفاءات، والمهارات، والقدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً، بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة"، بينما عرفها المعاني (2011) بأنها تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع الفئة المستفيدة من المؤسسة سواء داخلياً أو خارجياً وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإداريّة والتنظيميّة، في حين ذكر السكارنة (2011) بأنّ التميّز هو أن تخرج المؤسسة بحاجات جديدة تميّزها عن غيرها من المؤسسات، سواء بطرق الإنتاج أو منتجات جديدة أو في طبيعة الخدمات التي تقدمها، وكذلك الموارد التي تمتلكها سواء أكانت بشريّة أم ماليّة أم تكنولوجيّة وكذلك وسائل وأساليب تقديم الخدمات للمستفيدين.

وبناءً على ما سبق من تعريفات ترى الباحثة أنّ التميّز تفرّد المؤسسة بمنتج أو مشروع دون غيرها من المؤسسات مما يجعلها في المقدمة، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة للوصول إلى مستويات أداء عالية، الأمر الذي يجعلها تتصدّر المرتبة الأولى بين المؤسسات.

### منهجية إدارة التميّز

تُعرف المؤسسات التي تسير وفق منهجية التميّز من خلال عدة أمور ذكرها محمد (2002) كسعي المؤسسات جادةً نحو تحقيق الأهداف والغايات، والعمل داخل المؤسسات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغيّر، كما تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في توجيه المؤسسة بتوفير الفكر المتجدّد، وإيجاد مناخ إيجابي، وتمكين الموارد البشرية من الفاعلية، كما تدرك المؤسسة أنّ أهدافها لا تتحقّق إلا بالتخطيط، والإعداد، وتنسيق العلاقات مع المناخ المحيط واستثمار الموارد المتاحة، كما تُطبق الاستراتيجية لتعظيم احتمالات استثمار الفرص المتاحة وتحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها.

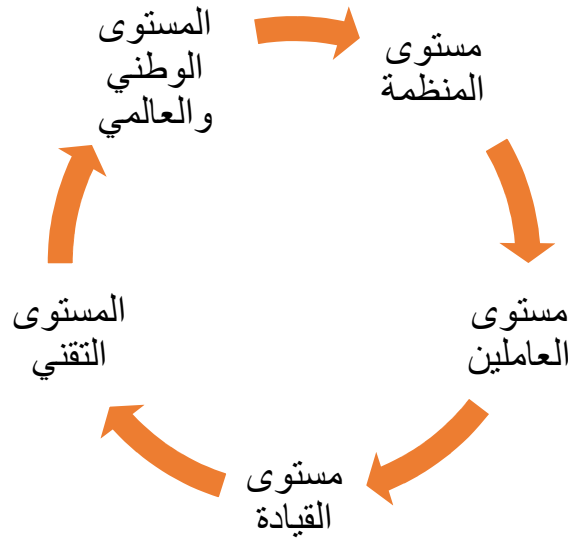
وذكر الفقي(1996) أنّ ترابط أنشطة المؤسسات في عمليات متكاملة تحقّق مخرجات مضبوطة وقابلة للقياس وترضي متطلبات المستفيدين وتطبّق إدارة العمليات، وتلتزم المؤسسات بمنطق الجودة الشاملة كي تحقّق رضا المستفيدين وتثبت مركزها التنافسي في الأسواق، كما تسعى إلى بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة، وتنمية المعرفة واستثمارها في توجيه العمليات وتحقيق التفوق الأكاديمي والإداري، ودعم القدرات التنافسية، وتستند في اتخاذ قراراتها وتقويم إنجازاتها إلى معايير محدّدة وثابتة، وتباشر عمليات القياس المرجعي للمقارنة مع المؤسسات الأكثر تفوقاً، والعمل على بناء وتنمية العلاقات مع الأطراف المهمّة في المناخ المحيط.

وترى الباحثة أنّ المؤسسات التي تسعى لتميّزها تحرص كل الحرص على أن تخطّط لأهدافها وفق استراتيجية معيّنة، وتواكب التغيير، وتعمل قيادتها مع العاملين فيها كالفريق الواحد، وتنظّم كل ما يتعلق بالمؤسسة من مدخلات وعمليات ومخرجات مما يكلل لها النجاح والوصول إلى أهدافها وتحقيقها.

## مستويات إدارة التميز

ذكر أبو النصر (2012) أنه يمكن تصنيف إدارة التميز إلى مستويين على مستوى الأفراد، ومستوى المنظمة، أما الدويري (2006) فقد حدد المستويات بمستوى الأفراد، ومستوى الجماعة وهم فريق العمل في المؤسسة، ومستوى المؤسسة بشقيها التقني والإداري، والمستوى الوطني، ويشمل جميع منظمات القطاع العام.

وأشار شقورة (2016) بأن دائرة التميز تتسع مع زيادة الجهود، والتطوير في الأعمال لدى الفرد مع توفر مقومات تحقيق التميز ولأن العالم اليوم أصبح قرية صغيرة بالوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة وغيرها، فالبحت عن التميز ليس فقط على الصعيد المحلي، بل أيضاً على المستوى العالمي، والشكل (1) يبين مستويات التميز بناءً على ما سبق.



شكل (1) مستويات التميز للمؤسسات

## متطلبات إدارة التميز

يرى السلمي (2002) أن إدارة التميز تحتاج إلى بناء استراتيجية متكاملة، تشمل رسالة ورؤية مستقبلية للمؤسسة، وسياسات محددة بمسؤوليات وواجبات وصلاحيات، ومشاركة القيادة للعاملين في اتخاذ القرارات، ونظام مرن يتناسب مع متطلبات الأداء، وقرارات قابلة للتعديل وفق أسس

علمية، وتشبيك في العلاقات مع المؤسسات الأخرى، ونظام متطور لتأكيد إدارة الجودة الشاملة من مدخلات وعمليات ومخرجات، ومزودة بالمعلومات والحقائق المطلوبة لدعم القرارات، وأضاف الهلالات وفقاً لما ورد في المعهد الوطني للتدريب (2011) أهمية وجود استراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال تكوين الهياكل، وتمكينها، وتنميتها، وتوجيهها، وتقويم الإنجازات بالقياس والأهداف، ووجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والجماعي، وقيادة فعالة قادرة على وضع الأسس والمعايير، ويرى عياش (2005) أن متطلبات التميز هي مدخلات الجودة الشاملة التي تتطلب وجود أفراد تتوفر لديهم دوافع النجاح والتميز، ومستوى أعلى من التقدير، والتواجد الدائم، وانتزاع إعجاب المؤسسات المماثلة والمنافسة، والسعي للوصول إلى الريادة بين المؤسسات.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن الإدارة المدرسية بحاجة إلى أن تكون قادرة على التخطيط والتنظيم، والقيادة، ومشاركة المعلمين في صنع القرار واتخاذ، وتحقيق الأهداف.

### أبعاد إدارة التميز

يرى السلمي (2002) أن إدارة التميز لها بعدان:

إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق على من ينافسها، وعلى كل من ينافسها، والبعد الآخر كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات.

وحدد اللوقان (2011) أبعاد أخرى للتميز وهي: القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرار واتخاذ، وإيجاد المناخ الداعم للتميز، وتشجيع القيادة للمبادرات.

وترى الباحثة أن للتميز في الإدارة المدرسية أبعاد تتجلى بالقيادة التحويلية القادرة على مواكبة التغيير وإحداث التغيير ضمن فريق واستراتيجية واضحة محددة الأهداف.

## التحديات التي تواجه إدارة التميز

يرى حريم (2011) أن من أبرز تحديات إدارة التميز العولمة، وما ينبني عليها من ازدياد شدة التنافس بين المنظمات مما يجعل البقاء للأفضل والأقوى، الأمر الذي يدفع إدارة المنظمة إلى الاهتمام بمعايير الجودة وتقديم المنتج الأفضل، والالتزام بأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، كما تواجه الإدارات تغييرات متسارعة في كافة الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسكانية والسياسية، كما تواجه تنوع في الجهات والأطراف التي تتعامل بها، وظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة، وبالتالي أصبحت الحاجة للمعرفة ضرورة ملحة ومتابعة المستجدات المعرفية والعلمية، إضافة إلى التطور التقني والتكنولوجي، وحاجة الإدارة إلى توظيف ذلك في مجال عملهم، والقدرة على تمكين العاملين مهنيًا من خلال تدريبهم ومشاركتهم في صنع القرار.

ويوضح شوقي (2010) أن تحديات العصر الحالي دفعت كثير من المؤسسات التي تملك إدارتها الخبرات الواسعة على تحقيق النجاح لذاتها والتميز وجعلها قادرة على زيادة معرفة العاملين، واستغلال الفرص، والتقليل من التهديدات التي تواجهها، وإعداد الاستراتيجيات، والتخطيط لتنفيذها، وعقد الشراكات والاتفاقيات مع المؤسسات الأخرى.

وترى الباحثة أن المستجدات التي تتعلق بالقرن الواحد والعشرين والتي تتمثل بضرورة تمكين الإدارات والعاملين في المدرسة والطلبة بمهارات القرن الواحد والعشرين ومن أهمها القدرة على حل المشكلات، والتفكير الناقد، والتفكير الإبداعي، والاتصال والتواصل، ودمج التكنولوجيا بالتعليم، وربط مخرجات التعليم بسوق العمل كل ذلك يشكل تحدياً للإدارة المدرسية ويتوجب عليها تمكين نفسها والعاملين والطلبة من خلال التدريب والتطوير والتخطيط.

## خطوات الوصول إلى التميز

أوضح زيرا (Zairi,2005) أن تحقيق التميز يواجه تحديات متعددة يمر بمراحل أولها البدء بالثقافة التنظيمية القائمة على توجيه النتائج من خلال دور القيادة الإدارية في وضع رؤية ورسالة موضحة للمؤسسة، ودمج الأهداف والغايات في نشاطات المؤسسة وعملياتها، واعتماد

قرارات مبنية على القياس والتقييم، لمتابعة التّقدم ومراقبة الأداء، وتطبيق ممارسات وأفكار جديدة والتي يجب إظهارها للعاملين باستمرار، ويبين ستدير (Studer,2003) أنّ تعهد الإدارة بالتميز والالتزام به، وتحديد الأهداف المهمّة، وبناء ثقافة بالمؤسسة من خلال تحويل القيم إلى أفعال، وصناعة قيادة قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، والتركيز على رضا العاملين، وبناء شعور لديهم بأهميّة دافعيتهم وسلوكهم على إنتاج المؤسسة، وتوجيه السلوك نحو الأهداف باعتبار أهداف المؤسسة هي أهداف العاملين، وتحقيق الاتصال في جميع مستويات المؤسسة، والتعرّف على الإنجازات والمكافآت.

وترى الباحثة أن العلاقات الودية بين الإدارة المدرسيّة والعاملين، وتوفير الجو المناسب يزيد من وتيرة الانتماء للمدرسة، ويدفع بهم نحو الإنجاز، كما أن تقييم كل مرحلة من مراحل التخطيط والتوقيت الجيد، وتقديم التغذية الراجعة لكل هدف، وتقييم نقاط الضعف والقوة في كل مرحلة لتحقيق التميز.

### أبرز نماذج التميز العالمية

- الأنموذج الياباني ديمينج (Deming)، تم استحداثه في اليابان عام 1951 تخليداً لدور وجهد ويليام ادوارد ديمينج، الذي كان له دوره البارز في تطوير مراقبة الجودة باليابان، وتمنح هذه الجائزة للأفراد والمنظمات التي تحقق تميزاً في مجال الجودة، ويهدف هذا النموذج إلى تحفيز عمليات الإدارة نحو التحسين، وتعزز المعنويّات، وتقييم نظم إدارية متنوعة، منها نظام الإدارة الشامل (الجبوري، 2009).

- الأنموذج الأمريكي، أنموذج (مالكوم بالدريج)، لتمييز الأداء هو من أبرز مؤسسي الجودة في أمريكا والهدف الأساسي من هذا الأنموذج هو نقل تجارب المؤسسات التي حققت مستوى التميز إلى مؤسسات أخرى، في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق مستوى التميز، وخصّص الكونجرس الأمريكي برنامج لجائزة بالدريج للتميز، ويتميز الأنموذج بوجود ثلاث مجموعات من المعايير، المجموعة الأولى وتتعلّق بنشاط مؤسسات

الأعمال، والمجموعة الثانية وتخطب المؤسسات التعليمية، والمجموعة الثالثة وتناسب المؤسسات الصحية (السلمي، 2002).

• الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، أنشئت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في عام 1988م، وفي عام 1991م تم بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز، كمنافسة سنوية لأفضل المؤسسات في أوروبا، بحيث تقدم المؤسسات وثيقة تصف فيها ما تقوم به، ولماذا تقوم به؟ وكيف تم تطويره؟ وما هي النتائج التي وصلت إليه؟ وفي عام 1992م كانت أول دورة لجائزة الجودة الأوروبية، وفي عام 2000م كان أول تعديل على نموذج التميز الذي يعد إطاراً أو هيكلًا مكون من تسعة معايير، وعادة ما يظهر على شكل خريطة تنظيمية أو رسم بياني، وآخر تعديل في العام 2013، الذي راعى التكيف والتغيير والتطوير المؤسسي مبادئ نموذج التميز الأوروبي (EFQM) الثمانية والمعايير كما ذكرها هاشم وناصيف (2010) وهي كالآتي:

- المبدأ الأول: تحقيق نتائج متوازنة.
- المبدأ الثاني: صناعة القيمة المضافة للزبون.
- المبدأ الثالث: القيادة برؤية وإلهام ونزاهة.
- المبدأ الرابع: الإدارة بالعمليات.
- المبدأ الخامس: النجاح من خلال العاملين.
- المبدأ السادس: دعم الإبداع والتجديد.
- المبدأ السابع: تطوير الشراكات.
- المبدأ الثامن: تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستدام.

## معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM التسعة

- المعيار الأول: القيادة.
- المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات.
- المعيار الثالث: العاملون.
- المعيار الرابع: الشراكات والموارد.
- المعيار الخامس: العمليات.
- المعيار السادس: نتائج العاملين.
- المعيار السابع: نتائج العملاء.
- المعيار الثامن: نتائج المجتمع.
- المعيار التاسع: نتائج الأداء العام.

ومن خلال هذه النماذج توضح الباحثة نقاط الارتكاز في كل نموذج، فالنموذج الياباني يركز على مراحل الجودة وعناصرها، والنموذج الأمريكي يركز على رفع مستوى الوعي بأهمية التميز، والنموذج الأوروبي ركز على معايير التميز.

### أهمية إدارة التميز

تعد إدارة التميز الاختبار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كما ذكرها الجعبري(2009):

- التغيرات الثابتة والسريعة، لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دونما البحث عن طرق جديدة، وذلك لكون البيئة التي تعمل فيها

ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، بالتالي لا بد للمؤسسة من التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.

- المنافسة المستمرة، حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكون السوق مفتوح وبدون حدود هذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضاً، بالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.
- المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة، حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.
- لا بديل عن الجودة، أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.
- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لا تستطيع المؤسسة أن لا تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذي يؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية وهذا بدوره لا يتحقق إلا من خلال إدارة التميز.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أنّ المؤسسات حتى يُكتب لها التميز وتحافظ على أن تبقى ضمن دائرة التميز، يتوجب عليها مواكبة التغيير، وتوظيف التكنولوجيا والسعي المستمر على تقديم الأفضل، وخوض المنافسة القوية مع المؤسسات الأخرى، والوصول إلى معايير الجودة، وتقديم ما هو جديد ومختلف ومميز.

### النموذج الفلسطيني للتميز (جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع)

تسعى هذه الجائزة لتتويج التميز والإبداع الفلسطيني في مختلف المجالات، وترتكز الجائزة بالتنافس على ثلاث فئات (فئة المؤسسة، وفئة المشروع، وفئة ذوي الاحتياجات الخاصة)، وتهدف الجائزة إلى تشجيع المؤسسات الفلسطينية بكوادرها على تطوير أدائها، وتقدير التجارب

الرائدة من مؤسسات وكفاءات بشريّة، وتطوير معايير التقييم، وتكريم الفلسطيني على تميزه وإبداعه (السلطي، 2015).

وترى الباحثة أنّ جائزة التميّز تتيح الفرص أمام المدارس الفلسطينية ممثلة بمدير المدرسة والمعلمين والطلّبة على الترشح والتّقدم بمبادرات علميّة، وفكريّة، وتربويّة الأمر الذي يحفظ لهم تميّز أدائهم.

### المهارات الأساسيّة والسمات الشخصية للمدير المتميّز

يوضح السيد (2007) بعض السمات الشخصية للإدارة المتميزة التي يمتلكها المدير المتميّز وله القدرة على ممارستها وهي كالآتي:

- المرونة الانفعاليّة: يحتاج المدير المتميّز أن يكون مرناً بدرجة كافية، تمكنه من التعامل مع جميع المواقف، ويتحكم في نفسه وانفعالاته ويتسامح إلى حد معيّن.
- الميل للاستجابة الإيجابية للأحداث: المديرون المتميزون يستجيبون بطريقة إيجابية للأحداث، ويصنعونها ويتحملون المسؤولية.
- الخلق والابتكار: يمتلك المدير المتميّز القدرة على إيجاد طريقة جديدة ومبتكرة للاستجابة للمواقف المختلفة بشكل غير تقليدي.
- سرعة البديهيّة: امتلاك المدير المتميّز القدرة على التصرف في مواجهة المشاكل بسرعة، والتفكير في عدّة حلول على الفور ورؤية المواقف بأكملها بسرعة.
- القدرة على التعليم: المديرون المتميزون يحاولون التعليم باستمرار، ويبحثون عن مصادر المعلومات بأنفسهم، وربط الأفكار المهمة بالأفكار المختصرة بسرعة.
- المعلومات الشخصية: يمتلك المدير المتميّز معلومات شخصيّة وثقافيّة عامّة ليستطيع التعامل مع من حوله وتكوين اتجاهاته ومعتقداته.

• الحساسية المستمرة للأحداث: المدير المتميز هو الذي يكون حساساً للأحداث ومدركاً لها ويستطيع أن يتوافق معها، ويستطيع أن يكون منفتحاً لأدراك الحقائق المادية والمعنوية للأفراد.

• تحليل وحل المشكلات والحكم على الأمور واتخاذ القرارات: المدير المتميز هو الذي يمتلك الحكم العادل على الأمور، وعنده الحدس والبداهة التي يستطيع بها إيجاد التوازن بين المشاعر المعنوية والحقائق المادية.

• التعامل مع الآخرين: المدير المتميز يستطيع ممارسة مهارات التعامل مع الآخرين مثل القدرة على الاتصال الفعال والتفويض، وحل الصراعات، واستمالة الأفراد وتوجيههم.

ومن خلال ما سبق يتبين للباحثة أن المدير المتميز يجب أن تتوفر فيه مواصفات القائد التحويلي الذي يواكب التغيير، ويملك الشجاعة والقدرة على التأثير في المعلمين، ويدفعهم نحو الإنجاز والتميز، ويعمل ضمن فريق في صنع القرار واتخاذ، لديه رؤية لتطوير مدرسته حاضراً ومستقبلاً، ويملك القدرة على إقناع الآخرين بهدف الارتقاء بالطالب الذي هو محور العملية التعليمية.

## ثانياً: الإبداع الإداري

ذكر الجرجاني (1983: 29) أن المناوي (1990) ذكر أن الإبداع إنشاء شيء بلا احتذاء ولا اقتداء، وقيل الإبداع "إيجاد الشيء من لا شيء وقيل تأسيس الشيء عن الشيء".

أما اصطلاحاً، فقد عرفه أبو بكر (2004) بأنه عملية منظمة متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد ونافع للفرد والمنظمة والمجتمع، وقد عرفه القاسمي (2002: 551) "الأفكار والمؤسسات التي يقدمها المديرون والمعلمون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع".

وترى نادية أيوب أن الإبداع الإداري هو "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة" (أيوب، 2000: 6).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أنّ الإبداع هي مجموعة من القدرات التي تمكن الفرد أو المجموعة سواء كانت قدرات فكرية أو إنتاجية مختلفة قابلة للتطبيق والتطوير في سبيل حل المشكلات، أو مشروع معين.

### أهمية الإبداع الإداري

يوفر الإبداع الإداري كثيراً من الإيجابيات في التنظيمات والمؤسسات، فقد ذكر العساف (2002) أن للإبداع في تمكين الأفراد من القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المنظمة في وضع مستقر؛ إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية، كما تحسن خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد، والمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات، والاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة، والقدرة على إحداث التوازن بين البرامج الائتمانية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية الحديثة، وحسن استغلال الموارد المادية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن كل جديد في مجال العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

وترى الباحثة أنّ الإبداع يسهم في إتاحة الفرص للأفراد والمؤسسات في التألق والتميز، وتحقيق نجاحات على الصعيدين المحلي والدولي.

### عناصر الإبداع الإداري

هناك مجموعة من العناصر التي يتّصف بها الإبداع الإداري كما ذكرها أبو دلبوح (2013):

- الأصالة: ويقصد بها التوصل إلى أفكار أو خبرة جديدة، وأن يقدم الموظف استجابات غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما، وهي تعني جودة الأفكار وحدائتها.

- الطلاقة: ويشير المصطلح إلى استجماع أكبر قدر ممكن من الأفكار والاقتراحات التي تتصل بموقف ما، وذلك خلال مدة زمنية معينة.
- المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع.
- الإحساس بالمشكلة: ويعني ذلك أن يكون المبدع الإداري قادراً على الإحساس بوجود المشكلات والوعي بهذه المشكلات، أو عناصر الضعف الموجودة في البيئة التنظيمية أو الموقف.
- مواصلة الاتجاه: وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد، واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطية لأيّة معوقات تقف في طريقه.
- المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في توليد الأفكار، والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه، والذي يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- القدرة على التحليل: فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أيّ عمل جديد، وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره وفق أسس مدروسة.
- وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أنّ الإبداع يتطلب إنتاج أفكار جديدة مختلفة، مواكبة لمستجدات العصر هادفة، مستمرة.

### مستويات الإبداع وأنواعه

ويظهر الإبداع في ثلاثة مستويات كما ذكرها الأعرس (2002):

- الإبداع على المستوى الفردي: يكون لدى العاملين حاسة إبداعية خلّاقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء، والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحلّ المشكلات مثلاً.

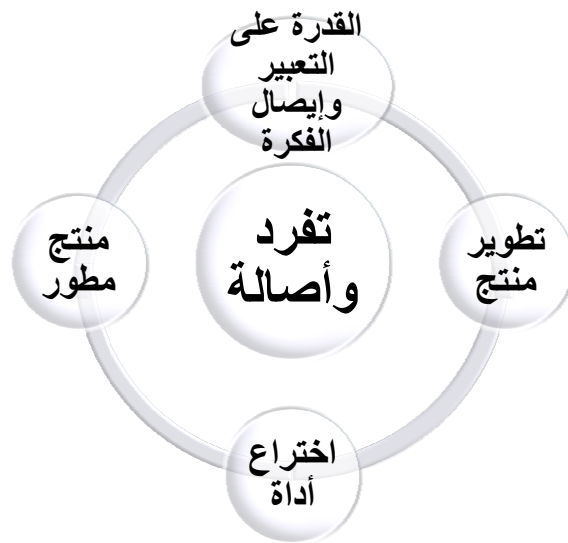
- الإبداع على مستوى الجماعات: تكون هناك جماعات في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل.
- الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى.

## أنواع الإبداع

صنّف السكارنة (2011) الإبداع الإداري إلى خمسة أنواع، وهي:

- الإبداع التعبيري، وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- الإبداع الإنتاجي، وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- الإبداع الاختراعي، يتعلق بتقديم أساليب جديدة للعمل.
- الإبداع الابتكاري، يشير إلى التطوير المستمر للأفكار، وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- إبداع الانبثاق، وهو نادر الحدوث؛ لما يتطلب من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

وبناءً على ما سبق توضح الباحثة من خلال الشكل (2) أنواع الإبداع



شكل (2) أنواع الإبداع بناءً على ما ذكره السكارنة (2011)

## سمات القائد الإداري المبدع

ذكرت نصر (2008) مجموعة كبيرة من السمات الواجب توافرها لدى القائد الإداري، ومنها التفكير الاستراتيجي، والرؤية المستقبلية لإدارة استراتيجيّة فعّالة، وضرورة تصوّر رؤية شموليّة تساعد على الربط بين المتغيّرات في البيئة الداخليّة والخارجيّة، ورؤية انتقاديّة هادفة للتجديد المستمر، والتعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات، والعمل ضمن فرق العمل المحفّزة وليس بالّلجان التقليديّة، والتمكّن الفاعل للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتياً، وإدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها، والقدرة على التوليف بمعنى العثور على علاقات جديدة بين الأفكار والحقائق وإعادة الصياغة والتي تعني التحويل من الشيء المعروف إلى آخر، والرغبة في البحث عن أفكار جديدة بسبب اهتمامه بطبيعة المشكلة، وأن يملك القائد خيال واسع ومميّز، وأن يفوض العاملين بعض الصلاحيّات، ولا يشغل وقته بتصديد أخطاء المرؤوسين، أو التشهير بها تجنباً للأثر السلبي المترتب على ذلك، بل يعمل على تقديم التغذية الراجعة لهم، ويشحن طاقتهم إيجابياً نحو العمل باعتبارهم جزء من المؤسسة ومصالحها جزء من مصالحهم، والاستعداد لتقبّل وامتصاص مخاطر المرؤوسين من خلال إعطائهم قدرًا من الحرية يمكنهم من متابعة أفكارهم، وعلى القائد أن يملك مهارة عالية من التعامل مع مصادر ضغوط العمل والتكيف معها، ويتمتع بالثقة العالية بالنفس، والاطمئنان والقدرة على فهم الظواهر، وإمكانيّة التعامل معها، ولديه رغبة قويّة في التحرير من أيّة قيود أو إجراءات تنفيذيّة تقلّل من فرصته في الاجتهاد والمحاولة والمبادأة.

وترى الباحثة أن مدير المدرسة الناجح يتمتّع بمواصفات القيادة التي تؤهله في قيادة المدرسة والعمل مع المعلمين والطلّبة وأولياء الأمور والمؤسسات الداعمة في سبيل تطوير المدرسة، مما يزيد من وتيرة انتمائهم، وعطائهم، وتألقهم الأمر الذي يدفع بالمدرسة نحو التميّز بكوادرها البشريّة والاستفادة من إمكانيّاتها الماديّة لتكون مدرسة فاعلة يقودها قائد تحويلي وإداري ناجح له خطته ورؤيته المستقبلية ضمن فريق.

## العلاقة بين ادارة التميز والابداع الاداري

تمثل ادارة التميز أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، كما وان الابداع الاداري يرتبط ارتباط وثيق بمتطلبات الادارة المعاصره، كما وان ادارة التميز تعتبر أسلوب الإدارة الذي يهتم بجمع كافة عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، وكذلك ان الابداع الاداري يشمل كافة عناصر المنظمات ويعمل على الارتقاء بها الى اعلى المستويات في حين نفسة ان الابداع الاداري يعتبر أسلوب في الإدارة بلا شك يكفل للمؤسسة تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها و ثرواتها البشرية والمادية وتحقيق تفوق نسبي في الأسواق على المنافسين، وان ادارة التميز تعمل على الاهتمام بكافة عناصر الادارة لما يضمن لها تحقيق التميز لكافة عناصرها(السعود،2019).

### الدراسات السابقة

سعت الباحثة من خلال الدراسات السابقة سواء العربية أم الأجنبية الإفادة من دراسات الباحثين السابقة فيما قدموه من معلومات تتعلق بالمحورين التميز الإداري والإبداع الإداري، والتعرف إلى المنهج البحثي الذي تم توظيفه، والأدوات البحثية المستخدمة، ومجتمع الدراسة، والتعرف إلى نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، ولذلك تناولت الباحثة الدراسات السابقة ضمن محورين، المحور الأول المتعلق بالتميز الإداري، والمحور الثاني المتعلق بالإبداع الإداري.

### الدراسات المتعلقة بالتميز الإداري

#### الدراسات العربية

دراسة كامل (2019)، بعنوان: واقع الأداء الإداري على وفق معيار هالنيجر وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، هدفت التعرف إلى واقع الأداء الإداري على وفق معيار هالنيجر وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية بغداد الكرخ من

وجهة نظر معاونيهم، وتم اعتماد مقياس الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (60) معاوناً ومعاونة، وأظهرت النتائج أن (8) أبعاد تتطابق مع أبعاد مقياس الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر. و(5) عناصر ضعيفة.

**دراسة علي (2018)، بعنوان: دور سياسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري،** هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير سياسة إدارة الموارد البشرية بجامعة صنعاء في تحقيق التميز الإداري للقيادات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (242) من المديرين الإداريين في جامعة صنعاء، وأظهرت نتائج الدراسة أن سياسة إدارة الموارد البشرية في الجامعة كانت بمستوى متوسط، وأن سياسة تخطيط الموارد البشرية كانت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وفي المرتبة الأخيرة استقطاب الموارد البشرية، ولا توجد فروق دالة إحصائية في التميز الإداري لدى القيادات الإدارية في جامعة صنعاء تعزى للمتغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، والمجال الإداري، وسنوات الخبرة).

**دراسة الخصاونة (2018)، بعنوان: واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة اربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز،** هدفت التعرف إلى واقع تطبيق إدارة التميز لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة اربد بالمملكة الأردنية الهاشمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (62) مديراً ومديرة من مدارس قسبة اربد، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لواقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية درجته مرتفعة، حيث تراوحت الأبعاد في المرتبة الأولى القيادة المتميزة، أما في المرتبة الرابعة جاءت الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة استجابة أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي).

دراسة المطيري (2017)، بعنوان: درجة توافر معايير إدارة التميز وأثرها على نتائج الأداء في جامعة الكويت، هدفت إلى تحديد درجة توافر معايير إدارة التميز، وتأثيرها على نتائج الأداء في جامعة الكويت من وجهة نظر قادة الكليات الأكاديمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (140) من مديري الكليات الأكاديمية في جامعة الكويت، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العينة لمعايير إدارة التميز بشكل عام معتدلة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في درجة توافر معايير إدارة التميز عند مدير الكليات الأكاديمية ومتغير المسمى الوظيفي ومتغير الجنس، كما جاءت أهم التوصيات بالحاجة إلى تعزيز ثقافة تدعم التميز بين مديري الجامعات وموظفي جامعة الكويت.

دراسة الشوا (2016)، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في مدارس محافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي، هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في مدارس محافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة استبانة تكونت من (58) فقرة توزعت على معايير النموذج للتميز في الإدارة، وتكونت عينة الدراسة من (476) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز وفق معايير النموذج جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على جميع المجالات عدا مجالي القيادة والعمليات الإدارية، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز تعزى إلى متغيري الجنس والموقع التعليمي..

دراسة الحية (2015)، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية وتحديد درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته لموضوع الدراسة، وقام الباحث ببناء استبانة مكونة من (66) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (145)

مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أنّ درجة موافقة أفراد العيّنة لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة جداً، بنسبة (87.26%)، ولا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسط تقديرات أفراد العيّنة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى إلى المتغيرات التالّية (الجنس، والتخصّص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

**دراسة الدجني (2013) بعنوان: واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي،** هدفت التعرف إلى واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من (50) فقرة توزعت على معايير النموذج للتمييز في الإدارة، وتكونت عيّنة الدراسة من (178) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع الممارسات الإدارية لإدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على مجالي السياسات والاستراتيجيات، وبدرجة مرتفعة على مجال القيادة.

**دراسة سهمود (2013) بعنوان: واقع إدارة التميّز في جامعة الأقصى في ضوء النموذج الأوروبي،** هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة التميّز في جامعة الأقصى في ضوء الأنموذج الأوروبي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اشتملت على معايير التميّز الأوروبي، وتكونت عيّنة الدراسة من (116) موظفاً إدارياً وإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع إدارة التميّز في جامعة الأقصى جاءت بدرجة متوسطة التقدير على مجالي العمليات الإدارية، والسياسات والاستراتيجيات، وبدرجة مرتفعة على مجال القيادة.

#### الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة التميّز

**دراسة العازمي وآخرون (Alazmi,2017) درجة توافر معايير إدارة التميّز وأثرها على نتائج الأداء في جامعة الكويت،** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة توافر معايير إدارة التميّز، وتأثيرها على نتائج الأداء في جامعة الكويت من وجهة نظر قادة الكليات الأكاديمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، عن طريق تطبيق استبانة على عيّنة تكونت من (140) من

مديري الكليات الأكاديمية في جامعة الكويت، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العينة لمعايير إدارة التميز بشكل عام معتدلة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر معايير إدارة التميز عند مدير الكليات الأكاديمية ومتغير المسمى الوظيفي ومتغير الجنس، وجاءت أهم التوصيات بالحاجة إلى تعزيز ثقافة تدعم التميز بين مديري الجامعات وموظفي جامعة الكويت.

دراسة سعادة (2016)، بعنوان: مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، هدفت التعرف إلى مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (30) فقرة توزعت على أبعاد معيار القيادة على عينة الدراسة البالغة (45) فرداً من عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عينة الدراسة لمعيار القيادة وفقاً للنموذج الأوروبي متوسط على جميع أبعاد معيار القيادة، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لمعيار القيادة تعزى إلى متغيري الجنس ولصالح الذكور.

دراسة سرينيفاس (Sreenivas,2014) بعنوان: نحو التميز في التعليم المدرسي \_ إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن إمكانية تحقيق الجودة الشاملة في التعليم المدرسي والوصول إلى خارطة الطريق لتحقيق التميز في التعليم المدرسي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة هي الاستبانة، حيث تم جمع البيانات من المعلمين، وأظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك سبل لتحقيق التميز في الإدارة المدرسية ومنها: تضمين الجودة والتميز في رسالة المدرسة ورؤيتها والعمل بروح الفريق بدلاً من التسلسل الهرمي، ويجب أن يكون التعليم واضحاً ومركزاً من خلال اختيار أفضل المدرسين والمصادر التعليمية بناء على الإمكانيات المتاحة، والتخلص من الخوف وتشجيع المعلمين على الإبداع دون الخوف من الفشل.

دراسة فرج (Faraj,2018)، تقييم إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي بجامعة الطائف، تهدف هذه الدراسة معرفة مدى ممارسة إدارة التميز في جامعة الطائف من خلال نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، عن طريق تطبيق استبانة على عينة تكونت من (284) أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز بالنسبة لجامعة الطائف في ضوء (EFQM) من وجهة نظر أفراد العينة، فيشير إلى المتغيرات التالية: الجنس والمرتبة الأكاديمية، وكانت أهم التوصيات الرئيسية حث الجامعة على زيادة الجهد لتحقيق مستوى أعلى من ممارسة إدارة التميز.

### الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

#### الدراسات العربية

دراسة عطاء الله (2018) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري، هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة، وتمت الدراسة الميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة. واستخدمت هذه الدراسة استبانة وتم إجراء مقابلات أيضاً، حيث استخدم المنهج الوصفي، وقد أظهرت عدة نتائج نذكر منها: أن جامعة بسكرة تتوفر لديها قيادة إدارية بمستوى متوسط، أما ممارسة الإبداع الإداري فيها فقد جاء بمستوى مرتفع، وقد أثبتت الإجابة على فرضيات الدراسة أن هناك علاقة قوية تبين دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة.

دراسة الدوسري (2016) بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير، هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإبداع الإداري (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وواقع إدارة التغيير من وجهة نظر الضباط بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من (250) موظفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على

واقع الإبداع الإداري (الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة) من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وأنَّ أفراد عيّنة الدّراسة موافقون بشدة، على واقع إدارة التغيير.

دراسة عساف (2015) بعنوان: واقع إدارة الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيّة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظرهم فيها، هدفت الدّراسة الكشف عن واقع إدارة الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيّة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظرهم فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي بتطبيق استبانة، وذلك على عيّنة مكونة من (154) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، وقد أظهرت النتائج وجود فروق دالّة إحصائيّاً في المستوى الكلي لآراء أفراد العيّنة حول واقع إدارة الإبداع تعزى لمتغيّريّ المؤهل العلمي ولصالح دراسات عليا، وسنوات الخدمة لصالح أكثر من (5 سنوات).

دراسة عبد الرحمن (2014) بعنوان: واقع ممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنيّة، هدفت الدّراسة الكشف عن واقع ممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنيّة، واعتمدت الدّراسة المنهج الوصفي، حيث تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع العاملين بوزارة التعليم العالي وعددهم (236)، أخذت عيّنة عشوائية قوامها (179) إدارياً، وقد صممت أداة لجمع البيانات اللازمة، وأظهرت نتائج الدّراسة أن الدرجة الكليّة لممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنيّة جاءت بدرجة مرتفعة.

دراسة الجعافرة (2013) بعنوان: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكوميّة في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، هدفت الدّراسة التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري والعلاقة بينهما لدى مديري ومديرات المدارس الحكوميّة في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، وتكونت عيّنة الدّراسة من (225) مديراً ومديرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدّراسة

الاستبانة، وأظهرت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري أنها جاءت مرتفعة، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

**دراسة عباينة والشقران (2013) بعنوان: درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد،** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (223) قائداً تربوياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت بنسبة متوسطة، ولا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الخبرة العلمية، والمديريّة، والمسمى الوظيفي).

**دراسة الحارثي (2012) بعنوان: واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جده،** هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جده من وجهة نظر المعلمين والوكلاء، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة (298) معلماً ووكيلاً، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى معوقات الإبداع جاءت أيضاً بنسبة متوسطة، ومستوى معوقات الإبداع الإداري جاءت بنسبة كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة (طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، وطبيعة المؤهل العلمي، ومكتب التربية والتعليم التابعة له).

**دراسة شقورة (2012) بعنوان: إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين،** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (522) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري أن مستوى توفّر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جاءت جيّدة

بنسبة (76%)، ولا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والتخصص).

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع الإداري

دراسة طياري وتافاكولي (Tayari & tavakoli,2015) بعنوان: العلاقة بين الإبداع والابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات ومعلميها في إيران، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الإبداع والابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات ومعلميها في إيران، واستخدم المنهج الوصفي، وأداتين للدراسة لجمع المعلومات من عينة من المعلمين على شكل مجموعات من جميع المدارس التي نظمتها الدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الإبداع والابتكار للمعلمين والإداريين وفقاً لمعامل الارتباط بيرسون.

دراسة يالابيك (Yalabik,2015) بعنوان: العلاقة بين التفاعل في بيئة العمل والإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية في المملكة المتحدة، هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين التفاعل في بيئة العمل والإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية في المملكة المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة (375) من العاملين في المؤسسات الخدمية، وبيّنت الدراسة بأن هناك تأثيراً إيجابياً بين العلاقات الداخلية في المؤسسات ودرجة الإبداع الإداري، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التي يعمل بها الأفراد والتفاعل والانخراط في العمل لدى الأفراد من ذوي درجات الإبداع الإداري العالية.

دراسة أوزمن ومورتجولو (Ozmen and Muatoglu,2010) بعنوان: التعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس الخاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة، هدفت الدراسة التعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس الخاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة، وتكونت عينة الدراسة من (214) مدير مدرسة ومعلماً منهم (100) مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج: أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة

المعرفة الفعّالة، والقدرة على تشكيل فريق العمل الفعّال، وممارسة الاتصال الإداري، وتشكيل شبكات الدعم الاجتماعي.

دراسة شين وأري (Chen and Aryee 2007) بعنوان: أثر التفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي، هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتغطية الإطار النظري للدراسة واعتمد الاستبانة والمقابلة من العاملين في الشركة لتغطية الجانب العملي للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً غير مباشر للتفويض الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات الصناعية في الصين.

دراسة سويشل (Sweeshel 2007)، بعنوان: مظاهر الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الجامعات والكليات الإسبانية، هدفت إلى الكشف عن مظاهر الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الجامعات والكليات الإسبانية، وتكونت عينة الدراسة من (17) كلية جامعية وجامعة إسبانية، واستخدام المنهج الوصفي، حيث وزع الباحث عليهم مقياس الإبداع و الجودة الشاملة، حيث خلصت الدراسة إلى أن الممارسات الإبداعية تقدر أعمال الكوادر البشرية وتتمناها أكثر من نماذج الجودة الشاملة، والتي تركز على العمليات التي تعتمد التطوير المستمر، وأن الجامعات التي تتبنى نماذج التطوير المستمر، تتماشى أكثر مع الإبداع، وتتبنى سياسة إبداعية ناجحة.

دراسة أوهانجيا (Ohanjia 2007) بعنوان: السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العملية، دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت إلى الكشف عن السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العملية، ودراسة مستوى معنويات أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاث جامعات أمريكية في ولاية تكساس الأمريكية، وتألفت عينة البحث من (214) عضو هيئة تدريس وُرعت عليهم استبانة من استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى أن معنويات هيئة التدريس تزداد ويزداد تبعاً لها مستوى الأداء الوظيفي كلما تميّزت الإدارة بالإبداع والتجديد.

## التعقيب على الدراسات السابقة

### أهداف وأغراض الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي التميّز الإداري والإبداع الإداري، فبعض الدراسات المتعلقة بالتميّز الإداري ربطت الأداء الإداري بالتميّز الإداري كدراسة كامل (2019) ودراسة المطيري (2017)، ودراسة الدجني (2013)، وبعض الدراسات تناولت القيادة الإدارية وعلاقتها بالتميّز الإداري كدراسة سعادة (2016)، ودراسات ربطت التميّز بالجودة الشاملة كدراسة الخصاونة (2018)، ودراسة الحية (2015)، وبعض الدراسات تناولت إدارات التميّز سواء في الجامعات أو المدارس ومقارنتها بالنماذج العالمية للتميّز كدراسة الشوا (2016)، ودراسة سهمود (2013)، ودراسة الدجني (2013)، ودراسة سعادة (2013).

وبالنسبة للإبداع الإداري أيضاً تنوّعت الموضوعات التي تناولت الإبداع الإداري فبعض الدراسات ربطت القيادة الإدارية بالإبداع كدراسة عطاء الله (2018)، ودراسة الدوسري (2016) ربطت ما بين التميّز الإداري وعلاقتة بإدارة التغيير، ودراسات تناولت الإبداع الإداري في مجال التنافس بين مؤسّسات التعليم العالي والبحث العلمي كدراسة عساف (2015)، ودراسة عبد الرحمن (2014)، وبعض الدراسات تناولت الإبداع الإداري لدى مديري التربية والمدارس كدراسة عابنة والشفران (2013)، ودراسة الحارثي (2012)، ودراسة طياري و تافاكولي (Tayri & Tavatoli, 2015).

### من حيث المنهج

اتفقت جميع الدراسات السابقة من حيث المنهج مع الدّراسة الحالية حيث تم استخدام المنهج الوصفي بصورته التحليلية القائم على تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كدراسة علي (2018)، ودراسة الخصاونة (2018)، ودراسة الشوا (2016)، ودراسة الدوسري (2016).

## من حيث الأدوات

اتفقت كثير من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث أداة الدراسة الاستبانة كدراسة علي (2018)، ودراسة المطيري (2017)، ودراسة الشوا (2016)، ودراسة الجعافرة (2013)، وبعض الدراسات استخدمت مقياس التميز كأداة للدراسة كدراسة كامل (2019).

## بماذا استفادت الباحثة من الدراسات السابقة

أفادت الباحثة من حيث التعرف إلى أدوات الدراسة المستخدمة، وإعداد الإطار النظري لما قدمته الدراسات السابقة من معلومات وأدب نظري مكن الباحثة من تقديم المادة العلمية والرجوع إلى الكتب والمراجع التي تناولتها الدراسات السابقة، والتعرف إلى مجتمعات الدراسة في الدراسات السابقة ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

## ما الذي يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أنها الدراسة التي تناولت التميز الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري في المدارس، في حين تناولت الدوسري الوحيدة من الدراسات السابقة موضوع التميز وربطته بالإبداع الإداري ولكن اقتصت بقوات الأمن والضباط الإداريين في الرياض في المملكة العربية السعودية.

## الفصل الثالث

# الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في تحديد مجتمع الدراسة وعيبتها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وتحديد متغيرات وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وفيما يلي بيان ذلك:

#### منهج الدراسة

لأغراض هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، ويعرّف المنهج الوصفي الارتباطي بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، وهو أحد أنواع مناهج البحث العلمي التي تهتم ببيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر، كما يهتم بمعرفة نوع هذه العلاقة سواء أكانت سالبة أم موجبة. كما تهتم الدراسات الارتباطية ببيان حجم ونوع العلاقات بين البيانات بحيث تتطابق التغييرات في كل العاملين محل الدراسة الارتباطية.

#### مجتمع الدراسة

يعرّف مجتمع الدراسة أنه جميع الأفراد أو العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وتسعى الباحثة إلى تعميم نتائجها عليها، وبذلك فإن المجتمع في هذه الدراسة هو جميع معلمي المدارس الثانوية في مديريات شمال الضقة الغربية خلال العام الدراسي (2021/2020) في كل من (طولكرم، وجنين، ونابلس)، والبالغ عددهم (4122) معلم ومعلمة موزعين على كافة المدارس الثانوية في المديريات المذكورة، حيث تم الحصول عليهم من سجلات وزارة التربية والتعليم.

#### عيبة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة متيسرة لعدد من معلمي المدارس الثانوية، وقد بلغ حجم العينة (443) فرد من أصل (4122)، حيث تم الحصول على حجم العينة باستخدام معادلة حساب العينة

ونصها: حجم العينة = حجم المجتمع / 1 + حجم المجتمع \* (نسبة الخطأ) 2 وبرنامج Roasoft Sample size calculator ووفق معادلة كيرجسي ومورجان Kergcie & Morgan، التي أعطت جميعاً نفس النسبة (البطش وأبو زينه، 2012) ومن ثم تم حوسبة الاستبانات وتوزيعها عبر الإرسال للمعلمين عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي، حيث كان عدد الاستبانات التي تم أجري عليها التحليل الإحصائي (443) استبانة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	99	22.3
	أنثى	344	77.7
	المجموع	443	100.0
	بكالوريوس فأقل	338	76.3
	دراسات عليا	105	23.7
	المجموع	443	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	102	23.0
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	72	16.3
	10 سنوات فأكثر	269	60.7
	المجموع	443	100.0
مكان السكن	طولكرم	148	33.4
	نابلس	153	34.5
	جنين	142	32.1
	المجموع	443	100.0

#### أداة الدراسة

قامت الباحثة ببناء الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف التعرف إلى درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، وذلك بعد الاطلاع على الأدب

النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام:  
(انظر الملحق 3).

**القسم الأول:** شمل عنوان الدراسة، ومقدمة الاستبانة التي تحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجّع المبحوثين لتقديم المساعدة وتحريّ الدقة في تعبئة الاستبانة.

**القسم الثاني:** وتمثل في البيانات الشخصية والمهنيّة لمعلمي المدارس الثانويّة في محافظات شمال الضفة الغربيّة، أُدخلت كمتغيرات مستقلة في البحث وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان السكن).

**القسم الثالث:** فقرات الاستبانة وعددها (70) فقرة تتعلق بدرجة فاعليّة إدارة التميّز لدى مديري المدارس الثانويّة وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظات شمال الضفة الغربيّة من وجهات نظر المعلمين، وتوزعت هذه الفقرات على محورين، حيث كان المحور الأول يتعلق بفاعليّة إدارة التميّز ويتكوّن من المجالات (القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشريّة والماديّة، والعمليات الإداريّة، وإدارة المعرفة والمعلومات، والخدمات المقدّمة للمجتمع) والمحور الثاني يتعلّق بالإبداع الإداري وتكوّن من مجالات (الأصالة، والطلاقة الفكريّة والمرونة الذهنيّة، والحساسية للمشكلات، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف)، والجدول (2) يبين مجالات الاستبانة وعدد الفقرات لكل مجال:

جدول (2): مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

عدد الفقرات	المحور	رقم المجال
<b>المجال الأول: إدارة التميز ويتكوّن من المجالات الآتية:</b>		
9	القيادة	1.
9	السياسات والاستراتيجيات	2.
9	الموارد البشرية والمادية	3.
6	العمليات الإدارية	4.
4	إدارة المعرفة والمعلومات	5.
4	الخدمات المقدمة للمجتمع	6.
<b>41</b>	<b>المجموع</b>	
<b>المجال الثاني: الإبداع الإداري ويتكون من المجالات الآتية:</b>		
6	الأصالة	7.
7	الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية	8.
5	الحساسية للمشكلات	9.
4	المرونة	10.
6	مواصلة الاتجاه نحو الهدف	11.
<b>28</b>	<b>المجموع</b>	
<b>69</b>	<b>مجموع فقرات الأداة</b>	

وقد تم تصميم الفقرات على أساس مقياس ليكترت (Likert Scale) خماسي الأبعاد، وأعطيت الأوزان كما هو مبين في التصنيف:

- موافق بشدة 5 درجة
- موافق 4 درجة
- محايد 3 درجة
- معارض 2 درجة
- معارض بشدة 1 درجة

## صدق الأداة

بعد إعداد أداة الدّراسة بصورتها الأولى وقد كان عدد فقراتها (69) (انظر الملحق 1)، وللتحقّق من صدقها قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم التربويّة في الجامعات الفلسطينيّة، وبلغ عددهم (6) محكم (انظر الملحق 2)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات الاستبانة بهدف التأكّد من صدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدّراسة ومجالاتها ومتغيراتها، فقد طلب منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة وصلت إلى (80%)، مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها، حيث تمّ التغيير في صياغة بعض الفقرات وإضافة في بعضها الآخر وحذف أيضاً بعض الفقرات، وفي ضوء الملاحظات التي تقدّم بها الخبراء المحكمون من حيث: صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، حيث تمّ الأخذ برأي الأغلبية (أي 80% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، فأصبح عدد الفقرات (70) بعد إجراء كافّة التعديلات، وبذلك يكون قد تحقّق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدّراسة في صورتها النهائيّة، (انظر الملحق 3).

## ثبات الأداة

تمّ التأكّد من ثبات أداة الدّراسة من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدّراسة ومجالاتها.

جدول (3): معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية

معامل الثبات	المحور	رقم المجال
<b>المجال الأول: إدارة التميز وتتكون من المجالات الآتية:</b>		
0.93	القيادة	.1
0.94	السياسات والاسراتيجيات	.2
0.93	الموارد البشرية والمادية	.3
0.93	العمليات الإدارية	.4
0.90	إدارة المعرفة والمعلومات	.5
0.91	الخدمات المقدمة للمجتمع	.6
<b>0.97</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	
<b>المجال الثاني: الإبداع الإداري ويتكوّن من المجالات الآتية:</b>		
0.94	الأصالة	.7
0.95	الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية	.8
0.94	الحساسية للمشكلات	.9
0.92	المرونة	.10
0.94	مواصلة الاتجاه نحو الهدف	.11
<b>0.98</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة كانت عالية حيث بلغ معامل الثبات على المجال الأول (0.97) وعلى المحور الثاني (0.98) حيث تراوحت معاملات الثبات على مجالات الدراسة ما بين (0.90 إلى 0.94)، وجميع معاملات الثبات هذه عالية وتفي بأغراض هذه الدراسة.

#### إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- اختيار مشكلة الدراسة وإعداد مخططها.
- تحديد مجتمع الدراسة من خلال الاسترشاد بمديريّات التربية والتعليم في كل من (طولكرم ونابلس وجنين).

- اختيار أفراد العينة بالطريقة المتيصرة.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية.
- عرض الأداة على مشرفين الدراسة، وإجراء التعديلات عليها ثم عرض الاستبانة المعدلة على المحكمين للخروج بها بالصورة النهائية.
- حوسبة الاستبانة إلكترونياً.
- توزيع الأداة على عينة الدراسة من معلمي الدراسات الاجتماعية عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني إذ تم توزيع (443) استبانة.
- قامت الباحثة بمراجعة الاستبانات المعبأة والعمل على ترميزها.
- إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتفريغ إجابات أفراد العينة.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

### متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

#### أولاً: المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
3. سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

4. مكان السكن: ولها ثلاث فئات: (طولكرم، نابلس، جنين).

ثانياً: المتغير التابع: درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين.

### المعالجات الإحصائية

بعد الحصول على إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخالها للحاسب الآلي، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.
- واختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent sample T-test). في اختبار الفرضية المتعلقة بالجنس والمؤهل العلمي.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في اختبار الفرضيات المتعلقة بكل من المتغيرات (سنوات الخبرة، ومكان السكن).
- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب ثبات الاستبانة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### تمهيد

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان السكن في درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، والتعرف إلى دور متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان السكن في درجة الإبداع الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من معاملي صدقها وثباتها، وبعد عملية جمع البيانات تم إدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة المعيار الآتي (البطش وأبو زينة، 2012):

- متوسط حسابي (4 فأكثر) درجة كبيرة جداً.
- متوسط حسابي (3.5-3.99)، درجة كبيرة.
- متوسط حسابي (3-3.49)، درجة متوسطة.
- متوسط حسابي (2.5-2.99)، درجة قليلة.
- متوسط حسابي (أقل من 2.5)، درجة قليلة جداً.

وفيما يلي عرض نتائج الدراسة.

## النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمجالات درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين ونتائج الجدول (4) تبين ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمجالات درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	6	الخدمات المقدمة للمجتمع	4.1366	0.65670	كبيرة جداً
2.	1	القيادة	4.1267	0.66422	كبيرة جداً
3.	5	إدارة المعرفة والمعلومات	4.1084	0.62435	كبيرة جداً
4.	2	السياسات والاستراتيجيات	4.0647	0.64494	كبيرة جداً
5.	4	العمليات الإدارية	4.0497	0.68840	كبيرة جداً
6.	3	الموارد البشرية والمادية	4.0120	0.76869	كبيرة جداً
		الدرجة الكلية	4.0758	0.57620	كبيرة جداً

يتضح من الجدول (4) أن درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين قد أتت بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.57) على الدرجة الكلية لمجالات المحور الأول، ونتائج الجدول السابق تؤكد على أن درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين كانت كبيرة جداً، أما فيما يتعلق بترتيب مجالات المحور الأول والمتعلق بإدارة التميز للدراسة، فقد جاء مجال الخدمات المقدمة للمجتمع في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.13) وانحراف معياري (0.65)، وهذه الدرجة تعد كبيرة جداً

حسب المقياس المعتمد لهذه الدراسة، وحاز على المرتبة الثانية المحور الأول وهو القيادة حيث أتى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.66)، وهذه الدرجة تعد كبيرة جداً، وحاز على المرتبة الثالثة المجال الخامس والمتعلق بإدارة المعرفة والمعلومات حيث أتى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.62)، وهذه الدرجة تعد كبيرة جداً أيضاً، وفي المرتبة الرابعة جاء المجال الثاني والمتعلق بالسياسات والاستراتيجيات حيث أتى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.64)، وهذه الدرجة تعد كبيرة جداً، وفي المرتبة الخامسة جاء المجال الرابع والمتعلق بالعمليات الإدارية حيث أتت بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.68)، وهذه الدرجة تعد كبيرة جداً، وفي المرتبة السادسة جاء المجال الثالث والمتعلق بالموارد البشرية والمادية حيث أتى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.76)، وهذه الدرجة تعد كبيرة جداً، حسب المقياس المعتمد في هذه الدراسة.

**السؤال الثاني: ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين ونتائج الجدول (5) تبين ذلك.

**جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين**

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	5	مواصلة الاتجاه نحو الهدف	4.1099	0.66039	كبيرة جداً
2.	4	المرونة	4.0609	0.72074	كبيرة جداً
3.	2	الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية	4.0113	0.73926	كبيرة جداً
4.	3	الحساسية للمشكلات	3.9815	0.73646	كبيرة جداً
5.	1	الأصالة	3.9131	0.75476	كبيرة جداً
		<b>الدرجة الكلية</b>	4.0131	0.67404	كبيرة جداً

يتضح من الجدول (5) أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين قد أتت بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.67) على الدرجة الكلية لمجالات المحور الثاني، ونتائج الجدول السابق تؤكد على أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين كانت كبيرة جداً، أما فيما يتعلق بترتيب مجالات المحور الثاني والمتعلق بالإبداع الإداري فقد جاء المجال الخامس والمتعلق بمواصلة الاتجاه نحو الهدف في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.10) وانحراف معياري (0.66) وهذه الدرجة تعد كبيرة جداً حسب المقياس المعتمد لهذه الدراسة، وحاز على المرتبة الثانية المجال الرابع وهو المرونة حيث أتت بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.72)، وهذه الدرجة تعد كبيرة جداً، كما وحاز على المرتبة الثالثة المجال الثاني والمتعلق بالطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية حيث أتت بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.73)، وهذه الدرجة تعد كبيرة جداً أيضاً، وفي المرتبة الرابعة جاء المجال الثالث والمتعلق بالحساسية للمشكلات حيث أتت بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.73)، وهذه الدرجة تعد كبيرة، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء المجال الأول والمتعلق بالأصالة حيث أتت بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.75)، وهذه الدرجة تعد كبيرة وجاءت جميع هذه الدرجات بناء على المقياس المعتمد في هذه الدراسة.

**السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية إدارة التميز وبين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من محوري الدراسة ونتائج الجدول (6) تبين ذلك.

جدول (6): معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين درجة فاعلية إدارة التميز وبين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig
إدارة التميز	4.0758	0.57620	**0.886	0.000
الإبداع الإداري	4.0131	0.67404		

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية إدارة التميز وبين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، وذلك بدلالة مستوى الدلالة الذي بلغ (0.00) وفيما يتعلق بمعامل الارتباط وطبيعتها فقد كانت علاقة قوية جداً وإيجابية، وهذه النتيجة تشير إلى أن إدارة التميز تؤثر بصورة إيجابية في زيادة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

#### النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

##### أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

جدول (7): نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

الدلالة (P)	قيمة (ت)	أنثى (N=344)		ذكر (N=99)		مجالات الدراسة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.03	2.110	0.68611	4.0911	0.56774	4.2503	القيادة
0.45	0.753	0.63525	4.0523	0.67911	4.1077	السياسات والاستراتيجيات
0.89	0.136	0.75418	4.0094	0.82106	4.0213	الموارد البشرية والمادية
0.20	1.257	0.70272	4.0276	0.63357	4.1263	العمليات الإدارية
0.09	1.698	0.63106	4.0814	0.59406	4.2020	إدارة المعرفة والمعلومات
0.051	1.957	0.65208	4.1039	0.66336	4.2500	الخدمات المقدمة للمجتمع
0.17	1.374	0.59464	4.0557	0.50343	4.1458	الدرجة الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (7) السابق، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية عدا المجال الأول، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أعلى من القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.17) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، وفيما يتعلق بالمجال الأول والمتعلق بالقيادة تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة نحو درجة فاعلية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وكانت الفروق لصالح الذكور.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة (P)	قيمة (ت)	دراسات عليا (105=N)		بكالوريوس فأقل (338=N)		مجالات الدراسة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.04	2.001	0.66572	4.0138	0.66081	4.1617	القيادة
0.06	1.836	0.65508	3.9640	0.63951	4.0960	السياسات والاستراتيجيات
0.058	1.901	0.80677	3.8878	0.75354	4.0506	الموارد البشرية والمادية
0.35	0.927	0.71255	3.9952	0.68092	4.0666	العمليات الإدارية
0.44	0.649	0.60240	4.0738	0.63150	4.1191	إدارة المعرفة والمعلومات
0.97	0.027-	0.64950	4.1381	0.65987	4.1361	الخدمات المقدمة للمجتمع
0.08	1.741	0.57625	3.9905	0.57446	4.1023	الدرجة الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (8) السابق، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية عدا المجال الأول، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.08) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، وفيما يتعلق بالمجال الأول والمتعلق بالقيادة تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وكانت الفروق بكالوريوس فأقل.

#### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (10، 9) الآتيين.

جدول (9): المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	أقل من 5 سنوات	102	4.1601	0.64155
	من 5-10 سنوات	72	4.1127	0.67432
	أكثر من 10 سنوات	269	4.1177	0.67193
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>443</b>	<b>4.1267</b>	<b>0.66422</b>
السياسات والاستراتيجيات	أقل من 5 سنوات	102	4.1220	0.63444
	من 5-10 سنوات	72	4.0324	0.70654
	أكثر من 10 سنوات	269	4.0516	0.63274
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>443</b>	<b>4.0647</b>	<b>0.64494</b>
الموارد البشرية والمادية	أقل من 5 سنوات	102	4.0632	0.76318
	من 5-10 سنوات	72	3.8981	0.83809
	أكثر من 10 سنوات	269	4.0231	0.75121
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>443</b>	<b>4.0120</b>	<b>0.76869</b>
العمليات الإدارية	أقل من 5 سنوات	102	4.1438	0.64573
	من 5-10 سنوات	72	4.0602	0.65021
	أكثر من 10 سنوات	269	4.0112	0.71242
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>443</b>	<b>4.0497</b>	<b>0.68840</b>
إدارة المعرفة والمعلومات	أقل من 5 سنوات	102	4.2402	0.57798
	من 5-10 سنوات	72	4.0903	0.61995
	أكثر من 10 سنوات	269	4.0632	0.63753
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>443</b>	<b>4.1084</b>	<b>0.62435</b>
الخدمات المقدمة للمجتمع	أقل من 5 سنوات	102	4.1422	0.66145
	من 5-10 سنوات	72	4.1042	0.72281
	أكثر من 10 سنوات	269	4.1431	0.63844
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>443</b>	<b>4.1366</b>	<b>0.65670</b>
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	102	4.1341	0.55836
	من 5-10 سنوات	72	4.0373	0.55818
	أكثر من 10 سنوات	269	4.0640	0.58796
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>443</b>	<b>4.0758</b>	<b>0.57620</b>

يتضح من خلال الجدول (9) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات مستويات سنوات الخبرة، حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح مستوى (أقل من 5 سنوات) وأقلها لمستوى (من 5-10 سنوات)، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA)، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
القيادة	المربعات بين الفئات	0.150	2	0.075	0.169	0.844
	المربعات الداخلية	194.854	440	0.443		
	المجموع الكلي	195.004	442			
السياسات والاستراتيجيات	المربعات بين الفئات	0.456	2	0.228	0.547	0.579
	المربعات الداخلية	183.393	440	0.417		
	المجموع الكلي	183.849	442			
الموارد البشرية والمادية	المربعات بين الفئات	1.234	2	0.617	1.044	0.353
	المربعات الداخلية	259.937	440	0.591		
	المجموع الكلي	261.170	442			
العمليات الإدارية	المربعات بين الفئات	1.311	2	0.655	1.385	0.251
	المربعات الداخلية	208.152	440	0.473		
	المجموع الكلي	209.463	442			
إدارة المعرفة والمعلومات	المربعات بين الفئات	2.345	2	1.173	3.036	0.049
	المربعات الداخلية	169.954	440	0.386		
	المجموع الكلي	172.299	442			
الخدمات المقدمة للمجتمع	المربعات بين الفئات	0.090	2	0.045	0.104	0.901
	المربعات الداخلية	190.522	440	0.433		
	المجموع الكلي	190.613	442			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	0.492	2	0.246	0.739	0.478
	المربعات الداخلية	146.256	440	0.332		
	المجموع الكلي	146.748	442			

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على كافة المجالات عدا المجال الخامس والمتعلق بإدارة المعرفة والمعلومات أعلى من القيمة المحددة في الفرضية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة على الدرجة الكلية (0.47) وهذه القيمة أعلى من القيمة المحددة بالفرضية ولهذا السبب لم ترفض الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، في حين لم تقبل الفرضية الصفرية في المجال الخامس والمتعلق بإدارة المعرفة والمعلومات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد لأي من كانت الفروق، استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنة بين المتوسطات، ونتائج الجدول (11) تبين ذلك:

**جدول (11): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة والمعلومات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة**

المقارنات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.14992	**0.17700
من 5-10 سنوات			0.02708
أكثر من 10 سنوات			

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات سنوات الخبرة فيما يتعلق بإدارة المعرفة حيث كانت الفروق بين (أقل من 5 سنوات وبين أكثر من 10 سنوات) وكانت لصالح أقل من 5 سنوات.

**رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان السكن.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (12، 13) الآتيين:

جدول (12): المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تبعاً لمتغير مكان السكن

المتغيرات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	طولكرم	148	4.2365	0.60834
	نابلس	153	4.0225	0.70588
	جنين	142	4.1244	0.66000
	المجموع الكلي	443	4.1267	0.66422
السياسات والاستراتيجيات	طولكرم	148	4.1396	0.73017
	نابلس	153	3.9651	0.61224
	جنين	142	4.0939	0.57137
	المجموع الكلي	443	4.0647	0.64494
الموارد البشرية والمادية	طولكرم	148	3.9550	0.85024
	نابلس	153	3.9862	0.74343
	جنين	142	4.0994	0.70070
	المجموع الكلي	443	4.0120	0.76869
العمليات الإدارية	طولكرم	148	4.0755	0.61178
	نابلس	153	3.9728	0.74375
	جنين	142	4.1056	0.69912
	المجموع الكلي	443	4.0497	0.68840
إدارة المعرفة والمعلومات	طولكرم	148	4.1672	0.55893
	نابلس	153	4.0359	0.68909
	جنين	142	4.1250	0.61219
	المجموع الكلي	443	4.1084	0.62435
الخدمات المقدمة للمجتمع	طولكرم	148	4.1622	0.68317
	نابلس	153	4.0752	0.68109
	جنين	142	4.1761	0.59905
	المجموع الكلي	443	4.1366	0.65670
الدرجة الكلية	طولكرم	148	4.1159	0.49883
	نابلس	153	4.0011	0.63813
	جنين	142	4.1146	0.57716
	المجموع الكلي	443	4.0758	0.57620

يتضح من خلال الجدول (12) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات مكان السكن، حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح مكان السكن في طولكرم وأقلها للذين يسكنون في نابلس، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تبعاً لمتغير مكان السكن.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
القيادة	المربعات بين الفئات	3.445	2	1.723	3.957	0.020
	المربعات الداخلية	191.559	440	0.435		
	المجموع الكلي	195.004	442			
السياسات والاسراتيجيات	المربعات بين الفئات	2.469	2	1.234	2.994	0.051
	المربعات الداخلية	181.380	440	0.412		
	المجموع الكلي	183.849	442			
الموارد البشرية والمادية	المربعات بين الفئات	1.667	2	0.834	1.414	0.244
	المربعات الداخلية	259.503	440	0.590		
	المجموع الكلي	261.170	442			
العمليات الإدارية	المربعات بين الفئات	1.448	2	0.724	1.531	0.217
	المربعات الداخلية	208.015	440	0.473		
	المجموع الكلي	209.463	442			
إدارة المعرفة والمعلومات	المربعات بين الفئات	1.354	2	0.677	1.743	0.176
	المربعات الداخلية	170.945	440	0.389		
	المجموع الكلي	172.299	442			
الخدمات المقدمة للمجتمع	المربعات بين الفئات	.895	2	0.448	1.038	0.355
	المربعات الداخلية	189.717	440	0.431		
	المجموع الكلي	190.613	442			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	1.304	2	0.652	1.973	0.140
	المربعات الداخلية	145.443	440	0.331		
	المجموع الكلي	146.748	442			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (13) أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على كافة المجالات عدا المجال الأول والمتعلق بالقيادة أعلى من القيمة المحددة في الفرضية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة على الدرجة الكلية (0.14)، وهذه القيمة أعلى من القيمة المحددة بالفرضية، ولهذا السبب لم ترفض الفرضية المتعلقة بمتغير مكان السكن، في حين لم تقبل الفرضية الصفرية في المجال الخامس والمتعلق بالقيادة تبعاً لمتغير مكان السكن، ولتحديد لأي من كانت الفروق، استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنة بين المتوسطات، ونتائج الجدول (14) تبين ذلك:

جدول (14): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة تبعاً لمتغير مكان السكن

المقارنات	طولكرم	نابلس	جنين
طولكرم		**0.21397	0.11207
نابلس			0.10190-
جنين			

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات مكان السكن فيما يتعلق بالقيادة حيث كانت الفروق بين (ساكني طولكرم وساكني نابلس من المعلمين) وكانت لصالح ساكني طولكرم.

#### خامساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، ونتائج الجدول (15) تبين ذلك.

جدول (15): نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

الدلالة (P)	قيمة (ت)	أنثى (N=344)		ذكر (N=99)		مجالات الدراسة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.03	2.165	0.77700	3.8716	0.65516	4.0572	الأصالة
0.07	1.816	0.75877	3.9772	0.65691	4.1299	الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية
0.054	1.931	0.74508	3.9453	0.69477	4.1071	الحساسية للمشكلات
0.04	1.979	0.71818	4.0247	0.71904	4.1869	المرونة
0.01	2.453	0.66760	4.0688	0.61692	4.2525	مواصلة الاتجاه نحو الهدف
0.02	2.213	0.69008	3.9753	0.59990	4.1447	الدرجة الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (15) السابق، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وذلك على كل من المجال الأول والمتعلق بالأصالة، والمجال الرابع المتعلق بالمرونة، والمجال الخامس المتعلق بمواصلة الاتجاه نحو الهدف والدرجة الكلية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة عليها أقل من القيمة المحددة في الفرضية (0.05)، حيث بلغت على الدرجة الكلية (0.02)، وهذه القيم أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وكانت الفروق لصالح الذكور.

سادساً: النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

جدول (16): نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة (P)	قيمة (ت)	دراسات عليا (105=N)		بكالوريوس فأقل (338=N)		مجالات الدراسة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.68	0.400	0.75726	3.8873	0.75493	3.9211	الأصالة
0.52	0.632	0.73310	3.9714	0.74181	4.0237	الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية
0.32	0.979	0.71447	3.9200	0.74316	4.0006	الحساسية للمشكلات
0.13	1.498	0.75535	3.9690	0.70838	4.0895	المرونة
0.01	2.416	0.73663	3.9746	0.63014	4.1519	مواصلة الاتجاه نحو الهدف
0.23	1.194	0.67897	3.9446	0.67208	4.0344	الدرجة الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (16) السابق، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية عدا المجال الخامس والمتعلق بمواصلة الاتجاه نحو الهدف حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية، وبلغت على الدرجة الكلية (0.23) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، وفيما يتعلق بالمجال الخامس والمتعلق بمواصلة الاتجاه نحو الهدف تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مواصلة الاتجاه نحو الهدف لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وكانت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل.

#### سابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (17، 18) الآتيين.

جدول (17): المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأصالة	أقل من 5 سنوات	102	4.0572	0.68598
	من 5-10 سنوات	72	3.9444	0.72406
	أكثر من 10 سنوات	269	3.8501	0.78176
	<b>المجموع الكلي</b>	443	3.9131	0.75476
الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية	أقل من 5 سنوات	102	4.1471	0.71991
	من 5-10 سنوات	72	4.0675	0.65705
	أكثر من 10 سنوات	269	3.9448	0.76114
	<b>المجموع الكلي</b>	443	4.0113	0.73926
الحساسية للمشكلات	أقل من 5 سنوات	102	4.0824	0.71938
	من 5-10 سنوات	72	4.0639	0.61788
	أكثر من 10 سنوات	269	3.9212	0.76746
	<b>المجموع الكلي</b>	443	3.9815	0.73646
المرونة	أقل من 5 سنوات	102	4.1618	0.73680
	من 5-10 سنوات	72	4.1493	0.65631
	أكثر من 10 سنوات	269	3.9991	0.72679
	<b>المجموع الكلي</b>	443	4.0609	0.72074
مواصلة الاتجاه نحو الهدف	أقل من 5 سنوات	102	4.1863	0.69979
	من 5-10 سنوات	72	4.1458	0.56498
	أكثر من 10 سنوات	269	4.0713	0.66790
	<b>المجموع الكلي</b>	443	4.1099	0.66039
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	102	4.1268	0.65582
	من 5-10 سنوات	72	4.0689	0.57504
	أكثر من 10 سنوات	269	3.9551	0.70034
	<b>المجموع الكلي</b>	443	4.0131	0.67404

يتضح من خلال الجدول (17) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات مستويات سنوات الخبرة، حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح مستوى أقل من 5 سنوات، وأقلها لمستوى أكثر من 10 سنوات، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الأصالة	المربعات بين الفئات	3.257	2	1.629	2.883	0.057
	المربعات الداخلية	248.536	440	0.565		
	المجموع الكلي	251.793	442			
الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية	المربعات بين الفئات	3.298	2	1.649	3.045	0.049
	المربعات الداخلية	238.258	440	0.541		
	المجموع الكلي	241.556	442			
الحساسية للمشكلات	المربعات بين الفئات	2.505	2	1.252	2.323	0.099
	المربعات الداخلية	237.224	440	0.539		
	المجموع الكلي	239.728	442			
المرونة	المربعات بين الفئات	2.629	2	1.314	2.548	0.079
	المربعات الداخلية	226.976	440	0.516		
	المجموع الكلي	229.604	442			
مواصلة الاتجاه نحو الهدف	المربعات بين الفئات	1.090	2	0.545	1.251	0.287
	المربعات الداخلية	191.675	440	0.436		
	المجموع الكلي	192.765	442			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	2.446	2	1.223	2.713	0.067
	المربعات الداخلية	198.366	440	0.451		
	المجموع الكلي	200.813	442			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على كافة المجالات عدا المجال الثاني والمتعلق بالطلاق والمرونة أعلى من القيمة المحددة في الفرضية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة على الدرجة الكلية (0.06) وهذه القيمة أعلى من القيمة المحددة بالفرضية ولهذا السبب لم ترفض الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، في حين لم تقبل الفرضية الصفرية في المجال الثاني والمتعلق بالطلاق والمرونة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد لأي من كانت الفروق، استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنة بين المتوسطات، ونتائج الجدول (19) تبين ذلك:

**جدول (19): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو الطلاق والمرونة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة**

المقارنات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.07960	**0.20229
من 5-10 سنوات			0.12269
أكثر من 10 سنوات			

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات سنوات الخبرة فيما يتعلق بالطلاق والمرونة حيث كانت الفروق بين (أقل من 5 سنوات وبين أكثر من 10 سنوات) وكانت لصالح أقل من 5 سنوات.

**ثامناً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان السكن.

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (20، 21) الآتيين:

جدول (20): المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تبعاً لمتغير مكان السكن

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأصالة	طولكرم	148	4.0484	0.67154
	نابلس	153	3.7527	0.80548
	جنين	142	3.9448	0.75369
	المجموع الكلي	443	3.9131	0.75476
الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية	طولكرم	148	4.0792	0.69832
	نابلس	153	3.9337	0.75593
	جنين	142	4.0241	0.75974
	المجموع الكلي	443	4.0113	0.73926
الحساسية للمشكلات	طولكرم	148	4.0811	0.73986
	نابلس	153	3.8941	0.72368
	جنين	142	3.9718	0.73902
	المجموع الكلي	443	3.9815	0.73646
المرونة	طولكرم	148	4.1723	0.68316
	نابلس	153	3.9706	0.71402
	جنين	142	4.0423	0.75499
	المجموع الكلي	443	4.0609	0.72074
مواصلة الاتجاه نحو الهدف	طولكرم	148	4.1858	.62800
	نابلس	153	4.0044	0.70112
	جنين	142	4.1444	0.63774
	المجموع الكلي	443	4.1099	0.66039
الدرجة الكلية	طولكرم	148	4.1091	0.63840
	نابلس	153	3.9083	0.68371
	جنين	142	4.0262	0.68820
	المجموع الكلي	443	4.0131	0.67404

يتضح من خلال الجدول (20) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات مكان السكن، حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح مكان السكن في طولكرم وأقلها للذين يسكنون في نابلس، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (21) يوضح ذلك.

جدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تبعاً لمتغير مكان السكن.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الأصالة	المربعات بين الفئات	6.789	2	3.394	6.096	0.002
	المربعات الداخلية	245.004	440	0.557		
	المجموع الكلي	251.793	442			
الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية	المربعات بين الفئات	1.626	2	0.813	1.491	0.226
	المربعات الداخلية	239.930	440	0.545		
	المجموع الكلي	241.556	442			
الحساسية للمشكلات	المربعات بين الفئات	2.649	2	1.325	2.458	0.087
	المربعات الداخلية	237.079	440	0.539		
	المجموع الكلي	239.728	442			
المرونة	المربعات بين الفئات	3.134	2	1.567	3.044	0.049
	المربعات الداخلية	226.471	440	0.515		
	المجموع الكلي	229.604	442			
مواصلة الاتجاه نحو تحقيق الهدف	المربعات بين الفئات	2.726	2	1.363	3.156	0.044
	المربعات الداخلية	190.039	440	0.432		
	المجموع الكلي	192.765	442			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	3.069	2	1.535	3.414	0.034
	المربعات الداخلية	197.744	440	0.449		
	المجموع الكلي	200.813	442			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (21) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على كافة المجالات عدا المجال الثاني والثالث أقل من القيمة المحددة في الفرضية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة على الدرجة الكلية (0.03)، وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة بالفرضية ولهذا السبب لم تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير مكان السكن، ولتحديد لأي من فئات مكان السكن كانت الفروق، استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنة بين المتوسطات، ونتائج الجدول (22) تبين ذلك:

جدول (22): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير مكان السكن

المقارنات	طولكرم	نابلس	جنين
طولكرم		0.20081**	0.08292
نابلس			0.11789
جنين			

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات مكان السكن فيما يتعلق بالأصالة حيث كانت الفروق بين (ساكني طولكرم وساكني نابلس من المعلمين) وكانت لصالح ساكني طولكرم.

## الفصل الخامس

# مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

#### مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟

بلغت الدرجة الكلية الخاصة بدرجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين كبيرة جداً، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى الدور الذي تقوم به الإدارة من خلال الخدمات التي تقدمها للمجتمع، حيث تحرص من خلال عملها على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، ومتابعة تعليم طلبتها داخل المدرسة وخارجها، وربط المدرسة بالمجتمع المحيط، وتهيئة الطلبة لأعمال تخدم المجتمع، وتمثلت أيضاً فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس من خلال القيادة التي تتمثل بعمل مدير المدرسة وفق رؤية واضحة للمدرسة، وهذا ما يوضح رسالة المدرسة ويربطها بالنتائج المتوقعة، ويحرص على صياغة القيم بما يتلاءم مع رسالة المدرسة، وكذلك تطبيق الإدارة الحديثة بعمله الإداري، وهذا بدوره يعرف مدى انجازات المعلمين ويستفيد من خبراتهم في إدارة المدرسة، ويمثل لهم قدوة حسنة في القيادة ويحفّزهم على امتلاك هذه المهارات، ويبني علاقة إنسانية معهم. كما تتمثل فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس من خلال إدارتهم للمعرفة والمعلومات التي يحقق من خلالها المدير أهداف المدرسة، ويساعد على نشر المعرفة بين جميع المعلمين باستمرار، كما يشجع على تبادل المعارف فيما بين المعلمين باستمرار سواء داخل المدرسة أو خارجها. أما فيما يتعلق بالسياسات والاستراتيجيات التي تحقق إدارة التميز لمديري المدارس فيعمل مديري المدارس على بناء خطة سنوية للمدرسة تنسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، كما يهتم مدير المدرسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة الخطة الاستراتيجية، ولديه قدرة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية لوضع الحلول المناسبة لها، ووضع بدائل للطوارئ ومواجهة المخاطر المختلفة، ويستند في وضع خطته على احتياجات المعلمين ويشركهم في

وضعها، كما يتابع باستمرار سير هذه الخطة. أما فيما يتعلّق بالعمليات الإدارية فهو يدير المدرسة بطريقة نظامية، ويبني الإجراءات الإدارية وفق احتياجات وتوقعات العاملين، وابتكر أساليب جديدة لتحقيق رضاهم، كما يشجع المعلمين على تنفيذ الأنشطة بطرق إبداعية وأداء المهام وفق معايير إدارة التميز. وتتمثل فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية بإدارة الموارد البشرية والمادية بطرق مميزة من خلال إدراك المدير لإمكانيات معلميه للاستفادة منها، وتطويرها وفق معايير موضوعية، وإشراكهم بأنشطة وفعاليات المدرسة، كما يلتزم بالشفافية في عملية تقييم أداءهم، ويكافئ المجتهدين منهم، ويشجّع معلميه على تنمية ذواتهم المهنية، كما يعمل على وضع نظام مالي واضح وفق الأصول المالية والإدارية المعتمدة وتحديد احتياجات المدرسة بدقة، كما يشجّع على الحفاظ على مباني المدرسة ومرافقها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخصاونة (2018)، بعنوان واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة اربد بالمملكة الاردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز، التي أظهرت أن المتوسط الحسابي لواقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة مرتفعة. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة الحية (2015)، بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية، وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم والتي أظهرت نتائجها أن درجة موافقة أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة جداً بنسبة (87.26%).

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي (2018) بعنوان دور سياسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، التي أظهرت نتائجها أن سياسة إدارة الموارد البشرية في الجامعة كانت بمستوى متوسط. أيضاً وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطيري (2017)، بعنوان درجة توافر معايير إدارة التميز وأثرها على نتائج الأداء في جامعة الكويت التي أظهرت أن درجة ممارسة عينة الدراسة لمعايير إدارة التميز بشكل عام معتدل. كما وتختلف مع نتائج دراسة سعادة (2016)، بعنوان مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة عينة الدراسة لمعيار

القيادة وفقاً للنموذج الأوروبي متوسطة على جميع أبعاد معيار القيادة. وتختلف مع نتائج دراسة العازمي وآخرون (Alazmi,2017) بعنوان درجة توافر معايير إدارة التميز وأثرها على نتائج الأداء في جامعة الكويت التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة عينة الدراسة لمعايير إدارة التميز بشكل عام معتدلة، واختلفت مع نتائج دراسة الشوا (2016)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في مدارس محافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز وفق معايير النموذج جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك كان الاختلاف مع نتائج دراسة الدجني (2013)، والتي أشارت إلى أن واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي متوسطة، واختلفت أيضاً مع دراسة سهومود (2013)، والتي أكدت أن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى كانت متوسطة.

**السؤال الثاني: ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟**

توصلت النتيجة الكلية الخاصة بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية إلى أنها كبيرة جداً، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى قدرة مديري المدارس على المواكبة في تحقيق الأهداف من خلال حرص المدير على بذل جهده لتحسين أسلوب العمل، ومتابعته لجميع خطوات العمل لتحقيق الأهداف من الأفكار التي يتم طرحها، وإعطاء وقت كافي لظهور نتائج الأفكار الإبداعية، كما أنه يمتلك قدرة تركيز طوال فترة العمل، ويعمل على تخطي المعوقات والمضي قدماً نحو تحقيق الأهداف. أما فيما يتعلق بجانب المرونة وهو إحدى العناصر التي تؤدي إلى الإبداع فقد امتاز مديري المدارس المبدعين بتقبلهم للاختلاف الفكري لكل ما هو متعلق بتطوير العمل المدرسي، وتغيير المدير لأسلوب عمله والتعامل مع المواقف المختلفة بذكاء، ويعي أبعاد الأزمات والمشكلات من بدايتها. أما فيما يتعلق بالحساسية للمشكلات فيتمتع مدير المدرسة بقدرة تحديد السلبيات والإيجابيات في كل قرار أو عمل تقوم به الإدارة، كما يتمتع بقدرة عالية على تحديد نواحي القصور في الأفكار الشائعة،

ورؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات. كما تتوفر لدى المدير الذي يتميز بالإبداع طلاقة فكريّة ومرونة ذهنيّة تتمثل في بحثه بصفة دائمة عن التجديد في البيئة المدرسية، وسعيه لاكتساب مهارات جديدة تساعد على الإدارة بأساليب مبتكرة، ويفكر بطريقة منظمّة ليتمكّن من متابعة حل المشكلات، كما لديه قدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار لاختيار أنسبها لحل المشكلة، كما يدمج بعض الأفكار المختلفة لتكوين فكرة واحدة مميزة، ويتمتع بمهارات متميزة في الحوار والنقاش و قدرة على الإقناع. أما عن عنصر الأصالة الذي يتميز به مديري المدارس المبدعين فيتمثل في حرص المدير على مناقشة أفكار المعلمين لإنجاز المهام المطلوبة، كما يحرص على التفكير بطريقة مختلفة خارج الصندوق، وي طرح أفكار مستقلة دون التبعية أو التقليد لأحد، حيث ينتج أفكاراً ذات قيمة عالية في المعرفة، ويحرص على حل مشكلاته بطرق إبداعية وإنجاز أعماله بأسلوب متجدد.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عطاء الله (2018)، والتي أشارت إلى أن دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري مرتفع، وتتفق مع نتائج دراسة الدوسري (2016) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير التي أظهرت نتائجها أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على واقع الإبداع الإداري (الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة) من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. وتتفق مع نتائج دراسة عبد الرحمن (2014) بعنوان واقع ممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنيّة حيث أظهرت نتائج الدراسة أنّ الدرجة الكليّة لممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنيّة جاءت بدرجة مرتفعة. وتتفق مع نتائج دراسة الجعافرة (2013)، بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكوميّة في محافظة الكرك من وجهة نظرهم حيث أظهرت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري أنّها جاءت مرتفعة. وتتفق مع نتائج دراسة شقورة (2012)، بعنوان إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين التي أظهرت نتائجها المتعلقة بالإبداع الإداري أنّ مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظات غزة جاءت كبيرة بنسبة (76%). وتتفق مع

نتائج دراسة طياري وتافاكولي (Tayari & tavakoli,2015) بعنوان العلاقة بين الإبداع والابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات ومعلميها في إيران التي أظهرت نتائجها وجود علاقة قوية بين الإبداع والابتكار للمعلمين والإداريين وفقاً لمعامل الارتباط بيرسون. وتتفق مع نتيجة دراسة يالابيك (Yalabik,2015) بعنوان العلاقة بين التفاعل في بيئة العمل الإبداع الإداري في المؤسسات الخدمائية في المملكة المتحدة حيث بيّنت الدراسة بأن هناك تأثيراً إيجابياً بين العلاقات الداخلية في المؤسسات ودرجة الإبداع الإداري، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التي يعمل بها الأفراد والتفاعل والانخراط في العمل لدى الأفراد من ذوي درجات الإبداع الإداري العالية. وتتفق مع نتيجة دراسة أوزمن ومورتجولو ( Ozmen and Muatoglu,2010) بعنوان التعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس الخاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة حيث أظهرت النتائج أنّ أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أنّ يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، والقدرة على تشكيل فريق عمل فعال، وممارسة الاتصال الإداري، وتشكيل شبكات الدعم الاجتماعي. وتتفق مع نتجة دراسة سويشل (2007) بعنوان مظاهر الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الجامعات والكليات الإسبانية حيث خلصت الدراسة إلى أنّ الممارسات الإبداعية تقدر أعمال الكوادر البشرية وتتمنّها أكثر من نماذج الجودة الشاملة، والتي تركز على العمليات التي تعتمد التطوير المستمر، وأن الجامعات التي تتبنى نماذج التطوير المستمر، تتماشى أكثر من الإبداع وتتبنى سياسة إبداعية ناجحة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أوهانجيا (Ohanjia 2007)، بعنوان السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العملية دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، خلصت الدراسة إلى أنّ معنويات هيئة التدريس تزداد ويزداد تبعاً لها مستوى الأداء الوظيفي، كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عابنة والشقران (2013) بعنوان درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد التي أظهرت نتائجها أنّ درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت بنسبة متوسطة. وتختلف مع نتائج دراسة الحارثي (2012)، بعنوان واقع تطبيق

عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة حيث أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة.

**السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية إدارة التميز وبين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟**

أشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية إدارة التميز وبين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين وذلك بدلالة مستوى الدلالة الذي بلغ (0.00) وفيما يتعلّق بمعامل الارتباط وطبيعتها فقد كانت علاقة قوية جداً وإيجابية وهذه النتيجة تشير إلى أن إدارة التميز تؤثر بصورة إيجابية في زيادة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أنه بسبب امتلاك مديري المدارس لصفات الإبداع المتكونة من المرونة والاصالة والحساسية تجاه المشكلات والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية ومواصلة الاتجاه نحو الهدف، والتي تمكنهم من القيام بالعديد من المهمات الإدارية بفاعلية مثل قدرة المدير على تخطي المعوقات، وقدرته على الوصول للأهداف المنشودة، وتقبله أفكار المعلمين، وقدرته على طرح عدد كبير من الأفكار لإيجاد حل للمشكلة، وبحثه الدائم عن التجديد والإبداع في بيئته المدرسية، والتفكير خارج الصندوق بحل الأفكار حول عمله بالمدرسة، كل هذه الأعمال الإبداعية تعود بطبيعتها بالنفع لتقديم الخدمات المجتمعية التي يقوم بها المدير من خلال تواصله مع المجتمع المحيط بمدرسته، كما تعود بالتسهيل لإدارته للمعرفة والمعلومات ليتمكن من تحقيق أهداف المدرسة، وإدارة العمليات بطريقة نظامية ووفق قواعد تحقق معايير إدارة التميز، على صعيد آخر إدارة الموارد البشرية من معلمين وعاملين، وإدارة السياسات والاستراتيجيات لما يحقق الأهداف والخطط الموضوعية. كل ذلك يتحقق بوجود قائد مبدع، لذلك يمكن للمدير الممتلك صفات الإبداع ترجمة هذه الصفات وربطها بالأعمال والمهام الإدارية المنوطة به لينتج تحقيق كبير لفاعلية إدارة التميز.

ولم تتفق أو تختلف أي من نتائج الدراسات السابقة الواردة في الفصل الثاني من الدراسة الحالية مع نتيجة الدراسة هذه بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية إدارة التميز وبين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين وذلك بدلالة مستوى الدلالة الذي بلغ (0.00) وفيما يتعلق بمعامل الارتباط وطبيعتها فقد كانت علاقة قوية جداً وإيجابية وهذه النتيجة تشير إلى أن إدارة التميز تؤثر بصورة إيجابية في زيادة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

### مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن ارتفاع درجة فاعلية إدارة التميز لدى المديرين أو انخفاضها موضوع ليس للنوع الاجتماعي محدد له، فالمدير الناجح الذي يمتلك قدرة على الإدارة بكفاءة لا بد وأن يظهر معلميه هذه الصفة من خلال استجاباتهم، أيضاً مديرة المدرسة التي تمتلك القدرة على إدارة مدرستها بكفاءة تظهر معلماتها ذلك من خلال استجاباتهن على أسئلة الاستبانة، بالإضافة إلى مقدرة الشخص سواء أكان ذكراً أم أنثى أن يطور من ذاته المهنية ويسعى لتحقيق النجاح والتميز في عمله ليس حكراً على جنس محدد دون غيره.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي (2018) بعنوان دور سياسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في التميز الإداري

لدى القيادات الإدارية في جامعة صنعاء تعزى لمتغير الجنس. أيضاً وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطيري (2017)، بعنوان درجة توافر معايير إدارة التميز وأثرها على نتائج الأداء في جامعة الكويت التي أظهرت أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في درجة توافر معايير إدارة التميز عند مدير الكليات الأكاديمية ومتغير الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخصاونة (2018)، بعنوان واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة اربد بالمملكة الاردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشوا (2016)، بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في مدارس محافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز تعزى إلى متغير الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحية (2015)، بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري، والتي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى إلى متغير الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري وآخرون (Alazmi,2017) بعنوان درجة توافر معايير إدارة التميز وأثرها على نتائج الأداء في جامعة الكويت التي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر معايير إدارة التميز عند مدير الكليات الأكاديمية ومتغير الجنس.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة سعادة (2016)، بعنوان مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لمعيار القيادة تعزى إلى متغيري الجنس ولصالح الذكور. وتختلف مع نتائج دراسة فرج (Faraj,2018) بعنوان تقييم إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي بجامعة الطائف التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز بالنسبة لجامعة الطائف في ضوء (EFQM) من وجهة نظر أفراد العينة، فيشير إلى متغير الجنس.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن ملاحظة المعلمين والموظفين لفاعلية إدارة التميز في مدارسهم لا ترجع لطبيعة المؤهل الذي حصلوا عليه، فأعمال الإدارة وتفانيها وقدرتها على تطوير المدرسة وتفعيل الأنشطة واستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال بما يحقق الأهداف المخطط لها والمتفقة مع الأهداف العامة يكون واضحاً لكل المعلمين والمحيطين دون استثناء.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي (2018) بعنوان: دور سياسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في التميز الإداري لدى القيادات الإدارية في جامعة صنعاء تعزى لمتغير الرتبة العلمية. وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخصاونة (2018)، بعنوان واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة اربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحية (2015)، بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، والتي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ولم تختلف أي من نتائج الدراسات السابقة الواردة في الفصل الدراسي الثاني مع نتيجة الدراسة الحالية الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مكوث المعلم بالخدمة لسنوات قليلة أو سنوات كثيرة لا يؤثر على قدرته على إدراك فاعلية التميز لدى مديرة، لأن ذلك يظهر جلياً للعيان حتى لو كان لقاءً واحداً تم ترتيبه من قبل مشرف أو ولي أمر، فكيف يكون ذلك لمعلم لاحظ تواصل الإدارة مع المجتمع المحيط بمدرسته، وإدارة المعرفة والمعلومات، وإدارة العمليات بطريقة نظامية ووفق قواعد، وإدارة الموارد البشرية من معلمين وعاملين، وإدارة السياسات والاستراتيجيات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي (2018) بعنوان دور سياسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في التميز الإداري لدى القيادات الإدارية في جامعة صنعاء تعزى لمتغير سنوات الخبرة. أيضاً وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخصاونة (2018)، بعنوان واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة اربد بالمملكة الاردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. وتتفق مع نتائج

دراسة الحية (2015)، بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري، والتي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ولم تختلف أي من نتائج الدراسات السابقة الواردة في الفصل الدراسي الثاني مع نتيجة الدراسة الحالية الخاصة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان السكن

أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان السكن، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات الذين يرون في مديرهم أو مديرتهم قائداً تربوياً مميزاً لا تتأثر هذه النظرة بسبب المكان الذي ينحدرون منه سواء أكان قرية أم مدينة أم مخيم، فالصفات التي يمتلكها المدير المميز تظهر وتترجم في طريقة تشجيعه للموارد البشرية التي هي تحت إدارته سواء بالتعامل بإيجابية ومرونة أو بالتشجيع، وكل ذلك يلاحظه المعلمون بنفس الدرجة بغض النظر عن المكان الذي يقطنون فيه.

ولم تتفق أو تختلف أي من نتائج الدراسات السابقة مع نتيجة الدراسة الحالية التي تفيد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان السكن.

#### خامساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى ميل الإناث للعمل باتقان وتميز وبطبيعة الحال هن يبذلن الكثير من المجهود لتأدية العمل فيعتبرن متفانيات مبدعات بعملهن بالرغم من كثرة المسؤوليات الواقعة عليهن، وهذا بدوره أدى لعدم ملاحظتهن الإبداع لمديراتهن سواء امتلكنته مديرات مدارسهن أم لا، فلكي يكون الإبداع ملاحظاً لدى الإناث يتوجب أن يكون إبداعاً ملموساً خالي من العيوب التي يمكن ملاحظتها، أما الذكور بطبيعتهم الشخصية أقل قدرة من الإناث على العمل بتفاني وبذل مجهود أكبر، أدى ذلك إلى قدرتهم على ملاحظة أي قدرات إبداعية لمديراتهم ولو كانت بشكل بسيط.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عساف (2015) والتي أشارت إلى أن هناك فروق واقع إدارة الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في المستوى الكلي لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع تعزى لمتغير الجنس، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجعافرة (2013)، بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين

متوسطات استجابات المديرين تعزى إلى متغير الجنس. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة شقورة (2012) بعنوان إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين التي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

#### سادساً: النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتفسّر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين سواء أكانوا حاصلين على مؤهل علمي متوسط أو عالي يرون في مديرهم القائد المبدع بسبب وضوح نواتج الأعمال الإبداعية التي يقوموا بها وانعكاس ذلك إيجاباً على الطلبة والمعلمين والمدرسة والمجتمع المحيط.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجعافرة (2013)، بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحارثي (2012) بعنوان واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة حيث أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عساف (2015) بعنوان واقع إدارة الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر فيها حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في المستوى الكلي لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح دراسات عليا.

#### سابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن سمة الإبداع هي من السمات المميزة التي يولد الشخص بها، وبالرغم من تأثير البيئة على نمو الإبداع أو اضمحلاله إلا أنه من القدرات الغير قابلة للتعلم مع الزمن، فالمدير الحديث العهد على العمل في الإدارة أو الذي يمتلك سنوات خبرة طويلة، حيث تؤثر على مستوى أداءه فهي حصيلة العديد من التجارب والمحاولات والدروس المستفادة، إلا أنها غير قادرة على الوصول به للإبداع فالمعرفة والخبرة تمكن من النجاح إلا أن الإبداع هو القيام بالأعمال على وجه جديد والحصول على نتائج مذهلة نتيجة القدرات العقلية التي يمتلكها عقل المبدع، وهو ما يمكن ملاحظته من قبل المعلمين سواء أكانت لهم خبرات طويلة بالعمل أم خبرات قليلة لأن صفات وسمات مديرهم المبدع تبدو واضحة لا يمكن إخفاؤها أو الكشف عنها من خلال سنوات خبرتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عابنة والشقران (2013)، بعنوان درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد التي أظهرت نتائجها

أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة العلمية. وتتفق مع نتائج دراسة شقورة (2012)، بعنوان إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين التي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عساف (2015)، بعنوان واقع إدارة الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظرهم فيها، حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في المستوى الكلي لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح أكثر من (5 سنوات).

#### ثامناً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان السكن.

يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان السكن، حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات مكان السكن حيث كانت الفروق بين (ساكني طولكرم وساكني نابلس من المعلمين) وكانت لصالح ساكني طولكرم. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة المنطقة من حيث عدد السكان فمدينة نابلس هي أكبر وتحتوي عدد سكان أكبر وهو بدوره يؤثر على طبيعة الخبرات التي يتلقاها المديرون من خلال الدورات التدريبية التي تساعدهم على إظهار وتطوير الإبداع في عملهم، فعند وجود عدد أقل يتمكن الجميع من الالتحاق بالدورات المنعقدة كافة وعند وجود عدد كبير من المدراء يلتحق جزء منهم في كل مرة ليتسنى للجميع أخذ الحد الأدنى من التدريب، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين جودة أداء المدير المدرسي في

طولكرم وبالتالي يتمكن معلمي مدينة طولكرم من ملاحظة سمات الإبداع لدى مديريهم التي كان للتدريبات التي التحقوا بها دور مهم في تطورهم الذاتي.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبابنة والشقران (2013)، بعنوان درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، التي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير مكان السكن. من الدراسات الحديثة حسب علم الباحثة في فلسطين التي تناولت موضوع التميز الإداري في المدارس وربطه بالإبداع الإداري.

### التوصيات

وبناء على ما تم الوصول إليه من نتائج أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات كان أهمها:

- تشجيع إدارة التميز لدى مديري المدارس لما له من دور في تحسين أداء المعلمين الذي ينعكس على طلبتهم وبالتالي المجتمع ككل.
- الحرص على ضرورة قيام مديري المدارس بأعمالهم المدرسية بإبداع وتشجيع ذلك من خلال تحفيزهم على الاستمرار ومكافأتهم.
- تخصيص دورات وورشات عمل لمديري المدارس الذين يلاحظ انخفاض في نسبة أدائهم من وجهة نظر معلمهم في تفعيل الإبداع بأسلوب العمل لديهم.
- تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات بفاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع الإداري وتزويد المدارس ومعلميها بنتائجها لتعريفهم بأهمية تفعيل الإبداع الإداري في إدارتهم لمؤسساتهم، وتشجيعهم على تجنب العوامل التي تؤثر في عدم نجاحها.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

ال مزروع، بدر (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية. رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربي للعلوم الامنية، الرياض السعودية.

أبو النصر، مدحت (2012). الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

ابو بكر، مصطفى محمد (2004). ادارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية.

ابو دلبوح، موسى وجرادات، صفاء (2013). مستوى الابداع الاداري لدى مديرات ومديرات مدراس منطقة بين كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة، 19(3) 9-39.

الاعسر، صفاء (2002). الابداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

بلواني، انجود (2008). دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

البيلاوي وحسن وآخرون (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.

الجرجاني، علي بن محمد (1983). كتاب التعريفات، الطبعة الاولى، دار الكتب العلمية، بيروت.

الجعافرة، صفاء جميل (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات:مجلة العلوم التربوية، 17(12)، 279-298.

الجعبري، تغريد عيد (2009)، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

الجوهري، اسماعيل بن حماد (1979). الصحاح، تحقيق: احمد عبدالغفور عطار، ج5، بيروت: دار العلم للملايين.

الحارثي، مشعل بن مبارك عايض (2012). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية.

حريم، حسين (2010). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان.

الحية، وليد نمر اسماعيل (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية في، وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

خصاونه، محمد (2018). واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة اربد بالمملكة الاردنية الهاشمية لمعايير ادارة التميز، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 28(2)، 289-309.

الدجني، اياد علي (2013). واقع الأداء المؤسس ي في مدارس دار الأرقم في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدوسري، راشد بن محمد حمد (2016). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، الرياض.

الدويري، غسان غريب سعد (2006). إدارة التميز في القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، عمان.

الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر (1986). مختار الصحاح، مكتبة بيروت، بيروت.

السعود، راتب (2019). العلاقة بين ادارة التميز والابداع الاداري في المؤسسات التعليمية الاردنية، مجلة دراسات تربوية، 17(12)، 238-264.

السكرانة بلال (2011). مقدمة في الابداع، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.

السلمي، علي (2002). ادارة التميز - نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

سهمود، إيهاب (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء النموذج الأوروبي. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.

السيد، طارق (2007). أساسيات في علم الاجتماع المدرسي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

شقور، منير (2016). تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في فلسطين على ضوء نماذج إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية، اطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة.

شقورة، منير حسن (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

الشوا، عفت ياسر (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الامتداد EFQM وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

شوقي، قبطان (2010). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي 4، المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف- الجزائر.

عامر ايمن (2002). الإبداع وإساليب تنميته: إطار تطبيقي مقترح، مجلة الدراسات النفسية، 16(5)، 315-348.

العايدي، حاتم (2009). نموذج EFQM لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبابنة، رامي محمود والشقران، رامي ابراهيم (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 14(2)، 459-686.

عبد الرحمن، إيمان جميل عبدالفتاح (2014). عن واقع ممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مجلة الطفولة والتربية. 9(2)، 151-123.

عبد الرحمن، إيمان جميل عبدالفتاح (2014). واقع ممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، دراسة استطلاعية، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط الأردن.

عبد القادر، بودي (2010). الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، ملتقى الدولي، جامعة سعد حلب، سوريا.

عبد الله، قلش (2007). *اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة دراسات علوم انسانية*، (35) ص 15-22.

العساف، احمد (2002). *مهارات القيادة وصفات القائد*، الطبعة الثانية، النشر العلمي والمطابع.  
عساف، محمود عبد المجيد (2015). *استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي واستراتيجية مقترحة لتمكينه*، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات التربوية والنفسية، (9)3، 109-145.

عطاء الله، ماجدة (2018). *دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر.

عماد الدين، منى (2003). *التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية*، مجلة رسالة المعلم، عدد 4، ص (102-119).

العمرى، سالم بن سعيد (2008). *مدى ممارسة مدير المدرسة لادواره الاشرافية والادارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر كل المدرسين والمعلمين والمشرفين التربويين*، قسم الادارة والاشراف التربوي، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، اربد، اردن.

عياش، قويدر (2005). *مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات*، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.

الغامدي، تركي بن جمعان (2011). *متطلبات القيادة التربوية في عصر المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في الطائف*، قسم الادارة والتخطيط التربوي، جامعة ام القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

الفاقي، إبراهيم (1996). أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر.

اللوغان، محمد (2011). إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية- تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، اطروحة دكتورة، جامعة أم القرى، السعودية.

مجمع اللغة العربية (1985). المعجم المحيط. مطابع الدار الهندسية، القاهرة.

محمد، أحمد على الحاج (2002). مسيرة التعليم والتدريب المهني والتقني في اليمن، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

مصطفى، إبراهيم والزيات، احمد (1985). المعجم الوسيط، تحقيق: مجمع اللغة العربية، مكتبة الكتاب الإلكتروني الإسلامي، الرياض، السعودية.

المطيري، ريم رسام (2017). درجة توافر معايير واثرها على النتائج في جامعة الكويت من وجهة نظر قادة الكليات الأكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، الكويت

المعاني، احمد وآخرون (2011). قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن.

المعلم طه عبد القادر (2002). مهارات الابداع الاداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الاداء المدرسي، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

المعهد الوطني للتدريب، (2011). إدارة التميز، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

المناعي، محمد عبدالرؤوف (1990). التوفيق على مهمات التعاريف. تحقيق محمد رضوان الدايه، دار الفكر، دمشق.

ناصر، ميرفت وهاشم، نهلة (2010). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 16(3)، 11-132

نصر، عزة (2008). *الابداع الاداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة: رؤية استراتيجية*، المكتب الجامعي الحديث، عمان، الاردن.

الهلال، صالح على عودة (2014). *إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الهلال، الهلالي وغبور، أماني (2012). *مدخل إدارة التميز ومتطلبات تحقيقه في جامعة المنصورة*، مجلة مستقبل التربية العربية. 20(82)، 11-142

#### المراجع الأجنبية

Alazmi, meznah, Reem almutairi (2017). *The Availability Degree of Excellence Management Standards and Their Impact on the Performance Results in Kuwait University*, Psychology research, 7(7), 397-407

Anninos, Loukas N (2007). *The Archetype Of excellence in universities and TQM*, Journal of Management History, 13(4), 231-241.

Chou, Zhen, and Aryee, Samuel (2007). *Delegation and Employee work Dutcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating processes in china*, Academy of Management Journal, Vol. 50, No.1, pp.226-238.

Faraj, shda (2018). *Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model atTaif University*, Turkish Journal of Specific Education, 6(4), 175-186.

- Ohangia, G (2007). *The moral of University Faculty and the perceived innovative behavior of the department head of three university in the cost area of texas DAI*, **Online Journal of Qualitative Inquiry for Research**, 47(3), 32-47
- Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010). *The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable*. **Journal Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2 (20), 5370–5376.
- Reenivas, t et al. (2014). *Towards Excellence in School Education-TQM as A strategy*, **Research Journal of Social Science& Management**, Vol. (3), No. (10), pp. 151-159
- Saada, A. (2016). **Applying Leadership Criterion Of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution- UCAS AS A Case Study**. Thesis Master In Business Administration. Islamic University, Gaza.
- Studer, Quint (2003). **Hardwiring Excellence**, **Gulf Breeze**: Fire Starter Publishing.
- Sweeshel, G. (2007). *Investigation of relationship between total quality and innovation in Spanish higher institutione European*. **journal of Innovation Management**, 5(3), p.159-197

Tayari, B. & Tavakoli, H. (2015). *Organizational Creativity and Innovation of Teachers and Administrators in Middle School*. **Journal of Scientific and Development**, 2(2): 83-87.

Yaliabik, Z. Y. Van Rossenberg. Y, Kinnie, N, & Swart, J. (2015). *Engaged and committed The Relationship between work engagement and commitment in professional service firms*. **The International Journal of Human Resource Management**, 26(12), 1602-1621.

Zairi, Mohamed (2005). **Excellence Toolkit: Building Enabling Capability, Publishing TQM Collage**. Dubai: E- TQM Collage.

## الملاحق

## ملحق (1) أداة الدراسة بصورتها الأولى

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

استبانة

حضرة المعلم/ة الفاضل/ة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة فاعلية ادارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالابداع الاداري في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين " وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب النظري والدراسات السابقة.

لذا يرجى التكرم بقراءة جميع فقرات الاستبانة، وتعبئتها من خلال وضع إشارة (×) في المربع الذي تراه مناسباً إزاء كل فقرة، آملاً توخي الدقة والموضوعية في الإجابة، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،

الباحثة: براء شوارب

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع إشارة (×) في المكان الذي ينطبق على حالتك:

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتورة

3. سنوات الخبرة:

( ) أقل من (5) سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

4. مكان السكن:

( ) طولكرم ( ) نابلس

القسم الثاني: فاعلية إدارة التميز

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	
المجال الأول: القيادة						
1	يبلور مدير المدرسة رؤية واضحة للمدرسة.					
2	يترجم مدير رسالة المدرسة وربطها بالنتائج المتوقعة.					
3	يحرص مدير المدرسة على صياغة القيم بما يتلاءم مع رسالتها.					

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					4	يطبق مدير المدرسة النظم الادارية الحديثة.
					5	يستفيد مدير المدرسة من خبرات المعلمين في ادارة التميز.
					6	يقدر مدير المدرسة انجازات المعلمين او جوانب التميز لديهم.
					7	يمثل مدير المدرسة المثل الاعلى للمعلمين في القيادة.
					8	يحفز مدير المدرسة المعلمين على امتلاك مهارات قيادية ادارية.
					9	يعمل مدير المدرسة على بناء علاقات انسانية بين المعلمين.
<b>المجال الثاني: السياسات والاستراتيجيات</b>						
					10	يقوم مدير المدرسة ببناء خطة سنوية للمدرسة تتسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم
					11	يهتم مدير المدرسة بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية عند صياغة الخطة الاستراتيجية.
					12	يتنبأ مدير المدرسة بالمشكلات المستقبلية لوضع الحلول المناسبة لها.
					13	تشتمل خطة مدير المدرسة على مؤشرات اداء ومعايير نجاح محددة.
					14	يضع مدير المدرسة بدائل متمثلة بخطط الطوارئ لمواجهة المخاطر المحتملة.
					15	يستند مدير المدرسة في وضع الخطة السنوية للمدرسة الى احتياجات المعلمين.

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					16	يشرك مدير المدرسة المعلمين وممثلين عن المجتمع المحلي في اعداد الخطة السنوية للمدرسة.
					17	يتابع مدير المدرسة الخطة السنوية بصفة مستمرة.
<b>المجال الثالث: موارد البشرية والمادية</b>						
					18	يلم مدير المدرسة بإمكانيات معرفة ومؤهلات المعلمين للاستفادة منها.
					19	يطور مدير المدرسة قدرات المعلمين وفق معايير موضوعية.
					20	يلتزم مدير المدرسة بالشفافية في عملية تقييم اداء المعلمين
					21	يشرك مدير المدرسة المعلمين في أنشطة وفعاليات المدرسة.
					22	يكافئ مدير المدرسة المعلمين المجتهدين تقديرات لجهودهم او ادائهم المتميز.
					23	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التنمية المهنية من خلال مشاركتهم (ندوات، دورات تدريبية، مؤتمرات،...).
					24	يحدد مدير المدرسة احتياجات المدرسة بدقة وفقا لخطة مالية معتمدة.
					25	يوجد لدى مدير المدرسة نظاما ماليا واضحا من فواتير صرف ومشتريات.
					26	يحافظ مدير المدرسة على مباني المدرسة ومرافقها ومعداتنا من خلال الاهتمام بصيانتها بشكل دوري.

درجة الموافقة					الفقرة	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>المجال الرابع: العمليات الادارية</b>						
					يدير مدير المدرسة العمليات بطريقة نظامية وواضحة.	27
					يبنى مدير المدرسة الاجراءات الادارية بناء على احتياجات وتوقعات العاملين.	28
					يبتكر مدير المدرسة اساليب جديدة لتحقيق الرضا لدى المعلمين وتقديم خدمة مميزة لهم.	29
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على تنفيذ الانشطة بطريقة ابداعية.	30
					يدرب مدير المدرسة المعلمين على اداء المهام وفق معايير ادارة التميز.	31
					يحتفظ مدير المدرسة بالوثائق الخاصة بالعمليات الادارية.	32
<b>المجال الخامس: ادارة المعرفة والمعلومات</b>						
					يوظف مدير المدرسة نظم المعلومات لتحقيق اهداف المدرسة.	33
					يسهل مدير المدرسة امكانية الاطلاع على المعلومات المعرفية اللازمة لتحقيق الاهداف المدرسة.	34
					يساعد مدير المدرسة على نشر المعرفة بين جميع المعلمين بشكل مستمر.	35
					يحث مدير المدرسة المعلمين على تبادل المعرفة بين الزملاء سواء داخل المدرسة او خارجها.	36

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>المجال السادس: الخدمات المقدمة للمجتمع</b>						
					37	يتواصل مدير المدرسة مع مجلس اولياء امور الطلبة بشكي دوري.
					38	يتعاون مدير المدرسة مع المجتمع المحلي للعمل على حل مشاكل الطلبة.
					39	يتواصل مدير المدرسة مع المؤسسات المجتمعية المختلفة.
					40	يحرص مدير المدرسة على التعرف الى راي المجتمع المحلي في خدمات المدرسية.

#### القسم الثالث: الإبداع الإداري

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>المجال الاول: الاصاله</b>						
					1	ينجز مدير المدرسة اعماله باسلوب متجدد.
					2	يحرص مدير المدرسة في حل المشكلات بطرق غير تقليدية وبافكار جديدة.
					3	ينتج مدير المدرسة افكار ذات قيمة ويبتعد عن السطحية.
					4	يتفرد مدير المدرسة في طرح افكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لاساليب مطروحة مسبقا من الاخرين.
					5	يحرص مدير المدرسة في الخروج عن المألوف والمتوقع والتقليدي في كل فكرة تحسن اسلوب العمل.

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					6	يحرص مدير المدرسة على مناقشة افكار المعلمين لانجاز المهام المطلوبة.
<b>المجال الثاني:الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية</b>						
					7	يبحث مدير المدرسة بصفة دائمة عن التجديد والابداع في البيئة المدرسة.
					8	يسعى مدير المدرسة لاكتساب مهارات جديدة تساعد على الادارة باساليب مبتكرة.
					9	يستخدم مدير المدرسة التفكير المنظم بخطوات متتابعة لحل المشكلات وتحسين اساليب العمل.
					10	يعمل مدير المدرسة على توليد اكبر قدر من الافكار في وحدة زمنية محددة للعمل على حل المشكلات.
					11	يدمج مدير المدرسة الافكار المختلفة المطروحة لحل المشكلات بطريقة جديدة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.
					12	يتمتع مدير المدرسة بكاريزما خاصة وقدرة على الاقناع.
					13	يتمتع مدير المدرسة بمهارات مختلفة في النقاش والحوار.
<b>المجال الثالث: الحساسية للمشكلات</b>						
					14	يتمتع مدير المدرسة بقدرة تحديد السلبيات والايجابيات في كل قرار او عمل تقوم به الادارة.

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					15	يتمتع مدير المدرسة بقدرة عالية على رؤية مجموعة من المشكلات في الموقف والواحد.
					16	يتمتع مدير المدرسة بقدرة عالية على تحديد نواحي القصور والثغرات في الافكار الشائعة.
					17	يتمتع مدير المدرسة برؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون في العمل.
					18	يقدم مدير المدرسة الحلول السريعة والصائبة لمواجهة مشاكل العمل.
<b>المجال الرابع: المرنة</b>						
					19	يتابع مدير المدرسة خطة العمل بمرنة كبيرة
					20	يتقبل مدير المدرسة الاختلاف الفكري لكل ما هو متعلق بتطوير.
					21	يغير مدير المدرسة اسلوب العمل للتعاطي مع المواقف المختلفة.
					22	يعي مدير المدرسة بابعاد وازمات ومشكلات العمل منذ بدايتها.
<b>المجال الخامس: مواصلة الاتجاه نحو الهدف</b>						
					24	يحرص مدير المدرسة على بذل كل جهد مطلوب لحل المشكلات وتحسين اسلوب العمل.
					25	يتابع مدير المدرسة تحقيق الاهداف من الافكار المطروحة.

درجة الموافقة				الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة		
				26	يتابع مدير المدرسة جميع خطوات العمل للوصول الى تحقيق الاهداف.
				27	يعطي مدير المدرسة وقت كاف للافكار المبتكرة حتى تظهر نتائجها.
				28	لدى مدير المدرسة القدرة على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الامد طوال فترة العمل.
				29	يتخطى مدير المدرسة المعوقات مهما كان نوعها في محاولة جديّة لتحقيق الهدف.

انتهت فقرات الاستبانة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	مكان العمل
الدكتور يوسف نياي	جامعة القدس المفتوحة
الدكتورة ايناس العيسى	جامعة النجاح الوطنية
الدكتور فخري دويكات	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور ربيع عطير	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور جعفر أبو صاع	جامعة فلسطين التقنية
الدكتور حسام القاسم	جامعة فلسطين التقنية

### ملحق (3) أداة الدراسة بصورته النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

استبانة

حضرة المعلم/ة الفاضل/ة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة فاعلية إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانويّة وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على الأدب النظري والدراسات السابقة، لذا يرجى التكرم بقراءة جميع فقرات الاستبانة، وتعبئتها من خلال وضع إشارة (x) في المربع الذي تراه مناسباً إزاء كل فقرة، آملاً توخي الدقة والموضوعية في الإجابة، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة براء شوارب

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع إشارة (×) في المكان الذي ينطبق على حالتك:

5. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

6. المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) ماجستير

7. سنوات الخبرة:

( ) أقل من (5) سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

8. مكان السكن:

( ) طولكرم ( ) نابلس ( ) جنين

القسم الثاني: فاعلية إدارة التميز

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
<b>المجال الأول: القيادة</b>					
1	يعمل مدير المدرسة وفق رؤية واضحة للمدرسة.				
2	يترجم مدير المدرسة رسالة المدرسة ويربطها بالنتائج المتوقعة.				
3	يحرص مدير المدرسة على صياغة القيم بما يتلاءم مع رسالة المدرسة.				

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					4	يطبق مدير المدرسة النظم الإدارية الحديثة في العمل الإداري.
					5	يستفيد مدير المدرسة من خبرات المعلمين في إدارة المدرسة.
					6	يقدر مدير المدرسة إنجازات المعلمين المتميزة.
					7	يمثل مدير المدرسة القدوة الحسنة للمعلمين في القيادة.
					8	يحفز مدير المدرسة المعلمين على امتلاك مهارات قيادية إدارية.
					9	يعمل مدير المدرسة على بناء علاقات إنسانية بين المعلمين.
<b>المجال الثاني: السياسات والاستراتيجيات</b>						
					10	يعمل مدير المدرسة على بناء خطة سنوية للمدرسة تتسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم.
					11	يهتم مدير المدرسة بتحليل البيئة الداخلية عند صياغة الخطة الاستراتيجية.
					12	يهتم مدير المدرسة بتحليل البيئة الخارجية عند صياغة الخطة الاستراتيجية.
					13	يتنبأ مدير المدرسة بالمشكلات المستقبلية لوضع الحلول المناسبة لها.
					14	تشتمل خطة مدير المدرسة على مؤشرات أداء ومعايير نجاح محددة.
					15	يضع مدير المدرسة بدائل متمثلة بخطط الطوارئ لمواجهة المخاطر المحتملة.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
16	يستند مدير المدرسة في وضع الخطة السنوية للمدرسة إلى احتياجات المعلمين.				
17	يشرك مدير المدرسة المعلمين في إعداد الخطة السنوية للمدرسة.				
18	يتابع مدير المدرسة الخطة السنوية بصفة مستمرة.				
<b>المجال الثالث: موارد البشرية والمادية</b>					
19	يدرك مدير المدرسة إمكانيات معلمي المدرسة للاستفادة منها.				
20	يعمل مدير المدرسة على تطوير قدرات المعلمين وفق معايير موضوعية.				
21	يلتزم مدير المدرسة بالشفافية في عملية تقييم أداء المعلمين.				
22	يعمل مدير المدرسة على إشراك المعلمين في أنشطة وفعاليات المدرسة.				
23	يكافئ مدير المدرسة المعلمين المجتهدين تقديراً لأدائهم المتميز.				
24	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التنمية المهنية من خلال مشاركتهم في الندوات والدورات التدريبية والمؤتمرات.				
25	يحدد مدير المدرسة احتياجات المدرسة بدقة وفقاً لخطة مالية مدروسة.				
26	يعمل مدير المدرسة على نظام مالي واضح وفق الأصول المالية الإدارية المعتمدة.				

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					27	يشجع مدير المدرسة دائماً في الحفاظ على مباني المدرسة ومرافقها من خلال الصيانة الدورية.
<b>المجال الرابع: العمليات الادارية</b>						
					28	يدير مدير المدرسة العمليات بطريقة نظامية واضحة.
					29	يبنى مدير المدرسة الإجراءات الإدارية بناء على احتياجات وتوقعات العاملين.
					30	يبتكر مدير المدرسة أساليب جديدة لتحقيق الرضا لدى المعلمين.
					31	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تنفيذ الأنشطة بطريقة إبداعية.
					32	يشجع مدير المدرسة المعلمين على أداء المهام وفق معايير إدارة التميز.
					33	يحتفظ مدير المدرسة بالوثائق الخاصة بالعمليات الإدارية.
<b>المجال الخامس: ادارة المعرفة والمعلومات</b>						
					34	يوظف مدير المدرسة نظم المعلومات لتحقيق أهداف المدرسة.
					35	يسهل مدير المدرسة إمكانية الاطلاع على المعلومات المعرفية اللازمة لتحقيق الأهداف المدرسة.
					36	يساعد مدير المدرسة على نشر المعرفة بين جميع المعلمين بشكل مستمر.
					37	يحث مدير المدرسة المعلمين على تبادل المعرفة بين الزملاء سواء داخل المدرسة أو خارجها.

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>المجال السادس: الخدمات المقدمة للمجتمع</b>						
					38	يتواصل مدير المدرسة مع مجلس أولياء أمور الطلبة بشكل دوري.
					39	يتعاون مدير المدرسة مع المجتمع المحلي للعمل على حل مشاكل الطلبة.
					40	يتواصل مدير المدرسة مع المؤسسات المجتمعية المحلية.
					41	يحرص مدير المدرسة على التعرف إلى رأي المجتمع المحلي في الخدمات التي تقدمها المدرسة.

#### القسم الثالث: الإبداع الإداري

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>المجال الأول: الإصالة</b>						
					1	ينجز مدير المدرسة أعماله بأسلوب متجدد.
					2	يحرص مدير المدرسة في حل المشكلات بطرق إبداعية متنوعة.
					3	ينتج مدير المدرسة أفكاراً ذات قيمة عالية في المعرفة.
					4	يتفرد مدير المدرسة في طرح أفكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين.
					5	يحرص مدير المدرسة على التفكير خارج الصندوق في عرض الأفكار حول العمل بالمدرسة.

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					6	يحرص مدير المدرسة على مناقشة أفكار المعلمين لإنجاز المهام المطلوبة.
<b>المجال الثاني: الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية</b>						
					7	يبحث مدير المدرسة بصفة دائمة عن التجديد والإبداع في البيئة المدرسية.
					8	يسعى مدير المدرسة لاكتساب مهارات جديدة تساعد على الإدارة بأساليب مبتكرة.
					9	يستخدم مدير المدرسة التفكير المنظم بخطوات متتابعة لحل المشكلات.
					10	يعمل مدير المدرسة على توليد أكبر قدر من الأفكار في وحدة زمنية محددة للعمل على حل المشكلات.
					11	يدمج مدير المدرسة الأفكار المختلفة المطروحة لحل المشكلات بطريقة متميزة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.
					12	يتمتع مدير المدرسة بكاريزما خاصة وقدرة على الإقناع.
					13	يتمتع مدير المدرسة بمهارات متميزة في النقاش والحوار.
<b>المجال الثالث: الحساسية للمشكلات</b>						
					14	يتمتع مدير المدرسة بقدرة تحديد السلبيات والإيجابيات في كل قرار أو عمل تقوم به الإدارة.
					15	يتمتع مدير المدرسة بقدرة عالية على رؤية المشكلات في الموقف الواحد.

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					16	يتمتع مدير المدرسة بقدرة عالية على تحديد نواحي القصور في الأفكار الشائعة.
					17	يتمتع مدير المدرسة برؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
					18	يقدم مدير المدرسة الحلول السريعة والصائبة لمواجهة مشاكل العمل.
<b>المجال الرابع: المرونة</b>						
					19	يتابع مدير المدرسة خطة العمل بالمدرسة بمرونة كبيرة.
					20	يتقبل مدير المدرسة الاختلاف الفكري لكل ما هو متعلق بالتنوير العمل المدرسي.
					21	يغير مدير المدرسة أسلوب العمل للتعاطي مع المواقف المختلفة بذكاء.
					22	يعي مدير المدرسة أبعاد وأزمات ومشكلات العمل منذ بدايتها.
<b>المجال الخامس: مواصلة الاتجاه نحو الهدف</b>						
					24	يحرص مدير المدرسة على بذل كل جهد مطلوب لتحسين أسلوب العمل.
					25	يتابع مدير المدرسة تحقيق الأهداف من الأفكار المطروحة في المدرسة.
					26	يتابع مدير المدرسة جميع خطوات العمل للوصول إلى تحقيق الأهداف.
					27	يعطي مدير المدرسة وقتاً كافياً للأفكار المبتكرة حتى تظهر نتائجها.

درجة الموافقة				الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة		
				28	يملك مدير المدرسة القدرة على التركيز المصحوب بالانتباه طوال فترة العمل.
				29	يتخطى مدير المدرسة المعوقات مهما كان نوعها في محاولة جديّة لتحقيق الهدف.

انتهت فقرات الاستبانة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة



الرقم: و ت / ١٤٤ / ٧٦٦  
التاريخ: 2020 / 11 / 22 م

### لمن يهّمه الأمر

### تسهيل مهمة بحثية

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، وبرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"براء احمد عبد اللطيف شوارب"

من جامعة النجاح الوطنية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراستها بعنوان:

"درجة فاعلية ادارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع الاداري في محافظات شمال الضفة

الغربية من وجهات نظر المعلمين"

### ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على عينة عشوائية من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بالتنسيق مع "منسق البحث والتطوير والجودة" في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر  
١١ / ٢٢  
مدير مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم.  
عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.  
الأخوة مدراء عامين التربية والتعليم - طولكرم، نابلس، جنين المحترم.

د. علي زهدي - المحترم/ المشرف على الدراسة- بريد الكتروني zuhdi4@najah.edu

**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**The Effectiveness of Management Excellence  
in Secondary Schools Principals and its  
relationship with Administrative Creativity  
in the West Bank Northern Governorates  
from the Teacherr' Perspective**

**By  
Baraa Ahmad Shawareb**

**Supervised by  
Dr. Ali Zuhdi  
Dr. Ashraf Al Sayegh**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfiment of the Requirements  
for the Degree of Master of Educational Administration,  
An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

**2021**

**The Effectiveness of Management Excellence in Secondary Schools Principals and its relationship with Administrative Creativity in the West Bank Northern Governorates from the Teacherr' Perspective**

**By**

**Baraa Ahmad Shawareb**

**Supervised by**

**Dr. Ali Zuhdi**

**Dr. Ashraf Al Sayegh**

**Abstract**

The study aimed at examining the degree of effectiveness of management excellence, and the nature of the study, and the study sample consisted of (443) male and female teachers. The researcher built a questionnaire consisting of (29) paragraphs of the data collection tool for the study, and after preparing a tool whose validity was verified by presenting it to a group of arbitrators of experience and specialization in the field of educational sciences, as well as their number () arbitrators, then the stability of the study tool was established from Through the use of Cronbach's alpha equation (Cronbach's alpha), the coefficient of stability coefficient of the total degree was (0.98), and the study reached the most important results: • The directorate of secondary schools in the northern West Bank governorates, from the teachers' point of view, is very large. • The degree of administrative creativity in the governorates of the northern West Bank • There are no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha 0.05 \geq$ ) between the average responses of the study sample towards the effectiveness of using the drama strategy. Educational education: the viewpoint of social studies teachers in the city of Nablus is attributed to gender, and the stage studied. A statistically significant

relationship, indicating that the image indicates its elevation in the northern West Bank. Increasing administrative creativity among secondary school principals in the northern West Bank governorates. Based on the results reached, the study recommended many of the most important ones: Excellence management for the community as a whole. Ensuring that school principals innovate by motivating and rewarding them. Allocating courses and workshops for school principals, in proportion to the percentage of their teachers' point of view in activating creativity in a work style.