



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

**إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية
في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**

**change management and its relation with management
creativity for principals of secondary schools in Gaza
governorates from the teachers points of view**

إعداد الباحث

منير حسن أحمد شقورة

إشراف

د. محمد هاشم أغا
أستاذ أصول التربية المساعد
جامعة الأزهر - غزة

د. صهيب كمال الأغا
أستاذ التخطيط والإدارة التربوية المشارك
عميد كلية التربية
جامعة الأزهر - غزة

**قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية
من كلية التربية - جامعة الأزهر بغزة**

2012م-1433هـ



"ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ" (الأنفال: 53)

صِدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ،

إهداء

- إلى رمز الدفء المتجدد، ونبع الحنان المتدفق، إلى من كان دعاؤها سر

نجاحي وحنانها بلسم جراحي . . . أمي الغالية .

- إلى من علمني حب العلم ونصحني وأرشدني بكل حلم، إلى من وجدت

في قربه الأمان والسعادة، إلى من عطاؤه لي الكثير والكثير، إلى الأخ

والصديق والمعلم والقائد . . . أبي الحبيب .

- إلى من تربيته معهم وسكنوا قلبي ووجداني . . . أخوتي وأخواتي

الأعزاء .

- إلى رفيقة دربي التي صبرت وتحملت العناء الكثير، إلى زوجتي وشريكة

نجاحي . . . أم حسن .

لكم جميعاً، أهدي هذا الجهد المتواضع .

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً طيباً مباركاً فيه التي تتم بفضل الصالحات القائل في كتابة العزيز: "مَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ" (لقمان: 12) والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وصحبه ومن سار على دربه واهتدى بهداه إلى يوم الدين ...

أما بعد:

بكل مشاعر الحب والوفاء أتقدم بجزيل الشكر والعرفان بالجميل إلى كل من كان عوناً لي وسنداً في إخراج هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر كل من الدكتور/ صهيب كمال الأغا والدكتور/ محمد هاشم أغا اللذين أشرفا على هذه الرسالة حيث قدما لي التوجيهات القيمة والنصائح السديدة لتخرج هذه الرسالة في صورتها الحالية فلهما مني كل حب وتقدير.

كما أتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير إلى الدكتور/ فايز علي الأسود والدكتور/ محمود عبد المجيد عساف لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة وأرجو من الله أن تسهم توجيهاتهم وآراؤهم السديدة في تجويد الرسالة وإثرائها. ولا يفوتني أن أشكر أفراد عينة الدراسة - معلمين ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة - على تعاونهم وصدقهم وأمانتهم في الإجابة عن بنود الاستبانة.

وأتقدم بالشكر العميق لمدير مدرسة عبدالله أبو ستة (السيد/ مجدي أبو موسى) الذي تحملني كثيراً، ومنحني الكثير من وقت المدرسة.

وأخيراً الحمد لله الذي وفقني لإخراج هذه الرسالة على هذه الصورة فما كان فيها من صواب فبتوفيق الله وحده، وما كان فيها من خطأ فمني.

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	* القرآن الكريم.
ب	* الإهداء.
ج	* شكر وتقدير.
د	* قائمة المحتويات.
ز	* قائمة الجداول.
ي	* قائمة الأشكال.
ي	* قائمة الملاحق.
ك	* الملخص باللغة العربية.
ن	* الملخص باللغة الإنجليزية. Abstract
10 - 1	* الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	* مقدمة الدراسة.
5	* مشكلة الدراسة.
6	* أهداف الدراسة.
6	* أهمية الدراسة.
7	* حدود الدراسة.
7	* مصطلحات الدراسة.
62 - 11	* الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
38 - 12	* أولاً: إدارة التغيير.
13	* تمهيد.
13	* مفهوم إدارة التغيير (في اللغة والإصطلاح).
16	* أهداف التغيير.
17	* دواعي إدارة التغيير.
18	* خصائص إدارة التغيير.
20	* مجالات عمل إدارة التغيير.
23	* استراتيجيات التغيير.
26	* أنواع التغيير.

رقم الصفحة	الموضوع
29	* عناصر عملية التغيير.
29	* أبعاد إدارة التغيير.
34	* المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لنجاح عملية التغيير
34	* معوقات إدارة التغيير.
36	* أساليب التغلب على معوقات التغيير.
61 -39	* ثانياً: الإبداع الإداري.
40	* تمهيد.
40	* مفهوم الإبداع.
42	* مفهوم الإبداع الإداري.
44	* أهمية الإبداع الإداري.
45	* عناصر الإبداع الإداري.
47	* مستويات الإبداع.
49	* خصائص الإبداع.
50	* مراحل العملية الإبداعية.
51	* مكونات الإبداع الإداري.
52	* مبادئ أساسية للإبداع الإداري.
53	* العوامل المؤثرة في الإبداع.
55	* سمات وقدرات القائد الإداري المبدع.
56	* معوقات الإبداع الإداري.
59	* المهارات اللازمة لمدير المدرسة.
60	* مهام مدير المدرسة.
87 -62	الفصل الثالث : الدراسات السابقة.
63	* أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بإدارة التغيير.
70	* الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة التغيير.
73	* ثانياً: الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع الإداري.
83	* الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع الإداري.
85	* ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

رقم الصفحة	الموضوع
100 - 88	الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات
89	* منهج الدراسة.
89	* مجتمع الدراسة.
90	* عينة الدراسة.
91	* أولاً: استبانة أساليب إدارة التغيير.
95	* ثانياً: استبانة مهارات الإبداع الإداري.
92	* صدق الاستبانة الأولى.
94	* ثبات الاستبانة الأولى.
97	* صدق الاستبانة الثانية.
98	* ثبات الاستبانة الثانية.
99	* إجراءات الدراسة.
100	* الأساليب الإحصائية.
147 - 101	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات والمقترحات
102	* النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
111	* النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
120	* النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
132	* النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
145	* النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.
146	* توصيات الدراسة.
147	* مقترحات الدراسة.
156 - 148	* قائمة المصادر والمراجع.
148	* أولاً: المصادر والمراجع العربية.
155	* ثانياً: المراجع الأجنبية.
157	* الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
89	يبين توزيع مجتمع الدراسة لمعلمي الثانوية تبعاً للنوع والمحافظات	(4,1)
90	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التصنيفية.	(4,2)
91	توزيع الفقرات على مجالات استبيان أساليب إدارة التغيير.	(4,3)
93	يبين ارتباط درجة كل فقرة من استبيان أساليب إدارة التغيير مع درجة المجال الذي تنتمي إليه.	(4,4)
94	يبين ارتباطات درجات مجالات استبيان أساليب إدارة التغيير مع الدرجة الكلية للاستبيان.	(4,5)
95	يبين معاملات الثبات لمجالات استبيان أساليب إدارة التغيير باستخدام معامل ألفا.	(4,6)
95	توزيع الفقرات على مجالات استبيان الإبداع الإداري.	(4,7)
97	ارتباط درجة كل فقرة من استبيان الإبداع الإداري مع درجة المجال الذي تنتمي إليه.	(4,8)
98	يبين ارتباطات درجات مجالات استبيان الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية للاستبيان.	(4,9)
99	يبين معاملات الثبات لمجالات استبيان الإبداع الإداري باستخدام معامل ألفا.	(4,10)
102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبيان أساليب إدارة التغيير.	(5,1)
104	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة.	(5,2)
105	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها.	(5,3)
107	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير.	(5,4)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
108	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال تقديم نموذج سلوكي يحتذى به.	(5,5)
110	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية.	(5,6)
112	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبيان الإبداع الإداري.	(5,7)
113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الطلاقة.	(5,8)
114	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المرونة.	(5,9)
115	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الأصالة.	(5,10)
116	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الحساسية للمشكلات.	(5,11)
117	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التحليل والربط.	(5,12)
119	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الاحتفاظ بالاتجاه.	(5,13)
119	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المخاطرة والتحدي.	(5,14)
121	اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للنوع	(5,15)
122	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى لسنوات الخدمة.	(5,16)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
124	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للمنطقة التعليمية.	(5,17)
125	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تبعاً للمنطقة التعليمية.	(5,18)
126	نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات أفراد العينة على مجالات أساليب إدارة التغيير تبعاً للمنطقة التعليمية.	(5,19)
129	اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للمؤهل العلمي	(5,20)
131	اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للتخصص في الثانوية العامة.	(5,21)
133	اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين للإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة غزة تعزى للنوع	(5,22)
134	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين للإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة غزة تعزى لسنوات الخدمة	(5,23)
136	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمهارات لإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة غزة تعزى للمنطقة التعليمية	(5,24)
137	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على مجالات الإبداع الإداري تبعاً للمنطقة التعليمية	(5,25)
139	نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات أفراد العينة على مجالات الإبداع الإداري تبعاً للمنطقة التعليمية	(5,26)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
141	اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين للإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة غزة تعزى للمؤهل العلمي.	(5,27)
143	اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى للتخصص في الثانوية العامة.	(5,28)
145	يبين معامل الارتباط بين أساليب إدارة التغيير ومهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.	(5,29)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رمز الشكل
19	خصائص إدارة التغيير.	(2,1)
22	مجالات ادارة التغيير.	(2,2)
28	أهم أسس أنواع التغيير.	(2,3)
33	أبعاد إدارة التغيير.	(2,4)

قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رمز الملحق
157	الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم.	أ
165	قائمة بأسماء المحكمين.	ب
166	الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم.	ج
173	تسهيل مهمة الباحث موجهة لوكيل وزارة التربية والتعليم.	د
174	تسهيل مهمة الباحث موجهة لمديريات التربية والتعليم.	هـ
175	قائمة بأسماء مدارس عينة الدراسة.	و

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012م والبالغ عددهم (5303) معلماً ومعلمة، منهم (2633) معلماً، و(2670) معلمة، وبلغت عينة الدراسة (522) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانتين، الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير. وقد اشتملت على (43) فقرة موزعة على المجالات الآتية: (عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة - تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها - بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير - تقديم نموذج سلوكي يحتذى به - التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية). والاستبانة الثانية لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية واشتملت على (37) فقرة موزعة على المجالات الآتية: (الطلاقة - المرونة - الأصالة - الحساسية للمشكلات - التحليل والربط - الاحتفاظ بالاتجاه - المخاطرة والتحدي). ولتحليل بيانات الدراسة استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والوزن النسبي، معامل ارتباط بيرسون، اختبار "ت"، تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أثبتت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير في المدارس جاءت جيدة ونسبة (76.1%). وجاء أسلوب "تقديم نموذج سلوكي يحتذى به" في أعلى مراتب أساليب إدارة التغيير بوزن نسبي (78.7%). ويليه أسلوب "بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير" بوزن نسبي (77.4%). ثم جاء مجال "عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة" بوزن نسبي (74.8%). وأخيراً جاء أسلوب "تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها" بوزن نسبي (74.4%).
2. تبين أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جيد بوزن نسبي (76.4%) حيث جاء مجال "الاحتفاظ بالاتجاه" في أعلى مراتب مهارات الإبداع الإداري بوزن نسبي (79.6%) يليه مجال "الطلاقة" بوزن نسبي (77.4%) ثم مجال "المخاطرة والتحدي" ومجال "التحليل والربط" بوزن نسبي (77.2%)، ويليهما مجال "المرونة" بوزن نسبي (76.7%) ثم مجال "الأصالة" بوزن نسبي (75.2%)، وأخيراً مجال "الحساسية للمشكلات" بوزن نسبي (73.4%).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للمتغيرات الآتية: النوع (ذكور - إناث)، سنوات

الخدمة، التخصص في الثانوية العامة، أما في متغير المنطقة التعليمية فقد اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات أساليب إدارة التغيير والدرجة الكلية للاستبيان. وفي المجال الثاني "تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها" كانت الفروق لصالح مجموعتي شرق غزة وخان يونس مقابل الوسطى، وفي المجال الثالث "بناء ثقافة داعمة للتغيير" والمجال الرابع "تقديم نموذج سلوكي يحتذى به" كانت لصالح مجموعات شرق غزة وخان يونس ورفح مقابل الوسطى، وفي المجال الخامس "التحفيز الذهني" كانت الفروق لصالح مجموعتي خان يونس ورفح مقابل الوسطى، وفي المجال الأول "عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة" لم يكشف اختبار شيفيه عن اتجاه الفروق، أما في متغير المؤهل العلمي فتبين وجود فروق في جميع مجالات أساليب إدارة التغيير، وكانت لصالح مجموعة الدراسات العليا عدا المجال الثاني "تحديد أهداف مشتركة للمدرسة وأولوياتها" فلم تتضح فروق ذات دلالة إحصائية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الآتية: النوع (ذكور- إناث)، سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة، وفي متغير المنطقة التعليمية فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الاستبيان فكانت الفروق في "الطلاقة" و"الحساسية للمشكلات" و"التحليل والربط" والدرجة الكلية لاستبيان الإبداع الإداري لصالح مجموعتي خان يونس ورفح مقابل الوسطى، وكانت الفروق في "المرونة" لصالح خان يونس مقابل الوسطى وفي "الأصالة" كانت الفروق لصالح مجموعة خان يونس مقابل شرق خان يونس. في حين لم يستطع اختبار شيفيه الكشف عن اتجاه الفروق في مجال "الاحتفاظ بالاتجاه". أما في متغير المؤهل العلمي فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات "المرونة" و"المخاطرة والتحدي" والدرجة الكلية للإبداع الإداري لصالح مجموعة الدراسات العليا في حين لم تظهر فروق في بقية مجالات استبيان الإبداع الإداري.

5. تبين وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، بين جميع أساليب إدارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع مهارات الإبداع الإداري ودرجته الكلية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموع من التوصيات أهمها :

1. ضرورة التركيز على نمط إدارة التغيير في المدارس الثانوية، والاهتمام بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى المدراء حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير، واستخلاص أفضل النتائج في العملية التعليمية.

2. تقوية العلاقة بين المدرسة، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور من خلال الدعوات المتكررة لزيارة المدرسة وتقديم مساعداتهم اللازمة للمدرسة، مما يسهل على المدير تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها.
3. ضرورة إشراك العاملين بشكل أكبر في المواقف الإدارية المختلفة خاصةً في صياغة الرؤية المشتركة للمدرسة، وتحديد أهدافها مما ينمي لديهم المسؤولية تجاه ما يحدث في المدرسة ويخلق جواً من الألفة والروح المعنوية العالية في العمل.
4. عقد زيارات ولقاءات متبادلة بين مديري المدارس المختلفة ومشرفي الإدارات المدرسية في المناطق المختلفة وإقامة ندوات من أجل تبادل الخبرات والأفكار التطويرية واطلاعهم على التجارب المثمرة في الإدارة المدرسية التي تزيد من تحقيق الإبداع الإداري في المدرسة.
5. ضرورة تحسين شروط اختيار مديري المدارس، وعدم الاكتفاء بسنوات الخدمة أو المقابلة، بل من الأفضل أن يكون المتقدم اجتاز دورات في الإدارة المدرسية بنجاح.

Abstract

This study aimed at identifying change management and its relation with management creativity for principals of secondary schools in Gaza governorates from the teachers points of view.

The researcher used analysis descriptive method and the study community consists of the (5303) teacher in the secondary schools in governorates for the academic school year 2011- 2012, (2633) Of them are male teachers and (2670) are female teachers. The study sample mounted (522) men and women teachers, and they were selected randomly .

To achieve the aims of the study, the researcher prepared two tools, the first one was to measure the degree of practising the secondary schools principals, in governorates, practise the styles of change management. The first involves (43) item distributed on the following domains (developing a common mission and a vision for school, specify the school aims and its priorities- forming a common supported change culture- presenting a model of ideal behavior- brain storming or thought motivation).The second was was to measure the level of availability of the management creativity skills for secondary schools principals and contains of (37) item distributed on the following domains: (fluency flexibility-originality-sensitivity for problems-analysis and connection-attitude maintain-risk and challenge) To analyses the data, the researcher used the following statistical styles (mean, deviation, ratio-weight, Person correlation coefficient, T test, one way Annova, test,(Scheffe)

The study found to the following results:

1. The results prove that the secondary schools' principals practice, to change management styles was good and rated (76.1%). The ideal model behaviour style was at the top grade of change management style with a (78.7%) ratio , followed by building ashared culture supported change style rated (74.8) and finally defining school aims and its priorities style was with a (74.4%) rate.
2. The available level of management creativity skills showed that the secondary schools principals in Gaza was good with a (76.4) rate. And the "attitude maintaining domain' was at the top grades of management creativity

skills rated (79.6) followed by “fluency” with a (77.4%) rate then the challenge and risk domain and analysis and connection with a (77.2%) rate. After that flexibility domain rated (76.7%), then the “original domain” with a (75.2) rate and lately was “problem sensitivity domain rated” (73.4%).

3. The results also showed that there is no significant statistical differences among the practices of secondary schools principals in the first domains, styles of change management, according to the following variables :gender (males–females),years of service, specialization, While the variable relating to the education area showed a significant statistical in all aspects of change management styles. In the second domain, defining school aims and priorities, and in the third aspect, building a culture of supporting change,the differences was in favour of east Gaza schools and Khan Yunis schools comparing to middle camps schools. In the fourth aspect, presenting a model of an ideal behaviour, was in favour of east Gaza schools, Khan Yunis and Rafah schools comparing to the middle camps schools. In the fifth aspect, brain motivation, the result was in favour of Khan Yunis and Rafah schools against middle camps schools.

In the first domain, the process of developing common vision and mission for school, test,(Scheffe) did not show any differences while in the academic qualifications variable, there was clear differences in all aspects of change management styles in favour with high qualified groups except the second domain, defining school aims and its priorities, there was no statistical differences.

4. There was no significant differences among means of teachers estimations for secondary principals practices concerning management creativity skills to the following variables: gender (males – females),years of service, specialization. while in the variable relating to education area the results showed clear statistical differences in all aspects of the questionnaire for favour of Khan Yunis and Rafah groups against middle camps. The differences was in “fluency”, “problems sensitivity”, “analysis and connection”. The “flexibility” variable was in favour of Khan Yunis against middle camps. In the originality, the differences was in favour of Khan Yunis group against east Khan Yunis. While Shifeih Test did not refer to differences in “attitude maintaining”.

The academic qualifications variable showed that there was statistical differences in the aspects of “flexibility”, “risk and challenge” and the total degree of creative management for favour of high qualified groups, while no

differences appeared in the rest of the aspects of creative management questionnaire.

5. The results also showed that there was a positive relation at alpha 0.01 among all styles of change management and its total degree and among all creative management skills and its total degree.

The researcher offered several recommendations, including:

1. The necessity for concentrating on the type change management in the secondary schools and the importance of developing creative management skills for school principals to be able to apply change policy and to take out the best results of the teaching process.

2. Strengthening the relationship among the school, the local community and the parents through sending frequent invitations to the parents to visit the school and to give hand and support to facilitate the principals task to define school aims and its priorities.

3. The necessity of the effective participation of all the educational staff in the different administrative situations particularly in forming the common vision for school and to define its goals. This helps in bearing the responsibility towards what is happening in school and create an atmosphere of love and a high level of spirit in work.

4. Holding mutual visits, meetings, and seminars between different schools principals and administrative supervisors in the different areas to exchange experience and developing ideas and to notice the successful experiments in the administration field as that help principals to improve and increase their management creativity in school.

5. The necessity of improving the conditions of selecting school principals, and not only depending on the years of service or the interview but also passing successfully administration courses

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- إجراءات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تعد الإدارة من أولى اهتمامات المجتمعات الحديثة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والتعليمية، حتى باتت تشمل مجمل النظم في البنيان الاجتماعي وما تتضمنه من عمليات التنظيم والتنسيق والتوجيه والتقويم والمتابعة، سواء كانت أنشطة أو فعاليات، تصب في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن حياة الإنسان تحولت من الحياة البسيطة إلى الحياة المعقدة، وذلك لتعدد الاحتياجات مما دفع المجتمعات إلى أن توجد نظاماً ينسق بين مصالح الأفراد ويوائم بين الاحتياجات وما لديهم من موارد مما تطلب الأمر أيضاً إلى وجود إدارة لتحقيق تلك الأهداف.

فالإدارة هي المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة (الأغا وآخرون، 2009: 3)، ونظراً لتعدد الاحتياجات ظهرت الحاجة إلى عدة أنواع من الإدارة مثل: إدارة الأعمال، والإدارة العامة، والإدارة التربوية، والتي وضعت نصب عينيها تسخير الإمكانيات، والطاقات البشرية على أحسن وجه، وبأفضل الطرق من أجل فائدة كافة المجتمع. وكما أن الإدارة التربوية لها اهتمام كبير من قبل الدول النامية والمتقدمة، فبدورها يرتقي مستوى العملية التربوية، وذلك عن طريق توعية العاملين في المدرسة، وتبصيرهم بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، وهي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق في تحقيق الأهداف التربوية ومواكبة تطورات العصر. ومجالات الإدارة التربوية كثيرة ومتشعبة الغالب منها سُخر لخدمة المدرسة مثل إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات، والإدارة الذاتية للمدرسة، وإدارة المعرفة، وإدارة التغيير. ومعظم هذه المجالات ما هي إلا مجالات حديثة من مجالات الإدارة المدرسية. حيث أن الإدارة المدرسية هي المعنية بتنفيذ السياسة التعليمية، وهي تمثل الأساس في تطور ونجاح المدرسة في أداء رسالتها.

وتعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة، من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته، وظروف البيئة التي يعيش فيها كما يحتاجها المعلم لتيسير أموره وأمور أسرته (مصطفى، 1999: 73).

وإذا كانت الإدارة المدرسية ناجحة فقد تساهم مع غيرها في تربية إنسان صالح، وتساعد على النمو الحسن في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية وفقاً لقدراته واستعداداته واتجاهاته.

وفي ظل المتغيرات المتسارعة في العالم، وبروز ظاهرة العولمة، كان لزاماً على الإدارة أن تعد نفسها لهذا التغيير، هذا لأن الإدارة الجيدة هي التي تعمل للوصول إلى ما يصبو إليه الفرد من أهداف من خلال نجاحها في التخطيط والتنظيم والتنسيق، بحيث تكون قادرة على إحداثه وتمتلك مهارات التعامل مع متغيرات هذا العصر من أجل الإنجاز العالي والأداء المتميز.

ولأن التغيير أمر حتمي لا مفر منه حتى نرتقي بالمستوى التعليمي، فقد اهتم الباحثون في الآونة الأخيرة بمجال إدارة التغيير وهي تلك الإدارة التي تسعى إلى نقل التعليم أو مؤسساته من حال إلى حال آخر أفضل، أي بمعنى أنها إدارة إصلاح، وإدارة تطوير، وإدارة إبداع وابتكار.

إن هذا المجال من الإدارة من أبرز الاتجاهات العالمية التي تؤكد على التحول نحو الأفضل، فهي الإدارة التي تعمل على حل المشكلات، ومواجهة المواقف الطارئة وتوظيف الجهود، والطاقات، واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها، لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها، وهي الإدارة التي تعمل على مواكبة التغيير والتقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي، ليكون مشابهاً للعملية التعليمية في مدارسنا ومؤسساتنا.

ولأن التغيير قانون الحياة وحتى لا نخرج من دائرة المنافسة، فقد أدركت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أهمية التغيير في هذا العصر، وحاولت جاهدة رفع مستوى العملية التربوية، وذلك من خلال تبني مشاريع تطويرية مختلفة، تهدف إلى بناء مناهج جديدة وتدريب المعلمين، وتحسين الإدارات المدرسية، وقد لوحظ التطور والتغيير السريع في مختلف جوانب النظام التربوي والتعليمي. (سرور، 2008:5).

إن إدارة التغيير هي الإدارة المبدعة التي توفر القيادة البعيدة عن العمل التقليدي والتقييد المهني، المواكبة للتقدم والتجديد في هذا العصر، والقادة هنا هم مديري المدارس التي تقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة من أجل الرقي بالعملية التربوية والوصول بها إلى النوعية في التعليم.

والمدير الناجح هو الذي يعمل على تشجيع الموظفين لأن يكونوا أعضاء منتجين، مخلصين في عملهم متطورين في معلوماتهم، ومستقلين في شخصياتهم، والمدير يجب أن يدرك أن قوته الإدارية هي من قوة الموظفين في المدرسة، ولا يمكنه أن يكون قوياً إلا إذا احترمهم واعترف بكفاءاتهم وشاركهم الرؤيا في تطوير المدرسة، وإشراكهم في صنع القرار بحيث تتسلسل عملية اتخاذ القرار من أسفل الهرم المتمثل في أعضاء هيئة التدريس العاملين إلى قمته المتمثلة في الطاقم الإداري وعلى رأسهم المدير (دروزة، 2003:8).

وإذا أرادت المدرسة أن تواكب المستجدات والتطورات الجديدة، وحتى يكون التحول والتغيير دائماً للأفضل، وحتى تنتقل المدرسة إلى الوضع الأفضل، ومن الجمود والرتابة إلى الإصلاح والتطوير فلا

بد للبحث عن أساليب إبداعية في العمل الإداري، لأن الإبداع هو الذي يوجد الأفكار والتصورات والمفاهيم الجديدة في التعامل مع التحديات المفروضة، والإدارة المبدعة هي التي تواجه التحديات والتهديدات المعاصرة، وهي التي تخرج عن العمل التقليدي بل تتسع وتنطلق لتضع الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وهي التي تستحدث البرامج الجديدة في أدائها.

من هنا يمكن القول أن هناك حتمية لتحقيق الإبداع الإداري الذي يعمل على حل المشاكل والصعوبات التي تواجه المدرسة، والتعامل مع القرارات والجوانب الإدارية بطرق أكثر ابتكاراً.

وعملية التغيير هي عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه (الفحطاني، 2002: 342).

والإبداع أداة ومهارة هامة تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص، وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية العمل الإداري (أيوب، 2000: 2).

فالإبداع الإداري هو من الوظائف الأساسية التي يحتاجها مدير المدرسة، وتتعاظم حاجة المدير لهذه المهارة خاصة وأن مهمة المدير اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، فالمدير الفعال هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر، ويبذل في كيفية تلافي المشكلات، بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها (عبد الفتاح، 1995: 49).

ومن خلال ذلك تتبع أهمية الإدارة المدرسية في تحقيق الإبداع الإداري وتشجيعه، فمدير المدرسة يجب أن يمتلك مهارات التفكير الإبداعي حتى يكون قادراً على إحداث التغيير المرغوب فيه من أجل مواكبة التقدم والتطور العالمي، كما يجب أن يكون لديه حساسية عالية بالمشكلات، حتى يقدر على حلها بأسرع وقت ممكن، وعليه أيضاً أن يطور قدرات عامله على التفكير والإبداع حتى يكون الانتقال بالمدرسة في جميع الجوانب نحو الأفضل.

وإنّ ما لفت انتباه الباحث أن هناك أهمية في الدراسات التي تناولت إدارة التغيير، ولكن هذه الدراسات لم تربط إدارة التغيير بالإبداع الإداري، فالدراسات السابقة منها ما تحدثت عن إدارة التغيير مثل دراسة (الهيبل، 2009)، وهناك دراسات تحدثت عن إدارة التغيير وعلاقتها ببعض المتغيرات، مثل دراسة (بحر، 2009) ودراسة (الرقب، 2008) ودراسة (العجلة، 2008).

وقد توصلت الدراسات في أغلبها منها دراسة للباحثة سناء عيسى والتي كانت بعنوان "دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة: إلى أنّ الأسلوب الإداري السائد في مدارسنا يتصف بالجمود والتقييد الشديد، أسلوب يعيش أفكار لا تتماشى مع متطلبات العصر

الحالي، وعلى الإدارة أيضاً أن تحمل التغيير شعاراً وتنفيذاً. وبهذا وجد الباحث أن هناك حاجة ماسة إلى دراسة تربوية تتناول فيها إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري، وسبل تطوير هذه العلاقة من أجل تحويل الإدارة التعليمية إلى إدارة تغيير ترفع مستوى العملية التربوية وتساير التقدم العالمي.

مشكلة الدراسة:

في ظل المتغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة قطاعات الحياة ومع ظهور الاتجاهات الجديدة، والمخترعات الجديدة، والعلوم والمعارف والمنتجات الجديدة، فعلى مدير المدرسة التكيف مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية التي يتواجد فيها من خلال دراسته للأوضاع والظروف المحيطة به وتوقع التغييرات المستقبلية، واستشراف المستقبل، ومن خلال عمل الباحث كمعلم ومن ملاحظته لمدراء المدارس الثانوية وعلاقته بهم وما لإدارة التغيير من أهمية قوية في مدارسنا ولأهمية الإبداع الإداري في العمل التربوي في فلسطين ما يستلزم وجود القائد المبدع القادر على تحويل إدارته التقليدية إلى إدارة تغيير تتوافق ومتطلبات العصر.

بالإضافة إلى أن الشعب الفلسطيني يعيش تغييرات متسارعة وعدم استقرار وثبات في الوضع السياسي، مما ينعكس ذلك على المؤسسة التربوية بفرضها للعديد من المشكلات المتداخلة والأعباء الكثيرة على عائق الإدارة المدرسية؛ لذا على مدير المدرسة الابتعاد عن اتباع الطرق التقليدية في عمله التي تجعله مصدراً للملل والرتابة والروتين المزعج بعيداً عن روح الإبداع والابتكار. لذلك اختار الباحث هذا الموضوع لما له من أهمية في إيجاد قائد مبدع يستطيع أن يواجه التحديات المفروضة عليه في هذا العصر ويرتقي بمدرسته إلى الأمام.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتحدد بالتساؤل الرئيس

ما العلاقة بين إدارة التغيير والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، التخصص في الثانوية العامة)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، التخصص في الثانوية العامة)؟

5. هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأساليب إدارة التغيير وبين مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين.

2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وفقاً لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، التخصص في الثانوية العامة).

3. التعرف إلى مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

4. الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة لمستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وفقاً لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، التخصص في الثانوية العامة).

5. الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين درجة ممارسة إدارة التغيير وتوافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من:

1. أهمية موضوع الإبداع الإداري الذي يعد ضرورة حتمية تفرضها طبيعة تحديث نظام الإدارة المدرسية، لما له من دور فاعل في استنباط أفضل ما لدى المديرين في حل المشكلات التي تواجههم.
2. قد تسهم هذه الدراسة في توفير المهارات الإبداعية اللازمة لمديري المدارس الثانوية التي من خلالها يمكن تخطي المشاكل والمعوقات التي تواجه العملية التربوية وبذلك تحدث التطوير في النظام التربوي.
3. قد يستفيد من هذه الدراسة المسؤولون والمشرفون التربويون على العملية التربوية والمديرون أنفسهم، كما قد يستفيد منها الباحثون والدارسون لمجال الإدارة المدرسية.
4. قد تسهم في تقديم بعض التوصيات التي تساعد وزارة التربية والتعليم في تطوير النظام التعليمي.

حدود الدراسة:

1- حد الموضوع:

"إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين".

2- الحد المؤسسي:

المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم.

3- الحد المكاني:

محافظات غزة.

4- الحد الزمني:

تم تطبيق الشق الميداني من الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2011-2012م.

5- الحد البشري:

معلمي ومعلمات المدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

1. التغيير:

يعرفه (اللوزي، 1998) بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو

استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات" (اللوذي، 1998: 338).

كما تعرفه (الشريفة، 2004) بأنه: "تغيير في الأنظمة العاملة في المنظمة أو في ثقافتها وذلك بتحسين طريقة تأديتها لنشاطاتها وزيادة فعاليتها وصياغة قرارات التغيير بنوعية أفضل فيما يتعلق ببناء النظام أو مهامه واستخدام بعده التقني ومصادره البشرية وكذلك أهدافه بقيادة إدارية واعية تجعل المرؤوسون يقومون بمشاركة إيجابية للمستويات الإدارية المختلفة في النظام" (الشريفة، 2004: 238).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "الأمر الهادف المخطط الذي يتم بعد قراءة الماضي والحاضر وتبصر مؤشرات المستقبل من أجل التحسين والتطوير والوصول إلى ما نريد أن نكون عليه في العمل التنظيمي".

2. إدارة التغيير:

تعرفها (عماد الدين، 2003) بأنها: "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية" (عماد الدين، 2003: 18).

ويعرفها (العتيبي، 2002) "هي ذلك النهج الإداري الذي يعني برصده مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين آرائها وسلوكها" (العتيبي، 2002: 62).

ويعرفها الباحث إجرائياً:

بأنها "العملية التي يتم بها وضع خطة شاملة تهدف إلى إحداث تعديلات في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في المؤسسة التربوية، وفي البيئة المحيطة بها من خلال تطوير الرؤية و الرسالة المشتركة للمدرسة، وتحديد أهدافها و أولوياتها، وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير وتقديم النموذج السلوكي التربوي والاستثارة الفكرية للعاملين حتى نصل للتغيير المنشود ويتم قياسها بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلمين على الاستبانة".

3. الإبداع:

يعرفه (جروان، 2002) بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعملية العقلية، لتؤدي إلى إنتاجات أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية" (جروان، 2002: 22).

و يعرف (أبو فارس، 2002) الإبداع بأنه: "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل داخل المدرسة، بحيث تلقى هذه الأساليب والأفكار للتجاوب الأمثل من قبل المديرين والمعلمين في النظام التعليمي المدرسي وتخفي ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل" (أبو فارس، 2002 : 22).

ويعرفه الباحث إجرائياً: "العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة لدى مدير المدرسة بحيث تجعله قادراً على إنجاز العمليات الإدارية الجديدة وتحقيق أهدافه".
4. الإبداع الإداري:

يعرفه (القحطاني، 2001) أنه: "استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم" (القحطاني، 2001 : 38).

ويعرفه (حمود، 2002) بأنه: "محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية للقيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق منفعة للجميع" (حمود، 2002: 204).

ويعرفه الباحث إجرائياً: "هو قدرة مدير المدرسة على إيجاد الطرق والأساليب الجديدة، التي تتبع من تفكير وقدرات إبداعية من أصالة وطلاقة ومرونة وحساسية للمشكلات ومخاطرة وتحدي واحتفاظ بالاتجاه، والتحليل والربط من أجل تحسين المستوى الإداري ومسايرة التغيير ويتم قياسه بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلمين على الاستبانة".

5. مدير المدرسة:

يعرفه (الأغبري، 2005) أنه: "المسئول الأول لدى مديرية التربية والتعليم بالمحافظة أو المديرية عن حسن سير العمل بمدرسته من الناحية الإدارية والفنية والمالية ويلتزم بكل التعليمات الصادرة إليه من إدارته التربية والتعليم" (الأغبري، 2005 : 494).

ويعرفه الباحث إجرائياً: "هو المسئول الأول عن كل ما يتعلق بمدرسته والمشرف على المستويات الأربعة، والمتمثلة في: المستوى الإداري والفني والاجتماعي والإبداعي، لتحقيق التغيير المنشود".

6. المدرسة الثانوية:

يعرفها (شبلق، 2006) بأنها: "مؤسسة تربوية تشرف على إدارتها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وتضم طلبة الصف الأول أو الثاني الثانويين أو كليهما بفرعيهما (العلمي والعلوم الإنسانية) ومتوسط العمر فيها 16- 18 عاماً" (شبلق، 2006 : 8).

ويتبنى الباحث تعريف وزارة التربية والتعليم وهو : "هي المؤسسة التعليمية التي تضم طلبة الصف الأول الثانوي والثاني الثانوي بفرعيهما العلمي والعلوم الإنسانية، وأعمارهم من (16- 18) سنة" (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، الإدارة العامة للتخطيط التربوي، 2011:20).

7. محافظات غزة:

عرفتها (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997) بأنها: "جزء من السهل الساحلي الفلسطيني وتبلغ مساحتها 365 كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات وهي: محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997: 14).

وسيتم اعتماد تعريف وزارة التخطيط كتعريف إجرائي للدراسة.

إجراءات الدراسة:

قام الباحث بالإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة في ضوء الأهداف التي يسعى لتحقيقها:

1. الاطلاع على الأدب التربوي وإعداد الإطار النظري.
2. عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
3. تصميم أداة الدراسة.
4. عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين والتأكد من صدقها وثباتها.
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة بعد توجيه كتاب من عمادة الدراسات العليا في جامعة الأزهر إلى وزارة التربية والتعليم العالي في غزة ومن ثم توجيهه إلى مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة (ملحق - ه ، و).
6. معالجة البيانات إحصائياً.
7. تفسير النتائج.
8. تقديم توصيات ومقترحات في ضوء نتائج الدراسة.
9. إعداد ملخص للدراسة ليسهل على القارئ معرفة محتوياته.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تناول الباحث في هذا الفصل المواضيع التالية:

أولاً: إدارة التغيير

ثانياً: الإبداع الإداري

أولاً: إدارة التغيير

- تمهيد.
- مفهوم التغيير (في اللغة والاصطلاح).
- مفهوم إدارة التغيير.
- أهداف إدارة التغيير.
- دواعي إدارة التغيير.
- خصائص إدارة التغيير.
- مجالات عمل إدارة التغيير.
- استراتيجيات إدارة التغيير.
- أنواع التغيير.
- عناصر عملية التغيير.
- أبعاد إدارة التغيير.
- المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لنجاح عملية التغيير.
- معوقات إدارة التغيير.
- أساليب التغلب على معوقات إدارة التغيير.

أولاً: إدارة التغيير

تمهيد

لا يخفى على أحد التحولات العالمية في كافة المجالات، علمياً وتكنولوجياً وسياسياً ومعلوماتياً، وفي ظل التغيير والتطور الذي يشهده العالم، ففي مرحلة سمي بعصر المعلومات ثم أطلق عليه عصر ما بعد الصناعة، وأخيراً عصر المعرفة وآخر المطاف عصر العولمة، فقد أصبح التغيير مطلباً ضرورياً في جميع جوانب حياة الإنسان، حتى يتسنى له التكيف مع متطلبات هذا العصر ومواكبة هذا التغيير لأن الإنسان إن لم يتقدم يتقادم.

وإذا أمعنا النظر في المدرسة وهي المؤسسة التربوية التعليمية التي تعتبر عنصراً من عناصر المجتمع فيجب عليها الاستجابة للتغيرات التي تحدث من حولها، من خلال التغيير الضروري لبنيتها الأساسية من تكنولوجيا وهياكل تنظيمية ونظم وأساليب عمل وعلاقات إنسانية وغيره. وإن لم تواجه المؤسسة هذا التغيير المتسارع فإنها سوف تخرج من دائرة المنافسة وتنزوي مبكراً.

لذا أصبح التغيير مفهوماً وإدارةً ضرورة ملحة لنا لأنه في كل لحظة تظهر ظروف جديدة وأفكار جديدة ومنتجات جديدة مفاهيم إدارية جديدة.

وفيما يلي توضيحاً لمفهوم التغيير وإدارتها:

مفهوم التغيير (في اللغة والاصطلاح):

- من الناحية اللغوية:

التغيير لغة كما جاء في المعجم الوسيط غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان. وغير فلان عن بعيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه. وغير (بكسر الغين وفتح الياء) الدهر أي أحواله وأحداثه المتغيرة (مصطفى وآخرون، 1989: 668).

ويتضح مما سبق أن التغيير في معناه العام يعني تبديل الشيء وجعله مختلفاً عما كان عليه، وهو يتضمن الإصلاح.

أما في القرآن الكريم فقد وردت كلمة التغيير في أربعة مواضع هي:

1. قال تعالى: "لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ". (الرعد: 11)
2. قال تعالى: "ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ". (الأنفال: 53)
3. قال تعالى: "وَلَأُضِلَّنَّهُمْ وَلَأُمَنِّيَنَّهُمْ وَلَأَمْرئُهُمْ فَلْيُبَيِّنَنَّ أَذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَأَمْرئُهُمْ فَلْيَعْيِرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُبِينًا". (النساء: 119)
4. قال تعالى: "مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وُعدَ الْمُتَّقُونَ ۖ فِيهَا أَنْهَارٌ مِنْ مَاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِنْ لَبَنٍ لَمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِنْ حَمْرٍ لَذَّةٍ لِلشَّارِبِينَ وَأَنْهَارٌ مِنْ عَسَلٍ مُصَفًّى وَلَهُمْ فِيهَا مِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَغْفِرَةٌ مِنْ رَبِّهِمْ كَمَنْ هُوَ خَالِدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءَهُمْ". (محمد: 15)

ومن الآيات السابقة يظهر أن التغيير في الإسلام سنة من سنن الله تعالى. وأن التغيير إلى الأصلح هو الغاية التي يتبعها الإسلام.

- اصطلاحاً:

هناك عدة تعريفات للتغيير سيتم العرض للبعض منها:

عرّف (السلمي، 1996: 225) التغيير بأنه "تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة".

وقد نظر (اللوزي، 1998: 338) إلى التغيير على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات".

أما (الشريدة، 2004: 238) ركزت على أنه "تغيير في الأنظمة العاملة في المنظمة أو في ثقافتها وذلك بتحسين طريقة تأديتها لنشاطاتها وزيادة فعاليتها وصياغة قرارات التغيير بنوعية أفضل فيما يتعلق ببناء النظام أو مهامه، واستخدام بعده التقني ومصادره البشرية، وكذلك أهدافه بقيادة إدارية واعية تجعل المرؤوسين يقومون بمشاركة إيجابية للمستويات الإدارية المختلفة في النظام".

ويعرّف (العطيات، 2006: 94) التغيير بأنه "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معاً".

وفي ضوء التعريفات السابقة يعرف الباحث التغيير بأنه "الأمر الهادف المخطط الذي يتم بعد قراءة الماضي والحاضر وتبصر مؤشرات المستقبل من أجل التحسين والتطوير والوصول إلى ما نريد أن نكون عليه في العمل التنظيمي".

وبعد السرد لبعض تعريفات التغيير يمكن القول أن التغيير يجب أن يكون واضحاً ومخططاً له وأن لا يكون تغيير لمجرد التغيير، وإذا بحثنا عن النهج الإداري لعملية التغيير في المدرسة نجد ذلك في إدارة التغيير فهي التطبيق العملي للتغيير وهي التي تعبر عن أفضل الطرق لإحداث التغيير.

مفهوم إدارة التغيير:

تعرف (عماد الدين، 2003: 18) إدارة التغيير بأنها: "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

أما (العنبي، 2002: 62) يقول عن إدارة التغيير "هي ذلك النهج الإداري الذي يعني برصده مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين آرائها وسلوكها".

وقد عرفها (اللوزي، 1998: 338) بأنها "أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها".

ويعرف الباحث إدارة التغيير: " العملية التي يتم بها وضع خطة شاملة تهدف إلى إحداث تعديلات في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في المؤسسة التربوية وفي البيئة المحيطة بها من خلال تطوير الرؤية والرسالة المشتركة للمدرسة وتحديد أهدافها وأولوياتها وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير وتقديم النموذج السلوكي التربوي والاستثارة الفكرية للعاملين حتى نصل للتغيير المنشود ويتم قياسها بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلمين على الاستبانة".

وبعد سرد بعض التعريفات لمفهوم إدارة التغيير نرى أن المسئولية الأولى في إحداث التغيير تقع على مديري المدارس من خلال ممارسة مهامهم كقادة تربويين يعملون على أسس علمية ومهنية وإنسانية، بمماراتهم ومتابعتهم للتغيرات المستمرة والمتسارعة من حولهم وعليهم أيضاً الاقتناع بإدارة التغيير ومعرفة أهدافها فعند معرفته للهدف الذي سيحدثه من خلال التغيير سيتكون لديه نزعة في إدارته وتحويلها إلى إدارة تغيير.

أهداف إدارة التغيير:

1. تسعى عملية التغيير إلى تحقيق أهداف معينة يمكن توضيحها فيما يلي:
1. فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.
2. تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
3. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
4. زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
5. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
6. زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.
7. بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع (ماهر، 2005: 416).

أما إدارة التغيير في المؤسسات التربوية فهي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أشارت لها (الحري، 2011) في:

1. إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية لتجويد مخرجات التعليم وفقاً لتشريعات قانونية، وفي إطار أخلاقيات المهنة النابعة من قيم وأعراف وتقاليد المجتمع المحيط.
2. دفع الواقع وإثرائه بالجديد علمياً وفكرياً وتقنياً من خلال قنوات اتصال رسمية وغير رسمية من إعلام وصحافة وإذاعة وتلفاز.
3. مساعدة الإدارة على تلبية التغيير الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والتربوية والإدارية بشكل جدي وفعال.
4. تلبية التربية لحاجات التغيير الاجتماعي، وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المتراكمة للحاق بركب الحضارة وسباق التقدم العلمي العالمي.
5. إعادة النظر في كيفية إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة بشكل فعال يتماشى مع المستجدات العالمية في هذا المجال.

6. إعادة النظر في المناهج الدراسية وتطويرها لتناسب كل الفروق الفردية، وربط الجانب النظري بالجوانب العملية التطبيقية في نشاطات المنهج.
7. إعادة النظر في تصميم وحجم المباني المدرسية وتجهيزاتها وفقاً لمواصفات الجودة الشاملة في التعليم.
8. محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة التربوية، وأهداف العاملين بما يحقق رضاهم ورضى المؤسسة في الوقت نفسه.
9. تحديث وتطوير أنماط السلوك في المؤسسات التربوية.
10. تطوير الموارد البشرية والمادية (الحريري، 2011: 142).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن الأهداف الأساسية لإدارة التغيير في المؤسسة التربوية (المدرسة) تتمثل فيما يلي:

1. تحقيق أهداف المؤسسة التربوية على مستوى عالٍ.
2. التكيف الكامل للمؤسسة التربوية مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.
3. استشراف مستقبل العملية التربوية و إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
4. تحويل أسلوب مدرء المدارس في إدارتهم من إدارة تقليدية إلى إدارة تغيير تتوافق ومتطلبات العصر.
5. إيجاد مناخ مناسب لحل المشكلات وتقبل اختلاف الرأي بين العاملين.

دواعي إدارة التغيير:

عندما لا تعود الأساليب والممارسات مناسبة للأهداف المتوخاة؛ لأن الزمن قد تجاوزها أو لأنها لم تكن مناسبة أصلاً في أي وقت مضى، هنا تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحاً عما كانت عليه من أي وقت مضى، لأنه إذا كان ثمن التغيير باهظاً فإن ثمن عدم التغيير يزداد فداحة، ومن دواعي التغيير:

1. العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول.
2. الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي تفرض التغيير على كل المجتمعات والدول من حيث إعادة بناء شاملة في كافة المجالات.
3. تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعاً لا بد للدول أن تسارع بالتعامل الواعي معه بما يحمي مصالح شعوبها (فهيمى، 2004: 378).

ويرى (عبد الله وآخرون، 2001) أنه ترجع الأسباب التي تدعو مدير المدرسة إلى إحداث التغييرات المختلفة إلى أسباب اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية، وهذه الأسباب المجتمعة قد

يكون سببها داخلياً أي داخل المدرسة، وقد يكون خارجياً يقوم به الأفراد برغبتهم أو مفروضاً عليهم وفيما يلي توضيح لتلك الأسباب:

1. الأسباب الاجتماعية والسياسية:

إن ما يسود المجتمعات من نزاعات أو اتجاهات سياسية واجتماعية، والتي تمس كل فرد في هذه المجتمعات سواء كانت صغيرة أو كبيرة، فقد أسهمت بشكل اضطراري في تحول نمط الحياة الاجتماعي المرتكز على النزعة الفردية إلى النزعة والنظرة الجماعية، ولا شك أن العمل يتأثر بهذه النزاعات.

2. الأسباب الاقتصادية:

إن التغيرات الاقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر وأصبحت تتم بسرعة كبيرة جداً أو ببطء شديد، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها، وقد يكون التغيير في تقلب الأسعار أو التدفقات النقدية، مما يؤدي إلى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها، كما أن العوامل التقنية الحديثة وعناصر التحديث أدت إلى هدم أنماط كانت ثابتة لفترات طويلة من الزمن.

3. الأسباب التكنولوجية أو التقنية:

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع والشراء، وتتصاعد هذه التأثيرات يوماً بعد يوم وبشكل سريع جداً لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءاً من الاتجاه الهادي إلى إنجاز المهام المتداولة بفاعلية أكبر.

(عبد الله وآخرون، 2001: 7)

ويرى الباحث أنه من دواعي التغيير في المدرسة:

1. التقدم والتجديد المتسارع في كافة المجالات في هذا العالم.
2. سرعة التغيير وشموله كافة قطاعات الحياة وقبول آثاره والتكيف معها.
3. المطالبة بتقديم أفضل النتائج في العملية التربوية والسعي نحو النوعية في التعليم.

خصائص إدارة التغيير:

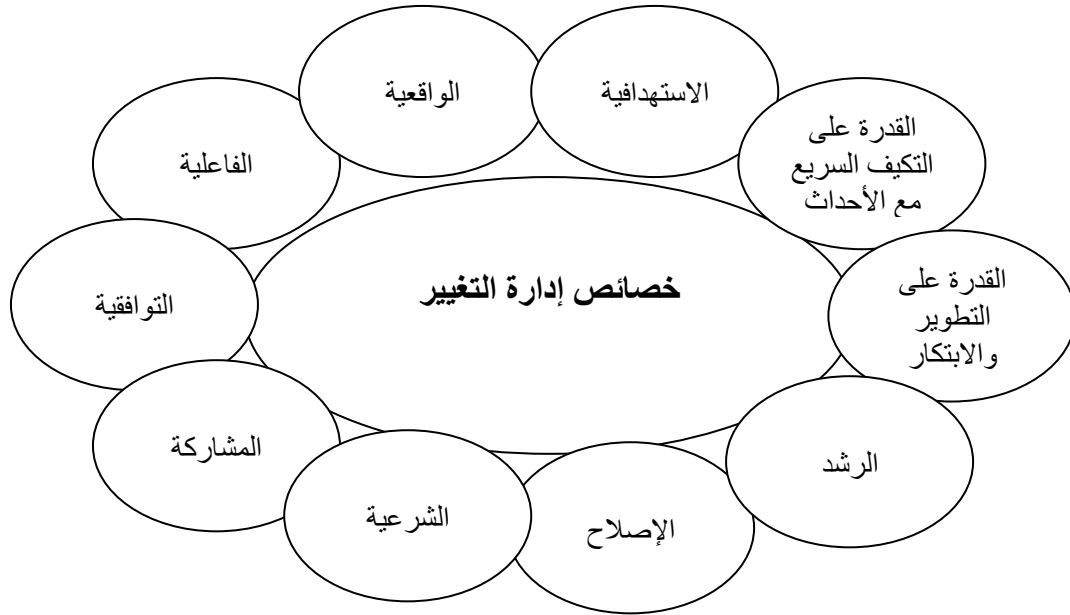
تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها كان من أهمها:

1. الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة. ومن هنا إن إدارة التغيير نتيجة إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
2. الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
4. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
7. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
8. **الرشد:** صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
9. **القدرة على التطوير والابتكار:** خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة (العميان، 2005: 345).

شكل (2,1)

خصائص إدارة التغيير



المصدر: تصميم الباحث

والجدير بالذكر أن إدخال التغيير في كل منظمة إنسانية لا بد وأن يكون مصحوباً بتغيير اجتماعي، وبالتالي فهو سيؤثر في مجتمع المنظمة، وحيث إن النظام التربوي جزء مهم من المجتمع، فهو يواجه تحديات العصر من تراكم المعلومات ودخول التقنية الحديثة بمجالها الواسع (الحري، 2011: 125).

ويشير (عماد الدين، 2003) إلى مجموعة من الخصائص المطلوب توافرها لدى القائمين على إدارة التغيير في المؤسسات التربوية من أبرزها:

1. إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
2. امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفعاليتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.
3. القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجيات فاعلية لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
4. الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية (عماد الدين، 2003: 18).

يتضح مما سبق أن إدارة التغيير تقوم بعملية علمية مخططة وهادفة تتطلب المشاركة وتستند على مجموعة من القوانين والقواعد الأخلاقية حيث التوافق من أجل الابتكار والاصلاح والتطوير.

مجالات إدارة التغيير:

تشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين في المؤسسة التربوية هما: الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي والانفعالي، وذلك على النحو الآتي:

أ. **الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي (Restructuring)**، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمدرسة، بما فيها: التنظيم المدرسي، والجدول المدرسي، والأدوار الوظيفية، إلخ، والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية التعليمية.

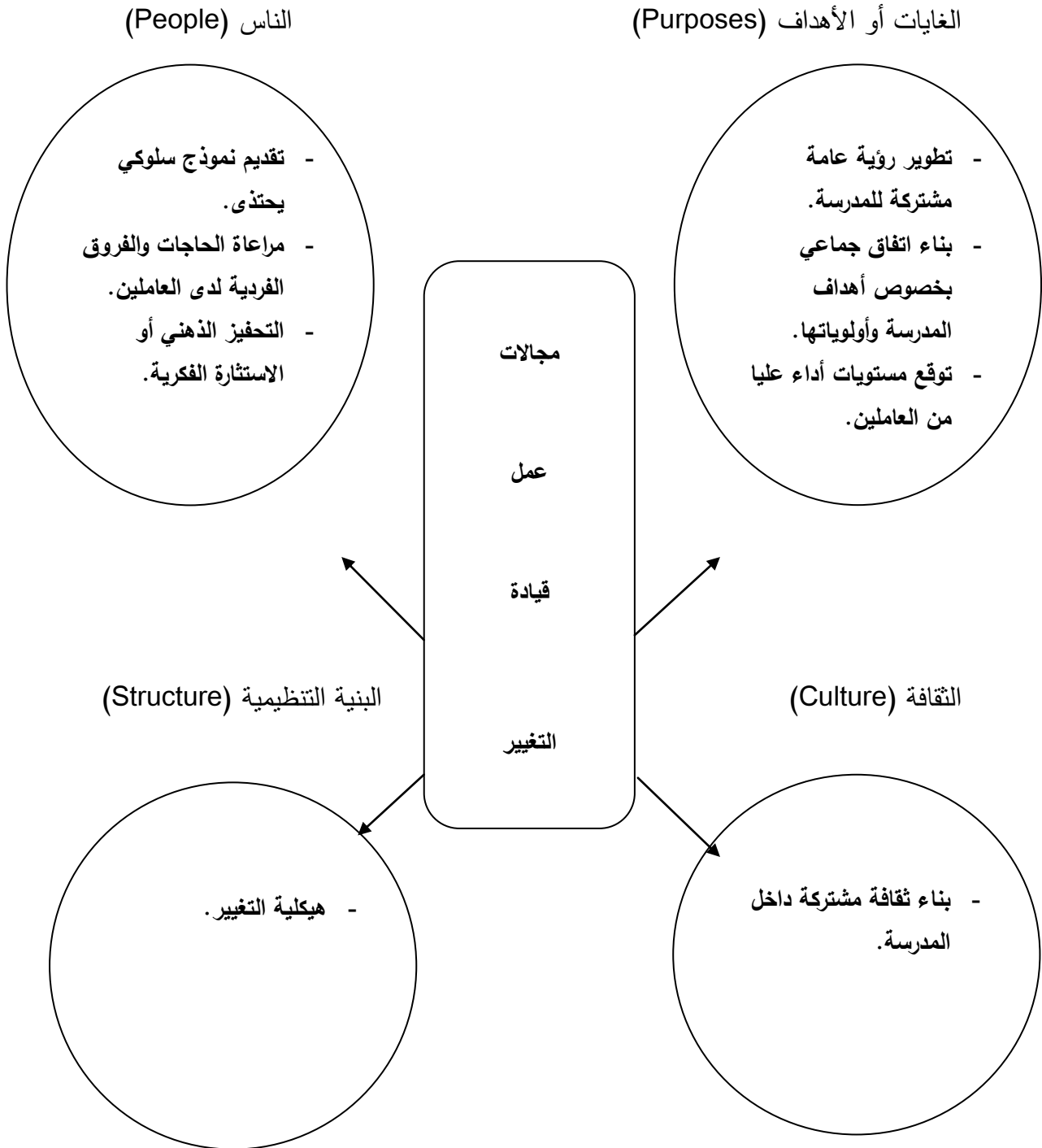
ب. **الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية (Reculturing)**، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالناماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية، مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلّم والتعليم داخل المدرسة.

و جهود إعادة بناء النسق الثقافي (Reculturing) باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيس، فإنها تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أم العاملين معه أم المعنيين بالعملية التربوية كافة، وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق.

إن قادة التغيير يركزون على الجانب الانفعالي الثقافي مثل تركيزهم على الجانب التنظيمي، ويتميزون بتأكيدهم القوي على إنجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسية، ويتغلبون على القلق الذي قد يسود المؤسسة من خلال استثمار الفرص المتاحة كافة لتطوير البنية التنظيمية ونماذج العمل وأساليب الأداء، إضافة إلى تعزيز الثقافة المشتركة والعمل الجماعي التعاوني، مما يوفر الدعم والمساندة، ويرفع من مستوى الطموح والتوقعات والإنجازات (Fultan, 1998: 6).

ويرى (عماد الدين، 2003: 21)، أن مجالات عمل قيادة التغيير تتضمن: الغايات أو الأهداف، والثقافة المؤسسية، والناس، والبنية التنظيمية أو الهيكلية، وذلك وفق ما هو موضح من مجالات عمل قيادة التغيير في الشكل رقم (2)

شكل (2,2)
مجالات ادارة التغيير



المصدر: (عماد الدين، 2003 : 21).

ويرى كل من الجوارنة ووصوص المشار إليهما في (الحريري، 2011: 112) أن مجالات إدارة التغيير يمكن أن تتناول أي مجال من ميادين الحياة العملية أو الخاصة والتي تشتمل على:

- المبادئ والقيم.
- السلوك والتعامل مع الآخرين.
- أساليب القيادة والإدارة.
- الوظيفة والعمل.
- اللوائح والقوانين والأنظمة والإجراءات.
- المهارات والقدرات.
- الميول والرغبات والهوايات.
- الإمكانيات المادية والمعنوية.
- المسؤوليات والصلاحيات.

وعليه يمكن القول أن التغيير يشتمل الموارد البشرية والموارد المادية أيضاً، ومع ذلك فإن التغيير يركز على المتغير الأول المتمثل بالموارد البشرية الذي بدوره يؤثر في الموارد المادية.

إستراتيجيات التغيير:

إن عملية التغيير ليس بالأمر السهل الذي يكون نتاج عشوائية حدثت بل هو عملية مدروسة ومخططة جيداً تشمل كل شيء وحتى تحقق أهدافها وتلبي رغباتها التي تسعى لتحقيقها فلا بد من وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف التغيير.

والاستراتيجية هي فن التعميم الذي يقوم بوضع إطار عام يشمل كل شيء داخل الكيان الإداري، ويوجه في إطاره كافة عوامل الفعل نحو هدف عام يتم الوصول إليه (الخضيري، 2003: 142).

ولقد طرح شن وبينيه المشار إليهما في (الطويل، 2001: 400)، بعض الاستراتيجيات والتي تتلخص بالآتي:

1. إستراتيجية التغيير التجريبية العقلانية Empirical-Rational: تنطلق هذه الاستراتيجية من إيجاد رابطة بين معطيات البحوث التربوية وممارسات العملية التربوية، وذلك بهدف إحلال التغيير العشوائي الارتجالي، بالتغيير المخطط المدروس، ويطلق على هذا تناول- تناول إنتاج المعرفة لتطبيق هذه الاستراتيجية، وكانت كلها تهتم بتطوير عملية منضبطة ذات خطوات متتابعة وواضحة تبدأ من مرحلة اكتشاف معرفة جديدة إلى مرحلة موضعها موضع التطبيق، والهدف الأساسي من ذلك هو تقليص الفجوة بين الجانب النظري والجانب العملي، ومن أبرز هذه النماذج هو نموذج (بحث، تطوير، بث، تبني) والذي نوضحه كما يلي:

أ. البحث Research: ويتضمن إيجاد المعرفة الجديدة واكتشافها.

ب. **التطوير Development**: ويشتمل على تصميمات حل المشكلات، وتطوير فهم وإدراك الظروف المحيطة، والتكاليف، وتطوير حلول لمشاكل عملية، وتطوير سبل لتقييم هذه الحلول ثم طرح رزم متطورة للحلول.

ج. **البث Diffusion**: يشكل هذا المستوى مرحلة التسويق لما يتم تطويره في المرحلة السابقة، ويهدف إلى جعل الرزم المطورة جاهزة وبشكل يغري على الاستخدام ويسهله ويقلل تكلفته إلى أدنى حد.

د. **التبني Adoption**: تمثل هذه المرحلة الغاية التي يهدف إليها النموذج، وهي وضع الأفكار الجديدة موضع الاستخدام، ويتطلب التجربة، والتركيب أي تقديم ما يبرهن تجربته بأنه ملائم للنظام، والانتقال إلى جعل الجديد المتبني مكوناً طبيعياً من مكونات النظام الأساسية.

2. **إستراتيجية تغيير السلطة القسر Power Coercive**: تتميز هذه الإستراتيجية باللجوء إلى استخدام التهديد واللجوء إلى العقوبات للحصول على موافقة وإذعان من سيتبنون التغيير وتنتظر هذه الإستراتيجية إلى العقلانية والعلاقات الإنسانية على أنها أمور ثانوية بالنسبة لقدرتها في التأثير على التغيير مقابل الاستخدام المباشر للسلطة.

3. **إستراتيجية تغيير معيارية تثقيفية Reductive Normative**: تشترك كل من الإستراتيجية الأولى والثانية بحقيقتين هما: أن أفضل مكان لتطوير أفكار جيدة لتحسين النظام وتغييره يتم تطويرها من خارج النظام، وأن النظام هو هدف لقوى تغيير خارجية أي أن النظام لو ترك لذاته ولأسلوب عمله فإنه سيبقى متمسكاً بوضعه الحالي في مقابلته لمتطلبات التغيير، ويقاومها بشدة لذا يجب إخبار هذه النظم على التغيير عبر مؤثر خارجي، أما هذه الإستراتيجية، فقد بنيت على أساس من التفهم للمؤسسات وللعاملين فيها، فهي لا تنتظر للمؤسسة كشيء منفصل عن أفرادها، وتعتبر أن النظام وثقافته بكل ما يشتمل عليه من معايير، وقيم، ومعتقدات وسلوكيات واتجاهات، من الممكن أن يجري عليها بعض التعديل أو التحويل المقصود، بحيث تصبح معايير وقيم مناخ محفز منتج، وذلك من خلال جهود متضافرة ومشاركة لأفراد المؤسسة نفسها، أي أن أفراد المؤسسة يمكنهم إجراء تحويل في مناخ نظامهم وثقافته ليصبح أكثر انفتاحاً وقبولاً للتجاوب الفاعل مع التغيير.

ولقد طرح أولمسك (Olmask) المشار إليه في (الطويل، 2001: 403) مجموعة من الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتحقيق التغيير وهذه الإستراتيجيات هي:

1. **إستراتيجية الزمالة**: وهذه الإستراتيجية تستند إلى التفاعل الاجتماعي الذي يتسم بالمودة والتعاطف والشعور بروح الزمالة.

2. **الإستراتيجية السياسية**: وتقوم هذه الإستراتيجية على استقطاب أحد المتنفذين لتبني عملية التغيير.

3. **الإستراتيجية الاقتصادية:** تهدف هذه الإستراتيجية على ربط التغيير بتحسين الأوضاع الاقتصادية والتقليل من النفقات.
4. **الإستراتيجية الأكاديمية:** وتقوم هذه الإستراتيجية على التناول العقلاني للأمور، والسعي إلى مساندة المستجدات التي توصلت إليها الدراسات الأكاديمية.
5. **الإستراتيجية الهندسية:** تركز هذه الإستراتيجية على البعد البنيوي للنظام وإعادة هندسته، وهندسة التغيير تعني التغيير الجذري لفن الإدارة، ووضع منهجية علمية لهندسة التغيير، بعيداً عن التفكير التقليدي الذي يؤدي إلى محدودية الأداء، والتأكيد على الرغبة في الحصول على أداء أفضل من سابقه. والإستراتيجية الهندسية تفترض أن تغيير الأفراد سيعقب تغيير البنية.
6. **الإستراتيجية العسكرية:** تعتمد هذه الإستراتيجية على القوة بشكل أو بآخر، وهي وإن كانت غير مرغوب فيها في برامج تطوير المنظمة الرسمي، إلا أنه يمكن اللجوء إليها في حالة الفوضى والتسيب العام في النظام.
7. **إستراتيجية المواجهة:** تستخدم هذه الإستراتيجية في مواقف تشوبها درجة عالية من الصراع حيث تتم المواجهة عن طريق تدريب مجموعة من الأفراد لتسهيل عملية إحداث التغيير.

وهناك من يشير إلى إستراتيجيات أخرى لإحداث التغيير في المؤسسات التربوية، وهذه الإستراتيجيات تتمثل بالاتي :

- **إستراتيجية التغيير عن طريق الإقناع والإغراء:** تؤكد هذه الإستراتيجية على ضرورة إشراك كل العاملين في حقل التعليم، والذين لهم علاقة بعملية التغيير والمتأثرين فيه، في اتخاذ أي قرار يتعلق بالتغيير؛ وذلك سيلزمهم بعملية التغيير مما يجعل نتائجه جوهريّة.
- **إستراتيجية التغيير عن طريق القوة:** وتستند هذه الإستراتيجية على استخدام القوة المتمثلة بالسلطة الرسمية، وتشتمل على التدرج الهرمي الإداري الواضح لاتخاذ القرارات، واستخدام اللوائح التنفيذية والقوانين والموجهات، والمشاركة والتوجيه من جانب الإدارة العليا.
- **إستراتيجية التغيير عن طريق المدخل المفتوح:** تشتمل هذه الإستراتيجية على التحديد الواضح للأهداف والإجراءات، والاستخدام الواسع للموارد المحلية والإقليمية والقومية، والبحث عن أفكار جديدة من أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع والهيئات والمراكز المختلفة.
- **إستراتيجية التغيير عن طريق التجديد التنظيمي:** تستهدف هذه الإستراتيجية إحداث تغيير في الوضع الراهن في المنظمة، والذي يؤثر في أهداف عملية التغيير، أو بنيته أو التكنولوجيا المستخدمة في تحقيقه، أو الأفراد العاملين فيه وهذه الإستراتيجية قد تكون مخططة أو غير مخططة، متوقعة أو غير متوقعة، وقد تسببها قوى داخلية في النظام التربوي أو قوى خارجة عنه وقد يبدأ هذا التغيير من قمة الهرم التربوي أو من قاعدته (الحريري، 2011: 165).

ويعتقد الباحث أنه يصعب تفضيل إستراتيجية على أخرى؛ لأن استخدام أي من هذه الإستراتيجيات يتوقف على طبيعة الأعضاء وطبيعة الموضوع الذي يتطلب التغيير، ومع ذلك يمكن البدء بإستراتيجية التغيير عن طريق الإقناع والإغراء والتأكيد على أن التغيير في صالح الجميع، ثم إدخال إستراتيجية التغيير عن طريق المدخل المفتوح، حيث المشاركة للعاملين في تحديد وتوضيح الأهداف للآخرين؛ لأن المشاركين سيكونون أول الملزمين وأكثرهم تحمل للمسؤولية وعند التصويت لاتخاذ القرار سيكونون مؤيدين له ومن ثم يمكن تحييد جزء آخر واستخدام التغيير عن طريق القوة.

أنواع التغيير:

1. **التغيير الاستراتيجي:** يهتم بالقضايا الرئيسية طويلة المدى، وهو خطوة للمستقبل ويطلق عليه الرؤية الاستراتيجية ويتضمن هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها حول التطور والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين، واحتياجات المجتمع، والتقنيات المستخدمة. ويحدث التغيير الاستراتيجي في إطار عدة عوامل هي: البيئة الخارجية التنافسية والاجتماعية والاقتصادية، والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة والثقافة والهياكل التنظيمية والأنظمة. ويستوجب التنفيذ الناجح لعملية التغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً عميقين لهذه العوامل في مرحلتي التخطيط والتشكيل.
2. **التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل، والأساليب التي لها أثرها المباشر على تنظيم العمل داخل المؤسسة. وهذه التغييرات لها أثرها الكبير على العاملين، فهي أكثر أثراً عليهم من التغييرات الإستراتيجية مما يتطلب التعامل معها بحذر وعناية شديدة (الحري، 2011: 71).
3. **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** إذا نظرنا إلى التغيير حسب درجة الشمول، نستطيع أن نميز بين نوعين من التغيير، التغيير الجزئي وهو التغيير الذي يتناول جانب واحد من جوانب المنظمة، مثل التغيير التكنولوجي فقط دون التغيير في المجالات الأخرى، والتغيير الشامل الذي يتناول كافة جوانب ومجالات المنظمة. والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد يسبب نوعاً من عدم التوازن داخل المنظمة، فبعض المجالات تكون متطورة، والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.
4. **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، والتغيير المعنوي (التغيير النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال: نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعّال.
5. **التغيير السريع والتغيير التدريجي:** يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعة أحداث التغيير، فقد يكون التغيير بطيء وتدرجي وقد يكون تغيير سريع. وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي بطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ.

6. **التغيير المخطط والتغيير العشوائي:** التغيير المخطط هو التغيير الهادف النابع عن قصد ويكون هناك خطة واضحة لإحداث التغيير، ويرمي إلى أهداف ملموسة، أما التغيير العشوائي فلا يتبع خطة ولا تبذل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره (العميان، 2005: 350).

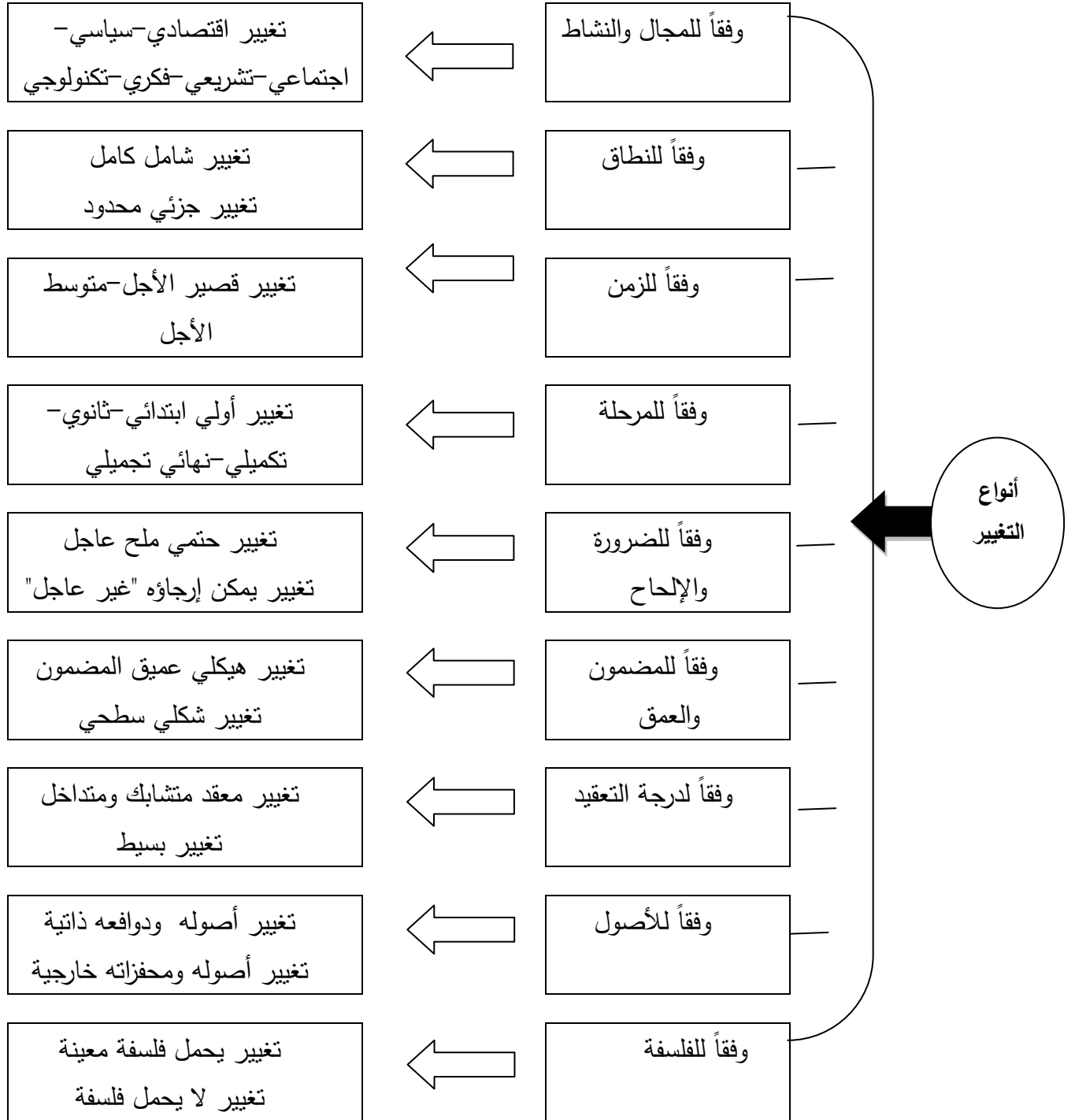
7. **التغيير على مستوى الدولة والتغيير على مستوى الأقاليم:** التغيير على مستوى الدولة يشمل جميع الرقعة الجغرافية أي يمتد إلى جميع التنظيمات الإدارية للتعليم، أما التغيير على مستوى الأقاليم، فهو مقصور على إقليم أو أقاليم معينة دون غيرها (الخطيب، 2003: 55).

والتغيير من وجهة نظر الكاتيين (دافت ونوي) يكون على ثلاثة أنواع هي:

- التغيير في الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- التغيير في عمليات العمل وبيئته: يتضمن هذا النوع من التغيير إجراء سلسلة من التغييرات (أربعة مجموعات) وهي: تنفيذ حلقات الجودة أو برامج نوعية، حياة العمل، التغيير في تصميم العمل وعمليات الاتصال، إدخال تكنولوجيا جديدة، والتغييرات في البيئة المادية للعمل.
- التغيير الثقافي: يشير التغيير الثقافي إلى تغيير في قيم الأفراد ومعاييرهم وتوجهاتهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم (جلاب، 2011: 672).

وصنف (الخضيري، 2003: 32) التغيير إلى عدة تقسيمات حسب المجالات المتنوعة والذي يوضحه بالشكل الآتي:

شكل (2,3)
أهم أسس أنواع التغيير



المصدر: (الخضيري، 2003: 32)

ويرى الباحث تنوع في تقسيمات التغيير، كما أن كل منا يقوم بالتغيير لكن الأهم أن يكون هذا التغيير مخطط له حتى يتم الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وجهد.

عناصر عملية التغيير:

1. **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير. وهي: هناك ستة عناصر رئيسية لإحداث عملية التغيير، وهي:
2. **المُغيّر:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية، وينادي بها، ويبدأ في ممارستها، ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
3. **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة لها.
4. **المحايد:** وهو الذي لا يُشكّل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية.
5. **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها أو تشويشها.
6. **مقاومة المقاومة:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها (الحمادي، 1999: 27).

أبعاد إدارة التغيير:

للتغيير أبعاد يتعين الإحاطة بها ومعرفتها، واستخلاص علاقات الارتباط بينها، ومعرفة العوامل المؤثرة عليها والمتأثرة بها وهذه الأبعاد هي (الخضيري، 2003: 25-29):

1. البعد التشريعي و القانوني:

إن التغيير في إطاره التشريعي يتطلب فهماً عميقاً لمضمون العدالة، ومفهوم الظلم أيضاً، وكما كان الإطار التشريعي عادلاً متوافقاً مع روح العصر ومتطلباته كلما كان فعالاً في إحداث عملية التغيير، ومن هنا فإن عملية التغيير تتطلب إماماً كاملاً بالجوانب التشريعية المؤثرة على عملية التغيير ذاته وعلى سلوك قوى التغيير.

2. البعد الاقتصادي لعملية التغيير:

من خلال حسابات التكلفة والعائد والموارد والإمكانيات وإمكانية استخدام هذه الموارد وسهولة توجيهها لإحداث التغيير، تتضح مدى إمكانية تنفيذ التغيير، والسيطرة على قوى مقاومة التغيير، كما يمكن تحديد مصادر الأموال والموارد التي سيتم الاعتماد عليها.

3. البُعد الإعلامي لعملية التغيير:

تحتاج عملية التغيير إلى جهد إعلامي اتصالي جماهيري ضخم لتوضيح مزايا التغيير وضرورته وحتميته، فضلاً عن القيام بعملية تنوير واسعة للقضاء على الجهل والخوف والسلبية وتحويلها إلى معرفة وأمن وإيجابية، والتي من خلالها تزداد فاعلية قوى التغيير، وتنمو قدرتها على إحداثه.

4. البُعد الأمني لعملية التغيير:

وهو من أخطر الأبعاد حيث يهتم هذا البُعد بجانبين هما:

(أ) أمن قوى التغيير ذاتها، وإحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم إمكانية العودة أو انتصار قوى عدم التغيير أو القوى المحافظة عليها.

(ب) أن الجماهير المستفيدة من التغيير والمحيط بها والمهتمة به من حيث عدم تعرضها لغضب قوى مقاومة التغيير، وعقابها وانتقامها أو عدم تعرُّضها لحدوث فوضى مدمرة تلتهم أي مكاسب سبق للجماهير تحقيقها.

ومن ثم فإن الأمن يعد البُعد شديد الأهمية والخطورة سواءً لنجاح عملية التغيير أو لتأمين مكاسب قوى التغيير وجماهير مجتمع التغيير.

5. البُعد الاجتماعي لعملية التغيير:

ويتعلق هذا البُعد بكيفية إدارة مجتمع التغيير والمحافظة على نسيج القوى والعلاقات الاجتماعية، وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والتقاليد والمبادئ الاجتماعية، أو إحداث تغيير في بعض منها مع الاستفادة من الأخرى في إحداث عملية التغيير.

6. البُعد التكنولوجي لعملية التغيير:

حتى ينجح التغيير، لا بد من وجود تقدُّم في أساليب وأنماط ممارسة الأعمال، بمعنى أن التغيير يحتاج إلى إدخال تكنولوجيا جديدة متطورة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي، والمبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير.

أما (عماد الدين، 2003: 27-33) تعدد أبعاد التغيير في المدرسة بما يلي:

1. تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة:

يتضمن هذا البعد السلوك الإداري الهادف إلى البحث عن رؤية وفاق مستقبلية للمدرسة، وأن يعمل المدير على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين معه. كما يقصد به إلى أي درجة يستطيع المدير خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الأشمل للمدرسة، وأن ينشر في كافة أنحاء تنظيم المدرسة إحساساً بضرورة المهمة وحيويتها.

2. بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها:

تقع على عاتق مدير التغيير مسئولية تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة، وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة تكون واضحة وقابلة للتحقيق، وتشكل تحدياً حقيقياً لهم يسعون لإنجازها، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف. ويشمل هذا البُعد تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المدرسة وواجباتهم، ولتساعدهم في تحديد أهدافهم، ومراجعتها.

3. بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة:

تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المدرسة كافة. وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المتينة والمشاركة في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية. ويشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل مدير التغيير سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي تركز على الطالب باعتباره محور العملية التعليمية العملية، والذي ينبغي أن توجه جملة البرامج والمشاريع التربوية إلى إعداده وتنميته نمواً سليماً متكاملًا. وعادة ما يستثمر المدير قائد التغيير كل الفرص المتاحة؛ لتوضيح ثقافة المدرسة ونشرها بطريقة تتسجم مع القنوات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للمدرسة ويشجع العاملين على العمل بموجبها.

4. نمذجة السلوك (تقديم نموذج سلوكي يحتذى به):

يشمل هذا البُعد من أبعاد إدارة التغيير سلوك المدير الذي يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً للعاملين معه؛ كي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها المدير ويناصرها، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان المعلمين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التغيير.

5. مراعات الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة:

يتضمن هذا البُعد درجة اهتمام المدير بالحاجات الفردية للعاملين في المدرسة والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم، وخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم وتجديد كفاياتهم المهنية. ويشمل هذا البُعد احترام المدير للعاملين معه والاهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم الخاصة، وتفهم المشكلات التي قد يواجهونها أثناء تغييرهم لممارساتهم التعليمية وتطويرها.

6. التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية:

يشير هذا البُعد إلى أي درجة يقدم المدير للعاملين في مدرسته توجيهاً يؤكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم، وحفزهم للتفكير في أساليب جديدة للتعلم والتعليم، وتشجيعهم على التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين ويعملهم، ومناقشتها، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة.

7. توقع مستويات أداء عليا من العاملين:

يرتبط هذا البُعد بتوقعات المدير لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المدرسة، ويشير هذا البُعد إلى أي درجة يقوم بها المدير لإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن تتم مكافأتهم، وأن يوفر لهم التغذية الراجعة اللازمة لهم، وأن يقدم لهم الحوافز والمكافآت.

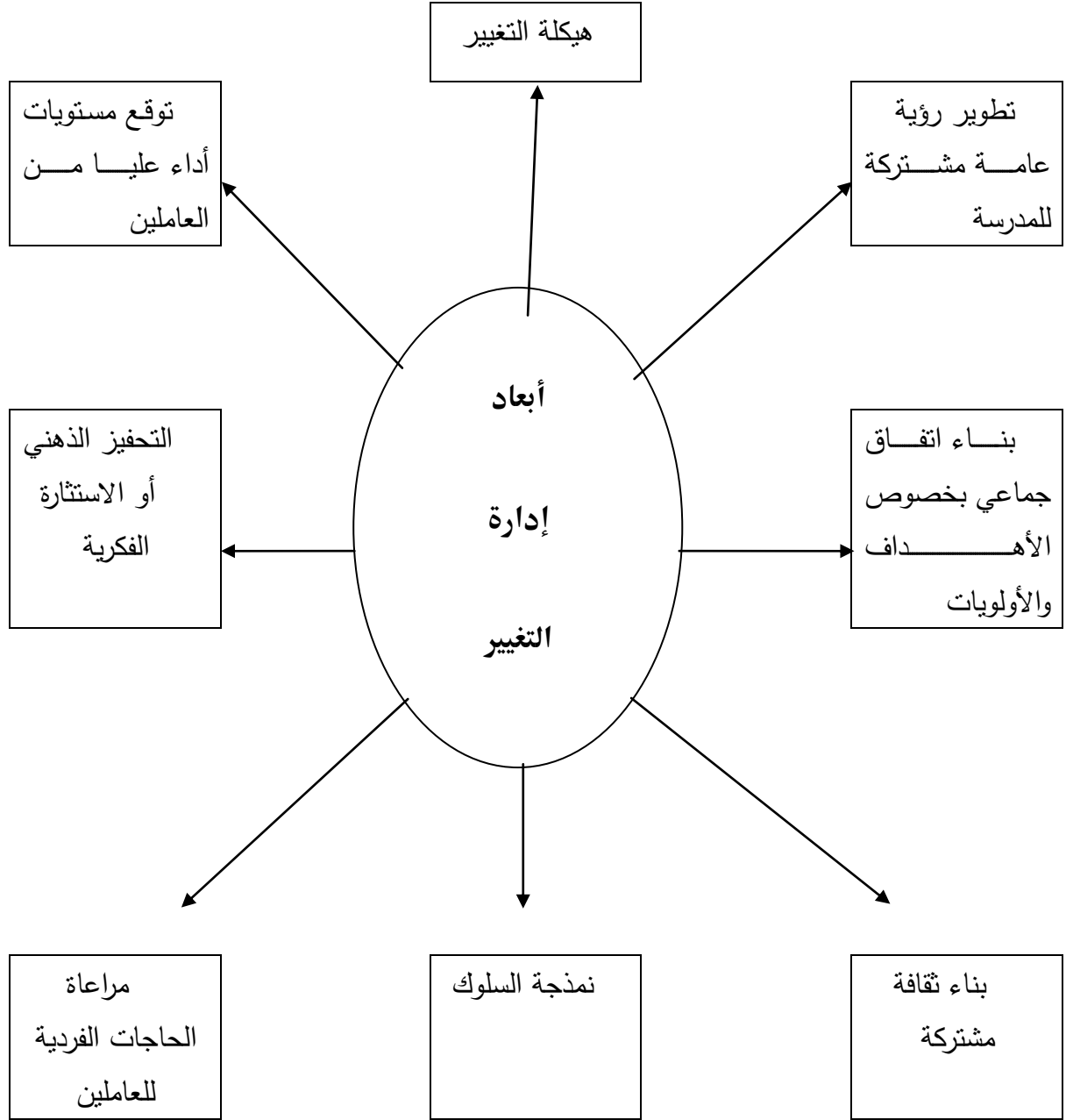
8. هيكلية التغيير:

يتضمن هذا البُعد تهيئة البنية التحتية المناسبة؛ لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل بما يتيح فرصاً لأعضاء المدرسة للمساهمة في التخطيط وصنع القرار.

(عماد الدين، 2003: 27-33)

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

شكل (2.4)
أبعاد إدارة التغيير



المصدر: (عماد الدين، 2003: 28)

المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لنجاح عملية التغيير:

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على التغيير في المؤسسات التربوية فرص النجاح في جهودهم، وأهم هذه العوامل ما يلي:

1. توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضة.
2. دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة؛ إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن لهم الاستمرارية وتحقيق الأهداف.
3. وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية، ترتبط بالتغيير وتساعد على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده.
4. التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد؛ إذ أن لمعايير وقيم وتوقعات المجموعات في المنظمات تأثيراً واضح على سلوك الأفراد.
5. تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير، وكيفية التعامل معها.
6. توافر الموارد البشرية، والمادية، والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه (الدرة، 1986: 372).

وأضاف (الطراونة، 2003) أنه يجب توافر متطلبات أساسية لإحداث التغيير في المدرسة من أهمها:

1. توافر إدارة التغيير وعزيمة التطوير.
 2. توافر الوقت الكافي لإجراء الدراسات، وعمليات التطوير المتعددة والنوعية.
 3. تعزيز مشاركة المعلمين في التغيير المدرسي، ومناقشتهم في المشاريع والخطط التطويرية.
 4. توافر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية التي تلزم لاتخاذ قرارات التغيير المدرسي.
- (الطراونة، 2003: 45)

ويرى الباحث إضافة لذلك على أنه يجب إيجاد القيادة الحسنة القادرة على إدارة المدرسة ولديها القدرة الكاملة على وضع خطط المدرسة، وأن تتمتع بحسن العلاقات مع العاملين، والقدرة على تحليل المشكلات ودراستها.

معوقات إدارة التغيير:

قد يكون التغيير ناجحاً إذا أدرك أصحابه أنه قد يحقق أهدافهم، ويغير الواقع المحيط بهم؛ ولكن في بعض الأحيان يقف حائلاً قوياً في وجه جهود التغيير يتمثل في المعوقات التي تقاوم كل ما يسعى له التغيير؛ وهذا هو رد الفعل الطبيعي على التغيير، وقد تعمل هذه المعوقات على كسر ذراعي إدارة التغيير في جهودها لتحقيق الأهداف المنشودة من عملية التغيير.

ويرى (مصطفى، 2005) أن أسباب مقاومة التغيير في المنظمات هي:

1. ليس في الإمكان أبدع مما كان أو هو كائن:

مثل اقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى في التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

2. مخاوف فقد مزايا مكتسبة:

قد يعارض البعض التغيير التنظيمي خوفاً من فقد شيء ذي قيمة. فهناك من يخشى فقدان سلطة، أو قوة تأثير، أو موارد مادية أو مالية أو بشرية (مرؤوسين)، أو صداقات، أو حرية اتخاذ القرار، أو المكانة الأدبية، أو نمط إشراف مريح، وما إلى ذلك. وهنا يفكر الفرد في نفسه وما يجب عليه أن يتخلى عنه. وهو في هذه الحالة تجتاحه هواجس تعديل سلوكيات اعتاد عليها وفقد مميزات محببة لنفسه في بيئة العمل، بينما لا يعطى أولوية أو أهمية كافية لمصلحة التنظيم أو لاهتمامات رؤسائه أو زملاءه في العمل، كذلك قد يخشى البعض من عدم القدرة على ممارسة العمل وفقاً للنظام الجديد مما قد يؤدي لتدني إنتاجيته ومرتبته في تقييم الأداء.

3. قصور فهم وثقة:

سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث؟ وما هي أهدافه؟. ومن المرجح أن يسود سوء فهم لأهداف ونتائج التغيير التنظيمي، عندما تفتقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير، سواء كان رئيسه أو مستشار التغيير.

4. تقييمات مختلفة للتغيير ونتائجه:

تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير، من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة. وبينما يرى مخطو التغيير أنه يؤدي إلى نتائج إيجابية، فإن هؤلاء الذين يتأثرون به ولا يخططون له قد يرون فيه ضرراً. فمثلاً: قبيل وعند بداية استخدام الإنسان الآلي رأت الإدارة في ذلك فائدة محققة، بينما رأى العاملون في ذلك إشارة إلى أنهم سيفقدون وظائفهم.

5. مرونة محدودة إزاء التغيير:

يقاوم الناس التغيير لأنهم يتوقعون ألاّ يقدروا على تطوير مهارات جديدة لازمة للأداء الجيد. قد يفهم الأفراد تماماً أن التغيير ضروري لكنهم يكونون عاطفياً غير قادرين على ممارسته، مثلاً يمكن أن نجد هذا النمط من المقاومة في إدارات أو أقسام تتجه لاستخدام نظم تشغيل بالحاسبات الآلية وأجهزة معالجة الكلمات، بدلاً من الأداء اليدوي، فالعاملون يخشون العجز عن تشغيل هذه التجهيزات كما يجب، فقد يعارضون هم وحتى رؤسائهم أيضاً هذه التغييرات مع أنها لازمة لتحسين الإنتاجية.

(مصطفى، 2005: 501)

وعلى مديري المؤسسات التعليمية أن يعكسوا اتجاهاتهم نحو التغيير. وبالطبع فإن هذا سوف يؤثر بدوره في هؤلاء الذين يعملون معهم وبشكل عام فإن الافراد الذين لديهم إحساس بالالتزام ويكونون في وضع المسؤولية سوف يرون أن التغيير فرصة، أما هؤلاء الذين يكونون غير راغبين في التغيير فانهم يرونه كتهديد، بالطبع يمكن القول أن أي مؤسسة سوف تتضمن خليطاً من هؤلاء الذين يرون أن التغيير سلسلة تبدأ من الخوف وتنتهي بكونه فرصة، وهؤلاء الذين يقاومون التغيير خاصة إذا كانوا مجبرين على هذا التغيير (العليم والشريف، 2009: 323).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن من أهم معوقات إدارة التغيير في المؤسسة التربوية ما يلي:

1. الخوف من المجهول الذي يحدثه التغيير.
2. الخوف من فقدان العاملين لمركزهم الوظيفي أو فقدانهم لزملائهم.
3. خوف العاملين من زيادة الأعباء الوظيفية، أو إضافة المهام الجديدة التي يجهلها الموظف.
4. قلة المهارات والقدرات التي تحتاجها المؤسسات التربوية لإحداث التغيير وعدم معرفة مدراء المدارس بالمستجدات الحديثة في الإدارة .
5. عدم توافر الموارد المناسبة التي تساعد في تنفيذ الإجراءات والنشاطات التي تحتاجها عملية التغيير.

أساليب التغلب على معوقات التغيير:

مقاومة التغيير سمة طبيعية متوقعة، ولذلك على المدراء اتباع الطرق اللازمة لخفض مقاومة التغيير، ولقد وضع (مصطفى، 2005) سبعة مراحل للتغلب على مقاومة التغيير، وهي:

1. الاتصال للإقناع:

تعتبر هذه المرحلة أكثر طرق خفض مقاومة التغيير شيوعاً، حيث يجب أن يُشرح للأفراد من خلال عمليات الاتصال طبيعة التغيير ومسبباته وأهدافه. وهذا يساعد في إعدادهم للتغيير، وشحن حماسهم وهمهم للإسهام الإيجابي فيه. وهنا نقول للمدير الذي يتعامل مع معارض التغيير: أعطه عينيك أو نظارتك ليرى بها ما تراه أنت.

2. المشاركة:

إن أخذ رأي المتأثرين بالتغيير في الاعتبار يساعد على تصميم وتنفيذ التغيير، ويزيد من درجة إسهامهم فيه والتزامهم به. فإن شعر الأفراد أن أفكارهم ومواقفهم موضع اعتبار في ممارسة الرؤساء للعملية الإدارية، كما أنها مُضمنة في جهود التغيير، سيميلون لأن يكونوا أقل معارضة أو مقاومة للتغيير، وأكثر تقبلاً له، لنذكر هنا أن الاختلاف في الرأي يمكن أن يهيئ مناخاً للإبداع والتطوير، ولا يُفسد للود قضية.

3. الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف:

قد يتوقع المستهدفون بالتغيير ألاّ يقدروا على استيفاء متطلبات التغيير مثل: اكتساب القدرات والمهارات الجديدة، وهنا يمكن أن يعدّ مخطوط التغيير بتقديم الدعم المعنوي وتهيئة برامج التدريب وهكذا كافة التجهيزات المادية، وظروف العمل المناسبة، بما يهيئ أداءً فعالاً للمشاركين وبرنامج التغيير.

4. التفاوض:

إن أسفرت المراحل السابقة عن اقتناع بسيط بطبيعة التغيير ودواعيه وأهدافه، وظل طرف أو أكثر يقاومه، يتطلب الأمر حينئذ التخطيط لعملية أو عمليات تفاوض فاعلة. ويستهدف التفاوض تحقيق درجة أكبر من إقناع معارض أو معارضي التغيير بأهميته. وهكذا إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير، ويتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت، وأعضاء فريق التفاوض إن تطلب الأمر اشتراك آخر أو آخرين إلى جانب مستشار أو مستشاري التغيير، وهكذا على اختيار التكتيكات المناسبة للتفاوض.

5. المناورة:

إذا لم تسفر مراحل الإقناع أو المشاركة أو التفاوض عن تقدم في تخفيف المعارضة للتغيير، قد تظهر الحاجة للمناورة كصيغة للسلوك السياسي إزاء المقاومة، وذلك من خلال الإقدام والإحجام، والتقديم والتأخير، أو الالتفاف حول الهدف لجعل المستهدف بالتغيير يقتنع به دون مقاومة مؤثرة.

6. الإلزام الضمني أو الصريح:

يبدو هذا المدخل لازماً عندما يتقرر تخفيض أو تلطيف المقاومة للتغيير، بينما يكون هذا التغيير حتمياً ولا بتوفير مدأ زمنياً لأي جهد للإقناع بالتغيير، والإلزام الضمني يتمثل في أي صيغة غير مكتوبة، أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير. أما الإلزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يُخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجهاً رسمياً يتعين الالتزام به. وفي كل الحالات يجب أن يصاحب الإلزام بالتغيير أيّاً كانت صيغته اتصالات رسمية وغير رسمية تلطف الأثر السلبي الذي يصيب المستهدف بالتغيير نتيجةً لإلزامه به، بحيث يبدو الأمر إلزاماً له بالتغيير وليس إكراهاً عليه.

7. النقل والفصل والتعيين:

يعد هذا المدخل لازماً كآخر ورقة في جعبة الإدارة أو مخطط التغيير لا سيما إن كان المقاوم على درجة عالية من التصلب ويتعذر إلزامه بقبول التغيير، وحيث لا يكون هناك فسحة من الوقت لتأجيل التغيير (مصطفى، 2005: 505-507).

ويرى (عبد الباقي، 2004) أن من أهم طرق الحد من مقاومة الأفراد للتغيير ما يلي:

1. إبلاغ الأفراد بالتغيير قبل حدوثه، وشرح أهدافه لهم.

2. إشراك الأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في تصميم وتنفيذ عملية التغيير.
3. تشجيع الأفراد ودعمهم أثناء عملية التغيير ومساعدتهم على إزالة الخوف والقلق.

(عبد الباقي، 2004: 369)

ولتنفيذ كل ما سبق من أساليب وللتحول من الأساليب التقليدية التي اعتاد عليها العاملون إلى حالة جديدة نحتاج إلى إدارة واعية وقوية وحساسة وقادرة على الإبداع، والإقناع، ووضع الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات للعاملين للحد من مقاومة التغيير.

وأخيراً بعد الاستعراض الموضح لموضوع إدارة التغيير، حيث تم التعرف على مفهوم التغيير وإدارته وصولاً لتعريف إجرائي اتبعه الباحث في دراسته ثم تم التعرف على أهداف إدارة التغيير خاصة في المؤسسات التربوية، والأسباب التي تدعونا إلى تطبيق التغيير في المدارس كما تم توضيح خصائص التغيير، وكذلك تم سرد لبعض استراتيجيات التغيير التي يتبعها الأفراد في تطبيقه، وتم التطرق إلى أبعاد ومجالات إدارة التغيير وصولاً إلى المعوقات التي تحول دون تطبيق التغيير، وسبل مقاومتها والحد منها.

وأخيراً نرى أن هناك أهمية كبيرة لموضوع إدارة التغيير، وأن مدير المدرسة هو بوابة التغيير فعليه غرس التغيير في ثقافة المدرسة وتجذيره فيها.

وعلى مدير المدرسة توفير كل ما يلزم قدر المستطاع؛ لنجاح عملية التغيير، وتحقيق أهدافه حتى يرتفع مستوى مدرسته إلى الأفضل، وعليه أيضاً تخطي كل المعوقات التي تحد من تطبيق التغيير المنشود فقد يكون التغيير مخاطرة ولكن المخاطرة الأشد هي أن لا نغير ونتمسك بالأمر الواقع. ولكي يكون قائد التغيير قادراً على إحداثه وتحقيق أهدافه لا بد من امتلاكه لمهارات الإبداع الإداري، لأن عملية التغيير هي عملية إبداعية قبل أن تكون تغيير وهذا ما يجعلنا نتحدث عن الإبداع الإداري والمهارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية من أجل إحداث التغيير المنشود.

ثانياً: الإبداع الإداري

- تمهيد.
- مفهوم الإبداع.
- مفهوم الإبداع الإداري.
- أهمية الإبداع الإداري.
- عناصر الإبداع الإداري.
- مستويات الإبداع.
- خصائص الإبداع.
- مراحل العملية الإبداعية.
- مكونات الإبداع الإداري.
- مبادئ أساسية للإبداع الإداري.
- العوامل المؤثرة في الإبداع.
- سمات وقدرات القائد الإداري المبدع.
- معوقات الإبداع الإداري.
- المهارات اللازمة لمدير المدرسة.
- مهام مدير المدرسة.

ثانياً: الإبداع الإداري

تمهيد:

تعيش المؤسسات المعاصرة في ظروف متغيرة ومعقدة؛ وذلك بسبب ما يحدث حولها من تطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، فإن هذه المؤسسات تدخل عصر ما بعد الحداثة، كما يسميه البعض وآخرون يسمونه بالعصر الرقمي، لهذا ظهرت حاجة المؤسسات إلى الإبداع للتعامل مع هذه الظروف.

مما يلزمها إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن طرق إدارية ابداعية حديثة تركز على الإنسان، فهو جوهر العملية الإدارية الإبداعية.

إن قضية الإبداع من القضايا المعاصرة التي أخذت جل اهتمام الباحثين، في عالمنا المعاصر، وقد اتسمت بالتعقيد والتشابك من حيث ماهيتها ومنهجيتها، وما يؤثر فيها من دوافع نفسية، وعوامل بيئية خارجية. وقد اهتم بعض السيكولوجيين اهتماماً بالغاً بدراسة القدرات الإبداعية، وارتاد هذا الميدان نخبةً من المتخصصين في الجامعات، ومراكز البحوث في مختلف أنحاء العالم (البريدي، 1999: 49).

وهناك حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية، كونها متغيراً هاماً في بناء الإنسان الذي يعتبر المحور الأساسي في أي مسيرة حضارية، فإما أن تخرج لنا هذه المؤسسات إنساناً متميزاً مبدعاً يريحه المجتمع، وإما أن تخرج لنا عدد هائل من الأفراد المتعلمين غير المبدعين. وبناءً على ذلك فإن على المؤسسات التربوية الاهتمام بالإبداع وتطبيقه على العاملين بها.

ويعتبر مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة (هيجان، 2005: 8) هذا لأن الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدراتهم على الإبداع والتفكير (الزهري، 2002: 231).

مفهوم الإبداع:

لغة:

هو مصدر أبداع، وأبداع الشيء أي استحدثه وأخرجه على غير مثال، وابتدع الشيء بدعة أو ابتدعاً والابتداع هو الخروج على الأساليب القديمة باستحداث أساليب جديدة (ابن منظور، 1994: 6).

وقال تعالى في محكم التنزيل "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۗ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ" (البقرة: 117). أي خالقها ومبدعها سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.

فالإبداع لغةً: هو استحداث أو ابتكار شئ جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف (الطيب، 1988: 10).

اصطلاحاً:

تعريف الإبداع هو أكثر تعريفات المفاهيم المستخدمة في علم النفس صعوبة. فقد أشار Taylor في عام 1988م، في تقرير غير منشور، قدمه إلي شركة Dow Chemical Company إلي وجود عدد يتراوح بين 55 إلي 60 تعريف مختلف في أدبيات علم النفس، ومما لاشك فيه أن العدد الإجمالي، قد وصل في الوقت الحالي إلي عدة أضعاف هذا الرقم (حسني، 2004: 40).

ويعرف (جرون، 2002: 22) الإبداع أنه " مزيج من القدرات، والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلي نتائج أصيلة ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم.

وعرفه (الصرن، 2000: 28) بأنه " أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة".

ونظر إليه (نصر، 2008: 14) أنه " قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة مع الاستعانة بالآخرين في توليد هذه الأفكار، وإعادة صياغة خبراته السابقة، والتي تمكنه من استخدام المهارات التخيلية التي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر، مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الافكار كبيرة وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة".

وحيثما عرفه (السليم، 2002: 21) بأنه " قدرة الفرد علي الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة، والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات، والقدرة علي التحليل والفكر المغاير، والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير، وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم".

وقد عرفته (أيوب، 2000: 7) أنه " القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة، حيث يبنى الإبداع على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات، وحلها اعتماداً على قدراته العقلية وطلاقته الفكرية، ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب".

وباستعراض ما سبق نرى أن مفاهيم الإبداع تعددت وتباينت نظراً لاختلاف الكتاب والباحثين في هذا المجال، ولاشك أنه يوجد اتفاق شبه مؤكد بين الباحثين على أن الإبداع هو ابتكار أفكار جديدة، مفيدة ومقبولة اجتماعياً للتنفيذ، وهناك اتفاق على أن الإبداع هو الخروج عن نطاق المؤلف.

ويري الباحث أن الإبداع هو: "العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة لدى مدير المدرسة، بحيث تجعله قادراً على إنجاز العمليات الإدارية الجديدة، وتحقيق أهدافه وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة".

مفهوم الإبداع الإداري في المدرسة:

تواجه المدرسة الثانوية العديد من المشكلات المتداخلة والأعباء الكثيرة والمعلومات الجديدة المتسارعة؛ نظراً للتغيرات السريعة المحيطة بها، كل هذه الاعتبارات والتحديات تحت على جذب القادة الأكفاء الذين لديهم القدرة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، واستخدامها لمواجهة تلك التحديات، وتذليل العقبات، وتحسين أداء جميع العاملين بالمدرسة، ومن هنا بدأ الاهتمام بالإبداع الإداري كأحد الآليات الهامة اليوم التي تساعد إلى حد كبير في التعرف على مدى قدرة المدرسة على الاستمرار في التقدم من عدمه (نصر، 2008: 10).

ونظراً لمكانة الإدارة المدرسية في النظام المدرسي، وتأثيرها في جوانبه المختلفة سلباً أو إيجاباً حسب فعاليتها في تحقيق الأهداف المتوخاة منها. فإن تطويرها لتتلاءم مع متطلبات العصر أمر تحتمة الضرورة، وبذلك فإنه تتأكد الحاجة إلى الإبداع الإداري الذي يساهم في تحقيق أعلى النتائج بكفاءة وفعالية.

ولقد انتشر مفهوم الإبداع الإداري في الآونة الأخيرة من هذا العصر بين الباحثين. فقد عرفه (أبو فارس، 1990: 22) بأنه: "امتلاك أعضاء الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي وتنميتها من خلال الأساليب، والطرق المتنوعة؛ لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم؛ وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفعالية، وإيجاد حلول مبتكرة لها، وتنمية ذاتهم مهنيًا". ويعرفه (عامر، 2001: 598) في أنه: "يتمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون، والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية للعاملين، جديدة في مضمونها وشكلها أو نظاماً إدارياً جديداً مما يؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف العمل الإداري وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع".

ويعرفه (القحطاني، 2001: 38) بأنه: "استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف، والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم".

ويعرفه (حمود، 2002: 204) بأنه: "محاولة إنسانية على المستوي الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والنصية، وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية، للقيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق منفعة للجميع".

ويعرفه (نصر، 2008: 12) في المؤسسات التعليمية بأنه: "قدرة الإدارة المدرسية على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، والتي يمكن تنميتها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع الإداري، وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة تساعد على انجاز عمليات إدارية جديدة، وتقديم برامج تطويرية للعاملين تحفز على استثمار كافة قدراتهم ومواهبهم مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المنظمة".

وتعرفه (الحميدي، 2005: 35) في المؤسسات التعليمية بأنه: "قيام مدير المؤسسة بوضع استراتيجيات مبتكرة؛ لإجراء تحسين وتجديد شامل للسياسات، والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفق منهجية التعامل في البنية المدرسية مما يسهم في جودة الأداء والوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في الهيئة المدرسية مما يسهم في تفعيل العملية التعليمية وقدرة المدرسة على التكيف والتميز".

وبعد سرد لبعض التعريفات التي وضعت لمفهوم الإبداع الإداري نرى أن بعضها يركز على أهمية الإبداع الإداري في التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات، وتعريفات أخرى ترى أن الإبداع الإداري هو اتباع الأساليب الإدارية الجديدة المنبثقة من عمليات وقدرات عقلية للمدير بحيث تمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار.

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث أن يعرف الإبداع الإداري بأنه: "هو قدرة مدير المدرسة على إيجاد الطرق والأساليب الجديدة، التي تتبع من تفكير وقدرات إبداعية من أصالة وطلاقة ومرونة وحساسية للمشكلات ومخاطرة وتحدي واحتفاظ بالاتجاه، والتحليل والربط من أجل تحسين المستوى الإداري ومسايرة التغيير ويتم قياسه بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلمين على الاستبانة".

أهمية الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع الإداري هو أحد وسائل التجديد والتغيير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه. ومع النظر للتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، ومع زيادة حدة المنافسة بين الشركات، وتنوع حاجات الأفراد وزيادة طموحهم. قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات.

ويصعب تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة، حيث أنها تتطلب مهارات إبداعية.

وبشير (عسيري، 1999: 12) إلى أن أهمية الإبداع الإداري تتبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً، والقدرة على التفكير وفق قدرات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها .

مما سبق يرى الباحث أن الإبداع الإداري: هو وسيلة المنظمات في هجر التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح، حتى تتمكن من مواجهة والصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح.

ويمكن إجمال أهم الإيجابيات من توافر ظاهرة الإبداع في المنظمات على النحو التالي:

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العملية التنظيمية.
2. أن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية، عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
6. حسن استغلال الموارد البشرية، والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (النمر، 1992: 62).

ويؤكد كاتلين المشار إليه في (نصر، 2008: 24) على أهمية تواجد قائد مبدع داخل المدرسة لما له من فوائد عديدة يتم تحقيقها والتي منها:

1. إعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية، والحرية التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل.
2. حث جميع العاملين على التفكير بطريقة خلاقة، وحثهم على مواجهة الأخطار.
3. الحد من الدلائل السلبية المختلفة للجهود الفاشلة، والتي تجعل الإدارة المدرسية تنتظر إلى الجهود الفاشلة كفرص للتعليم، وترى المخاطرة خطوة ضرورية نحو التحسين المستمر.
4. إمداد المعلمين بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية.
5. تقديم أفكار جديدة لجميع العاملين، والتي تمكنهم من حل المشكلات بطرق مبتكرة والنظر إلى الأمور نظرة مختلفة.

6. دعوة الطلاب لمناقشة وتقديم المبادرات الجديدة من خلال إعطائهم مناصب قيادية، وإمدادهم بالأنشطة المدرسية والأنشطة الصيفية، وبذلك تتكون رؤية واضحة لديهم بما تقوم به الإدارة المدرسية من عمليات تحسين مما يكون له أثره الإيجابي على أداء الطلاب.

وبتحليل ما سبق نجد أن الإبداع الإداري يفيد مديري المدارس، حتى تواجه مدارسهم التحديات الخارجية وتواكب التقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا على اعتبار أن الإبداع يجعل الإدارة المدرسية أكثر إحساساً بالمشكلات التي تقابلها، وأكثر استفادة من المعلومات المتاحة للتوصل إلى حلول مبتكرة وبالإبداع تضع الرؤية الصحيحة لمستقبل المدرسة.

عناصر الإبداع الإداري:

وللإبداع الإداري عناصر أساسية تظهر على سلوك المبدع عند تميمتها، وبدونها لا يمكن أن يكون هناك إبداع، فلا بد من التعرف عليها؛ لكي نتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديداً، فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد عناصر الإبداع؛ ولكن هناك عناصر يمكن القول أن كثيراً من الباحثين متفقون حول وجودها وهي:

أولاً: الأصالة (Originality):

وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة، والمفيدة، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى، وتمثل الأصالة أهم عوامل القدرة على التفكير الإبداعي والفرد المبدع ذو الأصالة هو الذي يستطيع أن يبتعد عن المؤلف أو الشائع وبالتالي يدرك العلاقات، ويصممها، ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصيلة، وهناك من يعد الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، فهي تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المؤلف أو الشائع (السميري، 2007، 23).

وأما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع فهو ليس مبدعاً إنما مقلد (عبدالوهاب، 1994: 118).

ثانياً: الطلاقة (Fluency):

وهي تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها (جروان، 2008: 84).

وهناك من يقول أن الطلاقة هي بذلك القدرة الإبداعية، وذلك لأن الشخص المبدع ينتج أكبر قدر من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير (الشمري، 2002: 65).

وبشير (الطبي، 2001: 55) إلى أربعة أنواع من الطلاقة:

- 1- طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- 2- طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- 3- طلاقة الأفكار: أي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- 4- طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة، لتكوين رسوم حقيقية.

ثالثاً: المرونة (flexibility):

تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها، ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف (الصيرفي، 2003: 18).

والمرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة (جروان، 2008: 85).

رابعاً: الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems):

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات، أو حاجات، أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة، والتحقق من وجودها في الموقف. ولا شك في أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث من حل لها، ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة. ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها أو استخدامها أو إثارة تساؤلات حولها (جروان، 2008: 86).

خامساً: المخاطرة والتحدي (Risk – taking):

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار، أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه (النمر، 1994: 99).

سادساً: الاحتفاظ بالاتجاه (Maintaining Direction):

ويقصد به قدرة الفرد على تركيز انتباهه في المشكلة دون أن يكون للمشتتات تأثير على تفكيره، وتفاعله مع المشكلة يكون أقوى من المؤثرات الخارجية، مما يقوي من فرص النجاح في الوصول إلى الحل الصحيح، وذلك بأسلوب يتسم بالمرونة (زيتون، 1987: 125).

سابعاً: التحليل والربط (Analysis):

ويقصد به إنتاج إبداعي وابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها أي تحليل وتفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها

البعض، ومن ثم تدخل المشكلة إلى مجموعات قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد (رشوان، 2002: 43).

وهذه العناصر السابقة يتبناها الباحث في دراسته للمحور الثاني وهو: الإبداع الإداري. ويرى الباحث بأن كل مدير يستطيع أن يبدع ويكتسب تلك العناصر أو المهارات حتى ينقل مؤسسته من حالة غير مقبولة إلى حالة منشودة، مواكبةً للتقدم والتسارع في كافة مجالات الحياة. وهذا ما يسوق الباحث للحديث عن مستويات الإبداع.

مستويات الإبداع :

للإبداع درجات مختلفة تتفاوت من مستوى لآخر، ولقد استطاع تايلور تحديد خمسة مستويات للإبداع، أوردها (جروان، 2008) كالتالي:

1- الإبداع التعبيري (Expressive):

ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، و مثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال.

2- الإبداع المنتج أو التقني (Productive \ Technical):

ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج. ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية، أو مسرحية شعرية.

3- الإبداع الابتكاري (Inventive):

ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار، أو معارف أساسية جديدة. ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالباً ما يخضع إلى معايير ومواصفات تحددتها عادةً دوائر تسجيل براءات الاختراعات التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق ونافعاً معاً مثل ابتكارات أديسون وماركوني وبل.

4- الإبداع التجديدي (Imovative):

ويشير إلى القدرة على اختراق قوانين ومبادئ، أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كذلك التي قدمها يونج وأدلر في نظريتهما المبنية على سيكولوجية فرويد.

5- الإبداع التخيلي (Imaginative):

وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرهما ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ، أو نظرية، أو افتراض جديد كلياً، كما يظهر ذلك في أعمال أينشتاين وفرويد في العلوم وبيكاسو ورايت في الفنون (جروان، 2008 : 81).

وقد أشار (العميان، 2005) إلى إمكانية التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

1- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، والقدرة على التحليل.

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها. وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة.

أ- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

ب- أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً، ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

ت- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة (العميان، 2005 : 392-394).

خصائص الإبداع:

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورفيقه منذ أن خلقه الله عز وجل على هذه الأرض، إلا أن بحث الظاهرة الإبداعية والتبصر فيها جاء متأخراً إلى حد كبير، مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي (عساف، 1995 : 32).

لذلك حاول عدد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد (الشمرى، 2003 : 71).

ويذكر (عيد، 2008) مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي:

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يتم ممارسته عن طريق الجامعات والمؤسسات، بل يمكن القول إن الإبداع الجماعي والمؤسسي، قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة.
2. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

3. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب النظرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
4. يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
5. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف المكان والزمان، وبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً، والعكس صحيح.
6. الإبداع يبدأ بالتحليل للفرص، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
7. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي، والتصورات والصياغات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع.
8. إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية(عيد، 2008: 15).

وأشار (الحريري، 2011) إلى أن من خصائص الإبداع هو التعقيد والمخاطرة، والتعزيز من إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي، ويحقق لها حصة سوقية في المنافسة العالمية، والإبداع نشاط معقد متعدد الأطوار (مبادأة، تبني، تنفيذ) وكل طور يحتاج إلى وقت واستراتيجيات وظروف بيئية وهياكل، تتباين من مرحلة لأخرى (الحريري، 2011: 250).

ويرى الباحث أن معرفة خصائص الإبداع يساعد في الكشف المبكر عن المدراء المبدعين وتدريبهم للعمل، وتنمية مهارة الإبداع لديهم، ولكن من ملاحظة ما سبق نرى وجود اختلاف بين الباحثين حول ذكر خصائص الإبداع، أو عددها وهذا ليس بالأمر اليسير.

مراحل العملية الإبداعية:

بالرغم من تنوع الاتجاهات حول ما يعنيه تعبير " العملية الإبداعية، فإن الاتجاه التقليدي يصف هذه العملية بدلالة مجموعة من الخطوات، أو المراحل التي تختلف من باحث لآخر(جروان، 2008: 62).

ولقد اتفقت العديد من الأدبيات التربوية على التحليل الذي قدمه عالم النفس والس الذي يقول أن الإبداع يتم من خلال أربعة مراحل أساسية وهي كما يلي:

1- مرحلة الإعداد (Prepatation):

ويتم في هذه المرحلة تجميع أكبر عدد من المعلومات، لاكتشاف بصيص الضوء، لحل المشكلة وتتصف هذه المرحلة بالعمل الجاد لتجميع أكبر قدر من البدائل حيث أن زيادة عدد البدائل يزيد من

احتمالات التوصل إلى حل على درجة عالية من الجودة مع ضرورة إرجاء عملية تقييم البدائل (نصر، 2008: 28).

وفي هذه المرحلة فإن الأفكار عادة ما تكون غامضة المعالم، حيث أنه لا يعبر عنها بصورة لفظية، بل غالباً ما تكون في نطاق التصور البصري، لذا فإنه يتطلب منها الفرد في هذه المرحلة التركيز، وطرح العديد من الأسئلة على نفسه التي يرى أنها قد تساعد على توضيح المشكلة، لهذا فالمرونة والصبر ضروريان في هذه المرحلة للقدرة على تعديل الأفكار بما يتناسب مع طبيعة المشكلة، وكذلك التخفيف من حالة الإحباط التي يمر بها الفرد بسبب عدم الوصول إلى حل سريع للمشكلة (هيجان، 1999: 187).

2- مرحلة الاحتضان (Incubation):

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً فالأفكار الجديدة تكون مخزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان (الطيبي، 2001: 56).

3- مرحلة الإشراق (Illumination):

يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل أو بؤادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوي اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد (جروان، 2008: 94).

4- مرحلة التحقق (Verification):

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع وفي هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التغيير والصقل فهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة (المبدعة) (الطيبي، 2001: 56).

والعملية الإبداعية في هذه الدراسة هي عملية يقوم بها مدير المدرسة الثانوية المبدع. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يعني بالضرورة أن كل عمل إبداعي لابد أن يمر بهذه المراحل على الترتيب؛ فربما يحدث تداخل بين هذه المراحل في العمل الإبداعي.

مكونات الإبداع الإداري:

يتكون الإبداع الإداري من ثلاثة مكونات أساسية والتي وضحتها (نصر، 2008) فيما يلي:

1- مهارات التفكير الإبداعي:

إن امتلاك القائد لهذه المهارة تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير، وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة غير المتوقعة، وذلك لتحديد الدقيق للمشكلة، والاقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية بالمشكلات.

2- الخبرة:

وتشتمل على المعرفة والفهم، وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الطول الخلاقة، والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، بالإضافة أن هذه المعرفة تساعدهم في حياتهم المهنية كصانعي القرارات؛ لذلك فإن الخبرة تعد مكون أساسي من مكونات الإبداع، حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلا من تدعيمها، وعدم تفهم السلوك الإبداعي لبعض معلمهم مما ينعكس على فشلهم في تدعيم الطرق الإبداعية في التدريس، لأنهم ينظرون إليها على أنها إهدار ومضيعة للوقت.

3- الدافعية:

يتطلب الإبداع سلوكاً مكتفياً من القائد يقف ورائه دافعاً كبيراً، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، هذا بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها (نصر، 2008:27).

والخلاصة أنه لكي يتحقق الإبداع الإداري في المنظمة ويحقق أهدافه، لا بد من توافر المكونات الثلاث الأساسية للإبداع وهي مهارات التفكير الإبداعي، والخبرة، والدافعية، وأي نقصٍ أو فقدٍ لإحداها قد يؤثر في عمل القائد المبدع ويهبط أهدافه. وإذا كانت هذه المكونات أساسية إلا أن هناك مجموعة من المبادئ من الضروري مراعاتها.

مبادئ أساسية للإبداع الإداري:

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات، والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عرضها (السكرانة، 2011) في النقاط التالية:

1- افسحوا المجال لأية فكرة أن تولد وتتمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دما لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق.

- 2- إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة و اللياقة.
- 3- احترم الأفراد وشجعهم ونمهم بإتاحة الفرص لهم، للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمؤسسة. فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، وهل المؤسسة إلا مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم؟
- 4- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- 5- حولوا العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب. ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح .
- 6- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، فإن كل فرد هو مبدع في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك، لكي يصنع من أفراداه مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة.
- 7- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل، وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع، ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل، إذن لنسعى إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد وحتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة.
- 8- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية، أو مكررة في البلب، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، أيضاً أخذ الجيد وترك الرديء، لتكون أعمالنا من الإيجابيات. فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الابتكارية، إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين. وليس هذا بالشيء الكثير.
- 9- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، وربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلي تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.
- 10- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

11- إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد، وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأن العديد منهم يرتاح لأكثر العادات و الروتينيات القديمة التي جرت عليها الأعمال، وصارت مألوفة، لأن التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد خصوصاً وأن الجديد مخيف لأنه مجهول المصير والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة، لذلك فإن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة كما أنها ستجعلهم محط الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر وهذا الأمر يتطلب المزيد من المحاورة والنقاش، حتى يصبح جزءاً من الاعتقادات والمبادئ والأعمال الإبداعية برحابة صدر، وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً (السكرانة، 2011: 122-124).

العوامل المؤثرة في الإبداع :

تذكر (السرور، 2002) مجموعة من العوامل المؤثرة في الإبداع من أهمها :

الثقافة، الأسرة وطبيعة الوالدين، الالتزام، كيفية تشكيل الهوية للفرد، النضج ، التعليم، المثيرات، الصحة العقلية، البيئة بشكل عام والنظم الحياتية المتعبة للفرد، القبول والتشجيع وخاصة فترة الطفولة المبكرة، الدافعية الداخلية للفرد وحمايتها من الدوافع الخارجية المعيقة، المعرفة والمواهب الخاصة. (السرور، 2002: 244)

ويوضح (دركر، 2003) ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع

وهي:

- **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص، لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية .
- **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك، وحب العمل، وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق لهم، ولكن نجد أن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة من خلال تغيير الأهداف بشكل مستمر، ويمنحون الحرية اسماً دون تطبيق.
- **المصادر والموارد:** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقتل الإبداع روتينياً من خلال تبني سلسلة تحديد الزمن، مما يستحيل معه إنجاز المهام.
- **سمات وصفات مجموعة العمل (جماعة العمل):** حيث يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة فإنها تكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي .

- **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** ونجد أن المديرين يهملون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخلق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

- **الدعم المنظمي:** أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف الأخطاء بهدف تلافيتها وقبول الخطأ ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية(دريكر، 2003 : 32).

من خلال ما سبق نجد بأن العوامل المؤثرة في الإبداع نوعان: منها ما هو فردي، مثل: التحدي، والحرية، والنظرة المرنة للأمور، وتقبل الجديد، ومنها ما هو بيئي مثل: تأثير المدرسة والمجتمع بما فيهما، وأساليب كل منهما تجاه الفرد، وأن مهارات الإبداع تنمو بتفاعل العوامل الفردية، والعوامل البيئية معاً، فلا يكفي وجود العوامل الداخلية، أو الفردية لإيجاد شخص مبدع، ولا يوجد شخص مبدع لا يوجد عنده التحدي والعزيمة والمثابرة.

سمات وقدرات القائد الإداري المبدع:

تحتاج المؤسسات التربوية إلى قائد مبدع يستطيع أن يواجه التحديات المفروضة عليه، ويحدث التجديد والتغيير، فهذا القائد يتحلى بالعديد من السمات والقدرات ذكرها(القاعوري،2005) والتي منها ما يلي:

- 1- التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة استراتيجية فعالة.
- 2- الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- 3- الرؤية الانتقالية الهادفة للتجديد المستمر.
- 4- التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات.
- 5- تفهم وتبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة.
- 6- الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية.
- 7- التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتياً.
- 8- إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها.
- 9- اكتساب قدرات المدير العالمي من حيث إجادة لغة أجنبية على الأقل والتكيف مع المتغيرات المحيطة المتلاحقة(القاعوري،2005: 187).

وقد أشار (القريوقي، 2005) إلى أهم الخصائص المميزة للإداري المبدع بقوله:

1. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة، للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة.

2. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس، و بالآخرين لدرجة كبيرة، والإداري المبدع يتوقع الفشل، ولكنه لا يستسلم بسهولة.
3. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.
4. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف، والتجريب، والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات، وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق.
5. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء، وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا، وهي صفة لا تتوفر في الافراد المقلدين.
6. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير، وألا يفرض سلطته على الآخرين، ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة.
7. يجب أن يتميز الإداري المبدع بتقديم أفكار غير مألوفة للآخرين، وإنجاز الأعمال بطرق ابتكارية والميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة، وعدم الاستسلام بسهولة.

(القيروقي، 2005: 182)

وذكر (عبادة، 1992) الصفات الشخصية للمبدع فيما يلي:

1. تبدو عليه الثقة في قدرته على تنفيذ ما يريد لا يتبع الأساليب الروتينية في أعماله.
2. لا يتكيف بسهولة مع الجماعة، فهو لا يسايرها.
3. يتسم بالمثابرة وعدم الاستسلام بسهولة وعنيد لا يتخلى عن رأيه.
4. يميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
5. يكره العمل في مواقف تحكّمها مواقف وتنظيمات صارمة.
6. يهتم بالأشياء التي تحتل الشك ولا يمكن التنبؤ بها.
7. يملك القدرة الكبيرة على تحمل المسؤولية و قادر على تنظيم العمل باستمرار.
8. يبادر بالعمل ويبذل الجهد الكبير فيه وقادر على فهم دوافع الآخرين.
9. واسع الأفق، دائم التساؤل، متعدد الميول والهوايات والاهتمامات.
10. يملك درجة معقولة من الاتزان الانفعالي، ويتصف بالمرح.
11. يقاوم تدخل الآخرين في شؤونه، ويحب التعمق في الأفكار الجديدة.
12. يربط بين خبراته السابقة وما يكتسبه من خبرات جديدة.
13. يدرك الأشياء كما لا يدركها الآخرون ويفضل التنافس على التعاون.

14. يزود جماعته بأفكار جديدة تحتاج إليها في كل ما يواجهها من مشكلات.
15. يتساءل عن تطبيقات النظريات والمبادئ القائمة، ويملك القدرة على التحليل والاستدلال.
16. يميل إلى العمل الفردي ويستخدم طرق غير مألوفة في إنجاز ما يكلف به من أعمال.
17. يقترح أفكار قد يعتبرها الآخرون غير معقولة، ويتوقف أحياناً عن حل المشكلات، لكنه لا يتوقف عن التفكير فيها (عبادة، 1992: 27).

وبذلك نرى أن هناك العديد من السمات والقدرات الواجب توافرها في القائد الإداري المبدع، حتى يستطيع أن يتكيف ويتعامل مع كل التحديات الواقعة عليه، وحتى يضع منظمته على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة. كما نلاحظ بأن السمات الواجب توافرها في الشخصية المبدعة تركز على امتلاك الفرد لمهارات الإبداع الإداري، والتي تمثلت في الأصالة، والمرونة، والطلاقة، وغيرها.

معوقات الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع عامل أساسي لإحداث التغيير، ومصدر تميز المنظمات التي تبحث عن التطور والتقدم، ولكن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما يلي:

1. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
2. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
3. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
4. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
5. القيادات الإدارية غير كفؤة، إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين (العميان، 2005: 401).

وهناك العديد من العوامل التي تحد من الإبداع تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين والكتاب وهي كالتالي:

- 1- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة: تتمثل بنمط الإشراف السائد، وأسس الترقية، ونظم التقويم والحوافز المتبعة ليس مواتياً للإبداع، ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها (القریوتی، 2000 : 308).

2- **تعارض القيم الاجتماعية السائدة مع الإبداع:** الذي يعني وجود فرص التجريب والتفكير بغير المألوف ، فمن المعروف مثلاً أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن، مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصاً متقدماً في السن وليس شاباً، وبالتالي إمكانياتهم الإبداعية لو وجدت لا تكتسب الاعتراف إلا في وقت متأخر، إذ ينظر لمحاولتهم الإبداعية بأنها محاولات لتجاوز الحدود (القيوتي، 2000 : 309).

وبضيف (حسن، 2004) لما سبق المعوقات التالية:

3- **المعوقات الإدراكية:** وتتمثل في النظرة التقليدية إلى الأمور أو المشاكل والتصلب في الرأي ونظرة الفرد إلى أن رأيه الوحيد على الصواب، والباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر.

4- **المعوقات البيئية:** وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ المكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي.

5- **المعوقات التعبيرية:** وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللذات نفسه، ومن أمثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها (حسن، 2004 : 131).

6- **المعوقات التنظيمية :** مثل غياب جو (الحرية)، وعدم التشجيع، وعدم مساندة العمل الجماعي ، والاعتماد المفرط على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح (عواد، 2005 : 31).

7- **المعوقات النفسية والعاطفية :** كثيراً ما تطرأ على الناس أفكار جديدة ، ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها، وذلك خوفاً من الفشل، أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها (هيجان، 1999 : 417).

أما (البدراني، 2011) والذي قام بدراسة بعنوان معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة بريدة أظهرت فيها النتائج على أن أهم معوقات الإبداع الإداري هي:

1- كثرة الأعباء الوظيفية، ضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، الالتزام بالقيود المهنية وغياب جو الحرية، قلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم. كانت أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري.

2- ضعف التمويل وقلة التجهيزات، عدم مطابقة المباني المدرسية للمواصفات المطلوبة، كثرة أعداد الطلاب ، كانت أهم المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري.

3- المعوقات العقلية، المعوقات الانفعالية، المعوقات الدافعة كانت أهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع الإداري.

ويرى الباحث أن هذا المحور ألا وهو الإبداع الإداري يتفق مع المحور الأول، والذي تناول فيه إدارة التغيير في العديد من المعوقات التي تحد منهما، مثل: الخوف من التغيير، وتمسكهم بالآراء القديمة، وإبعاد المرونة في النظرة للأمور بالكشف عن الجديد، وقلة التجهيزات، وضعف التمويل، وغيرها، وذلك بسبب الاتفاق الكبير بين الاثنتين في الأهداف والأهمية، فالإبداع هو الوسيلة القوية لإحداث التغيير والكثير من التغييرات هي إبداعات، كما يعتقد أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في المدرسة ما يلي:

1. نقص الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توافر أنظمة حوافز مؤثرة.
2. عدم تخلي المديرين عن الأسلوب السلطوي في إدارتهم.
3. ضعف قدرة المدير على الإدراك والتحليل، وانحصار تفكيره في حدود ثابتة لا يتمكن من الخروج منها، واستخدام أسلوب التبعية في التفكير.
4. عدم وضوح الأهداف عند المدراء.
5. إهمال المعلمين لمبادرات المدير الإبداعية وقمعها بالإهمال أو الرفض.

وهنا نقول بأن مدير المدرسة هو الراعي لكل العاملين في المدرسة وبإمكانه التخلص من الكثير من المعوقات التي تحد من تطبيق الإبداع الإداري من خلال تعامله مع المواقف التي تعترضه وبامتلاكه لمهارات المدير الناجح في جوانب العملية التعليمية ، وهذا ما يسوقنا للسرد للمهارات اللازمة لمدير المدرسة.

المهارات اللازمة لمدير المدرسة:

يجمع معظم الباحثين والكتاب على أن المهارات الإدارية اللازمة لمدير المدرسة تنقسم إلى أربعة أقسام رئيسية، وعلى الرغم من أن الكتاب اختلفوا في مسميات بعض هذه المهارات أو الكفاءات إلا أنهم اتفقوا على مضمون هذه المهارات وهي كما يلي:

- 1- المهارات الذاتية (الشخصية)
 - 2- المهارات الفنية (المهنية)
 - 3- المهارات الإنسانية
 - 4- المهارات الإدراكية (التصورية)
- أولاً: المهارات الذاتية (الشخصية):

يقول (أحمد، 2002) أن هذه المهارات تشمل السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الشخصية، والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس، وتتطلب هذه المهارات وجود القوة البدنية، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية (أحمد، 2002: 43).

وبضيف (الإبراهيم، 2002) مجموعة أخرى من المهارات الذاتية وهي "الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه، والعدالة في تعامله مع المرؤوسين، التواضع دون ضعف والحزم دون تعسف،

والمرونة دون تراخي، والقدرة على حل المشكلات الطارئة، سعة الأفق والقدرة على حسن التصرف في المواقف المختلفة، مستعداً لبذل الجهود والتضحية (الإبراهيم، 2002 : 170).

ويذكر (حجي، 2000) مجموعة أخرى من المهارات الشخصية لمدير المدرسة وهي: يظهر البشاشة ويتصرف بدمائة ولطف، يتمتع بالثبات الانفعالي، والمزاج غير المتقلب، يتصف بالشجاعة والصدق، يفهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة، يحب عمله ويفي بما يعد يتسم بعقلية مفتوحة، وموضوعية فيما يتعلق بعمله وبالأخرين، يثق في الآخرين ويفكر بهم قبل ان يتخذ قراراً.

(حجي، 2000 : 384)

ثانياً: المهارات الفنية (المهنية):

تشير إلى معرفة المدير المتعمقة في الأشياء أو علوم المعرفة، وفي مهنته وجوانب متطلباتها، ويكتسبها المدير القائد عن طريق الخبرة والتأهيل، وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة (العجمي، 2000 : 74). وتتعلق هذه المهارات بقدرة المدير على أداء عمله، والإلمام بجوانبه الفنية، وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح والإلمام بأعمال التابعين (البيلاوي وآخرون، 2000 : 201).

ويرى (ربيع، 2006) أن المهارات الفنية تتعلق أيضاً بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في معالجته لقضايا المدرسة، وشؤونها بأسلوب تربوي، وتحويل الافكار النظرية إلى ممارسات عملية، وفهم لنظم ولوائح النظام التعليمي وقوانينه، وهذا يعني ضرورة توفر قدر كاف من المعرفة العلمية في مجالات التربية والإدارة (ربيع، 2006 : 92).

ثالثاً: المهارات الإنسانية:

يتعلق هذا النوع من المهارات بالطريقة التي يمكن لمدير المدرسة التعامل مع مرؤوسيه بنجاح، وتنسيق جهودهم، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي والانسجام بينهم، وبالقدرة على جذبهم وحفزهم بإخلاص. ويتطلب ذلك استعداد المدير لفهم الآخرين، وفهم ميولهم وآرائهم واتجاهاتهم والإصغاء إليهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومشكلاتهم، وحاجاتهم، وللمشاركة في اتخاذ القرار لما في ذلك من أثر على روحهم المعنوية واستعدادهم للعمل، بل وتقانيهم في انجاز العمل واتقانه .

رابعاً: المهارات الإدراكية (التصورية):

ويتعلق النوع الرابع والأخير من مهارات مدير المدرسة بمدى كفاءة المدير، وقدرته في رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه، وربط أجزائه، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء، والتغيرات التي تحدث فيها على العلاقة على تنظيم ككل، وتشمل مهارة مدير المدرسة في ادراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع.

وهذه المهارة في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية، كما تبدو أهميتها من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهارته الإنسانية، كما تبدو أهميتها كذلك حيث أن توفرها لدى القائد

ينعكس على سلوك مرؤوسيه، ويطلع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة (عابدين، 2001: 91).

ويرى الباحث بأن هناك ضرورة ملحة لامتلاك مديري المدارس للمهارات السابقة، خاصة أننا نعيش عصر تغيرات متسارعة، وتحديات مفروضة تشمل كافة المجالات ومشكلات متداخلة من جميع النواحي، وبذلك يتمكن المدير من الوصول لإدارة ناجحة مثمرة تسير بمؤسسته لبر الأمان.

مهام مدير المدرسة:

يحتل مدير المدرسة دوراً مهماً في برنامج المدرسة بصفة عامة، فهو قائد المدرسة، وكثير من نجاح الأمور يتوقف على القيادة، وقال بسمارك: إن من يدير المدرسة يدير مستقبل البلاد، كما ذكر جون ديوي أن المدرسة قادرة على تغيير نظام المجتمع إلى حد ما، من هنا نجد أن جميع أعضاء الهيئة التدريسية يتجهون إليه في طلب التوجيه، فالمعلم والتلاميذ والآباء كلهم يتجهون إليه في ظرف أو في آخر طلباً للتوجيه (الطعاني، 2005: 130).

ويعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن حسن سير العمل بمدرسته من جميع الوجوه، ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه. ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة وتتداخل فيما بينها، إلا أنه يمكن تصنيف هذه الواجبات إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الإداري التنظيمي.

القسم الثاني: يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الفني والمهني. (مرسي، 2001: 113)

وقد وزع (عابدين، 2001) مسؤوليات مدير المدرسة في أربعة مستويات وهي:

- 1- المستوى الإداري: ويتمثل في توفير الظروف المادية والبشرية لتيسير العملية التربوية.
- 2- المستوى الفني: ويتمثل في المتابعة وتشجيع المعلمين على الابتكار، وتوفير النمو المهني للمعلمين والطلبة.
- 3- المستوى الاجتماعي: ويتمثل في توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي وبناء علاقة ذات تأثير متبادل بينها.
- 4- المستوى الإبداعي: ويتمثل في قيادة التجديد والتطور في العملية التربوية.

(عابدين، 2001: 287)

ويورد (العميرة، 2001) مهام مدير المدرسة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. إدارة شؤون التلاميذ.
2. رعاية شؤون العاملين.
3. تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.
4. تنظيم التسهيلات المادية المدرسية.

5. إدارة الشؤون المالية (العمارة، 2001: 109-129).

وبعد السرد لموضوع الإبداع الإداري بمفهومه وأهميته ومهارات الإبداع الإداري مبيناً الباحث ما يتبناه من مهارات في هذه الدراسة ، ثم التعرف على مستويات الإبداع وخصائصه وغيرها من النقاط الهامة في إثراء موضوع الإبداع الإداري وصولاً لمهام مدير المدرسة والمهارات اللازمة له وربطها بالإبداع الإداري.

ويرى الباحث أن الإبداع الإداري يجلب الكثير من الفوائد التي تعود على المدرسة ومن فيها فهو يمنح المدير النظرة المرنة للأمور ويجعله أكثر إحساساً للمشكلات وأكثر استفادة من الفرص المتاحة كما يمكنه من القضاء على المخاطر التي تهدده بسرعة.

وأخيراً يمكن القول بأن مدير المدرسة لا يولد مبدعاً بل هو من يحرك فيه مهارات الإبداع وينميها، وكل من يعمل يخطئ ويصيب، ومن لا يعمل لا يخطئ ولا يصيب، لذلك عليه أن يسعى للعمل المبدع وأن يتجنب كلام الآخرين من تعليقات سلبية تحبط العمل والتركيز على توليد الأفكار الجديدة والبحث عن الأفضل في عمله. كما لا بد من التأكيد على أن الإدارة الإبداعية من المطالب الملحة والضرورية في مدارسنا، حتى نصل إلى التغيير الذي نهدف منه لرفع المستوى التعليمي في مدارسنا، وللحاق بركب التطور الحضاري والتقني الذي تشهده الدول المتقدمة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.

ثالثاً : تعقيب على الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة

تمهيد:

يستعرض الباحث في هذا الفصل أبرز الجهود ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي استطاع الحصول عليها وجمعها، وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة، وقد قسم الباحث هذه الدراسات إلى قسمين هما: أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير، وثانياً: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري، وكل قسم يحتوي على دراسات عربية وأجنبية، وقام الباحث بترتيب الدراسات زمنياً من الأحدث إلى الأقدم وانتهى بعرض تعقيب على هذه الدراسات.

أولاً : الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير :

أ_ الدراسات العربية:

1. دراسة عبيد (2009) : بعنوان : "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/ دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي".

هدفت التعرف إلى واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بغزة، وأثر ذلك على أداء العاملين من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تناول ثلاثة مجالات للتغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته. وقد قام الباحث بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، واستخدم الباحث العينة الطبقية العشوائية في جمع البيانات الأولية، فقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (طبيب، فني، تمريض، إداري)، وتم توزيع 300 استبانة على أفراد العينة، واسترجاع 288 بنسبة 95% من عينة الدراسة، واستخدم الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة.

2- عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير، وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى (للعمر، الوظيفة، المؤهل العلمي).

2. دراسة السبوعي (2009): بعنوان: "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير".

هدفت التعرف إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم، ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (100) فرد، وهم العينة التي طبقت عليها، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام لمحور أهمية الأدوار القيادية (4.35).

2- أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، موجودة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ المتوسط لدرجة وجودها (3.45).

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية، لأهمية الأدوار القيادية وإمكانية ممارستها، والمعوقات التي تحول دون ممارستها تعزى للمتغيرات التالية (نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير).

3. دراسة الهليل (2008) : بعنوان: "واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت التعرف إلى واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر كل من (الجنس، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (3234) معلما ومعلمة، وطبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (328) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة . وللتحقق من أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لقياس واقع إدارة التغيير وتمت

معالجة البيانات إحصائياً باستخدام النسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي واختبار (ت) والتكرارات ومعامل ارتباط بيرسون .

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة :

1- بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظات غزة درجة جيدة ونسبة (74.6%).

2- لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس.

3- توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجالين الثالث والرابع وهما (القدوة والأسوة الحسنة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير)، وفي المجموع الكلي لمجالات الاستبانة، وكانت الدلالة لصالح المعلمين أصحاب سنوات الخبرة الطويلة.

4- لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير، تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجالين الأول والثالث وهما (الرؤية المستقبلية للمدرسة، القدوة و الأسوة الحسنة).

5- توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في المجال الثاني (تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين) لصالح شرق وغرب غزة وخان يونس على محافظة الوسطي، وكذلك في المجال الرابع (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير) لصالح شرق وغرب غزة وخان يونس على محافظة الوسطي وكذلك لصالح شرق غزة وعلى محافظة رفح.

4. دراسة الرقب (2008) : بعنوان: " واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وركزت الدراسة على استطلاع رأي المستويات الإدارية للوزارات في قطاع غزة، عبر تصميم استبانة لهذا الغرض، حيث استخدمت عينة عشوائية طبقية، بلغ حجمها 300موظف ، استرد منها 257 استبانة، وعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 253 بواقع 84.3% من عينة الدراسة. وتم استخدام الحزمة الاحصائية spss لتحليل البيانات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كافي، ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء أكان ذلك في وضوح الرؤيا، أو تحديد الأولويات، أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم وبناء.

6. دراسة الجوارنة وصوص (2007) عنوان : " درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن".

هدفت التعرف إلى درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن، علي درجة صعوبة المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) على درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مديري التربية والتعليم ومديري الشؤون التعليمية، والفنية، ومديري الشؤون المالية، والإدارية، ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات (أربد، المفرق، عجلون، جرش) البالغ عدد العينة (204) أفراد. وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير بين العالية والمتوسطة، وكانت درجة الصعوبة في ممارسة إدارة التغيير متوسطة في جميع مجالات الدراسة وهي: (المناهج والكتب المدرسية، والأهداف والسياسات والاستراتيجيات، والأبنية والتجهيزات والتقنيات التربوية، والمؤسسة التربوية وعلاقتها بالمجتمع المحلي، والإدارة التربوية، وإعداد المعلمين وتدريبهم). وهذا يشير إلى أن القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن يواجهون صعوبة في ممارسة التغيير.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل الصالح حملة البكالوريوس والماجستير، والمسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، والخبرة لصالح فئة الخبرة من (6-10 سنوات).

7. دراسة مرزوق (2006): بعنوان: "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"

هدفت إلى دراسة وتحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية وقام بالإجابة عليها أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الإداريين في المؤسسة، حيث قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية وكان مجتمع الدراسة يتمثل في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة، حيث بلغ عددها (682)، وتم أخذ عينة الدراسة التي قوامها 50 مؤسسة من المجتمع وقد تم توزيع 250 استبانة على ثلاث موظفين إداريين يعملون في الإدارة الوسطى واثنين من العاملين في مجال الإدارة العليا لكل مؤسسة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- توجد علاقة طردية إيجابية بين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- 2- توجد علاقة طردية إيجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير، وإحداث التطوير التنظيمي ومراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة.

8. دراسة دروزة (2003م): بعنوان: "مدى قدرة المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير".

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدى قدرة مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير في أربعة مجالات تتعلق بعناصر العملية التعليمية وهي البيئة المدرسية، والتلميذ، والمعلم والمنهاج، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت استبانة قاست قدرة المدير على اتخاذ القرارات التطويرية في المجالات الأربعة المذكورة، وقد طبقت على عينة عشوائية من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة نابلس من فلسطين بلغت (26) مدير ومديرة من أصل (40).

وقد استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي وتحليل التباين الأحادي وتحليل التباين للمقياس المعاد. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- أن سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية وسلك التعليم لها أثر كبير في اتخاذ المدير القرارات التطويرية وإحداث التغيير الأفضل.
- 2- أجمع المستجيبون على أن النظام البيروقراطي والروتين الإداري في وزارة التربية والتعليم واستئثار المسئولون باتخاذ هذه القرارات، وعدم مشاركة المدير بها، وفقير ميزانية المدرسة، وضيق وقت المدير والظروف السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني هي الأسباب التي تحول دون اتخاذ المدير لقرارات التطويرية، وإحداث التغيير الأفضل في المدرسة.

9. دراسة اللوزي (1998): بعنوان: "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير."

هدفت التعرف إلى اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن بشأن مجالات إدارة التغيير المختلفة وعلاقتها بمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، ومسمى الوظيفة والخبرة ولتحقيق أهداف الدراسة، اختيرت عينة بالطريقة العشوائية مكونة من (603) من العاملين والعاملات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير، إذ كانت عند الذكور أعلى منها عند الإناث، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو مجال السببية، ولم تظهر هذه الفروق بالنسبة لمجالي التكافؤ والاستدلال.

ب _ الدراسات الأجنبية :

1. دراسة ديفين باك (Diefenbach,2007): بعنوان: "فكر المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي"

"The managerialistic ideology of organizational change management"

هدفت تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية.

وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي International University ما بين أعوام 2004 و 2005، وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

إن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإدراكي، وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والأيدولوجية في إحداث التغيير. وكذلك سلطت الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

2. دراسة تينجشو (Teng Chu,2003) بعنوان: " دراسة إدارة التغيير التنظيمي لشركة شبه
موصلة في تايوان: دراسة حالة "

"The Study Of Organizational Change Management For Semiconductor company: Case Study"

هدفت التعرف إلى كيفية إدارة المنظمات بفاعلية والتأثيرات السلبية والايجابية على فعالية
المنظمات، والسيطرة الداخلية، ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجيا في مواجهة تغيير بنية الصناعة،
وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل.

وركزت الدراسة على شكل الهيئة الإدارية، واهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري كما
وصفت هذه الدراسة البيئة الاستراتيجية لهذه الشركة، وقد استخدمت المقابلة ومراجعة المستندات
المناسبة الخاصة بالهيكل التنظيمي، وتغيير الهيئة الإدارية في الوقت نفسه، ومحاولة فهم تطور
الجماعة داخل الشركة وتقديم الاقتراح لتشكيل هيئة إدارية تناسب تغيير المنظمة، و إصلاح العيوب
الحالية، ومن أهم النتائج أن الهيكل التنظيمي معقد بشكل كبير وبحاجة إلى تغيير؛ لينفق مع متطلبات
العمل.

3- دراسة باقلز والأخضر (Paglis and Green,2002) بعنوان : "فعالية القيادة والدافع
للمدراء نحو إدارة التغيير"

"Leadership self – efficacy and managers motivation for leading change"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دافعية المدراء نحو قيادة التغيير، وذلك من خلال ثلاث
محاور: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد العاملين داخل المؤسسة، والتغلب على
المشكلات، وتفترض الدراسة أن أصحاب الكفاءة العالمية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم
أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وبلغ حجم العينة (150) مدير.
وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، وقد وجد
أيضاً تفاعلاً بين كسب التأييد وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضاً
علاقة ارتباطية بين الأبعاد الثلاثة، وبعض صفات الشخصية مثل: احترام وتقدير الذات، والقدرات
وطبيعة العمل.

4- دراسة أوستن هيولنق وآخرون (Huling Austin, leslie and other, 1985)

بعنوان: "مديرو المدارس الثانوية : ما دورهم في توجيه التغيير؟"

"High School Principals, Their role in Guiding change"

هدفت هذه الدراسة إلي صياغة تقرير يشكل جزءاً رئيساً من سلسلة بحوث ودراسات تناولت أدوار المساهمين في إحداث التغيير في إدارة المدارس الثانوية، وقد ركز التقرير على فاعلية المديرين وممارسته في توجيه التغيير وتسهيله، وعلى كيفية تفاعل المديرين مع الأطراف المساندة لإحداث التغيير، وقد وثق التقرير التأثيرات والتغيرات الظرفية، والقيادية الخاصة بإدارة التغيير المدرسي، والدور الذي يمارسه المدير في تسهيل التغيير، كما صنفت الدراسة أدوار المديرين تبعاً للوظائف والفعاليات التي يمارسونها، كما تم توضيح نتائج تحليل الدراسة باستخدام الجداول التكرارية والرسوم البيانية. وأوضحت الدراسة أن المديرين يمارسون غالباً دوراً متصلاً لبناء الرؤية وتحديد الأهداف، بينما يؤديون دوراً أقل حجماً فيما يتعلق ببناء المدرسة كموقع عمل.

5- دراسة ديفان وتيشي (devann &Tichy,1990) بعنوان: "طبيعية قيادة التغيير"

"Natural leadership change"

هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعية قيادة التغيير وأبرز خصائصها وممارساتها، وفهم ديناميكية التغيير الناجحة، والعمليات المطلوبة لإحداث التغيير في المؤسسات الضخمة. وقد تكونت عينة من 12 قائداً للتغيير عملوا على قيادة التغيير في مؤسساتهم بنجاح، وبعد إجراء المقابلات والملاحظات الميدانية لقيادة هذه المؤسسات توصلت الدراسة إلي مجموعة من الخصائص التي يشترك فيها هؤلاء القادة وتميزهم عن القادة التقليديين، من أهمها:

1- أنهم يرون أنفسهم كمحركين لعملية التغيير في المؤسسة، ويعتقدون أن دورهم الشخصي والمهني يتمثل في ضرورة التغيير.

2- أنهم يمتازون بالشجاعة والاستعداد للمخاطرة المحسوبة، والقدرة علي اتخاذ موقف معين والاستعداد من أجل الدفاع عنه ونقله إلي أعضاء المؤسسة.

3- أنهم يقدرون طاقات الأفراد العاملين معهم ويتقنون بقدراتهم، ويسعون لتمكينهم من إنجاز عملهم وتطويره بإتقان وتميز.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

أ_ الدراسات العربية:

1. دراسة البدراني(2011) بعنوان "معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها".

هدفت التعرف إلى أهم المعوقات التنظيمية، و المادية، والذاتية في طريق الإبداع الإداري. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددها 265 فرداً من مديري المدارس الابتدائية الحكومية ووكلائها في منطقة بريدة في المملكة العربية السعودية، وقد تمت المعالجة الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون ، التكرارات ، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار ت.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- كثرة الأعباء الوظيفية، ضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، الالتزام بالقيود المهنية وغياب جو الحرية، قلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم، كانت أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري.

2- ضعف التمويل وقلة التجهيزات، عدم مطابقة المباني المدرسية للمواصفات المطلوبة، كثرة أعداد الطلاب، كانت أهم المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري.

2. دراسة الهذلي (2010) بعنوان: " إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية لمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الذات لدى مجتمع الدراسة والإبداع الإداري لديهن. تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجميع مساعدات المديرات. وقد تم أخذ عينة عشوائية من معلمات المدارس والبالغ عددهن (214) معلمة. وتم استخدام الإستبانة أداة لهذه الدراسة، واستخدم الحزمة الاحصائية SPSS لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- تمارس مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة الإبداع الإداري بدرجة عالية لمتوسط حسابي (3.90).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدارسة حول درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري، تعزي إلى المتغيرات التالية (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري- الحالة الاجتماعية).

3. دراسة خلف (2010): بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة والبالغ عددهم (50) رئيس قسم أكاديمي، وتم استخدام عينة الحصر الشامل، وتم استرداد (45) استبيان من الاستبيانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة. وتحليل البيانات التي جمعت استخدم العديد من الأساليب الإحصائية الموجودة في الحزمة الإحصائية spss.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.9%).

2- احتل عنصر (القدرة على التحليل والربط) من عناصر الإبداع المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.33%)، بينما احتل عنصر (قبول المخاطرة) المرتبة السابعة بوزن نسبي (80.58%) في تقديرات أفراد العينة.

4 . دراسة أبو هين (2010): بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2009-2010 م والبالغ عددهم (3464) معلماً ومعلمة وبلغت عينة الدارسة (450) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. وقامت الباحثة بإعداد استبانتين، الاستبانة الأولى لقياس نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية والاستبانة الثانية لقياس واقع الإبداع الإداري لمدير المدرسة الثانوية. ومن الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة البرنامج الإحصائي (spss) ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ارتباط سبيرمان والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار T.test.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- بينت الدراسة أن قدرة الاحتفاظ بالاتجاه حصلت على المرتبة الأولى، و يلي ذلك التحليل والربط ثم الطلاقة حصلت على المرتبة الثالثة، ثم قبول المخاطرة حصلت على المرتبة الرابعة يلي ذلك الأصالة حصلت على المرتبة الخامسة ثم الحساسية للمشكلات حصلت على المرتبة السادسة ثم المرونة حصلت على المرتبة الأخيرة أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل حصلت على وزن نسبي (77.35%).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزي لمتغير الجنس (ذكر، إناث). عدا مجال الاحتفاظ بالاتجاه فكانت هناك فروق لصالح الإناث، أما في متغير سنوات الخدمة فقد اتضح عدم وجود فروق في المجالين الأول "الأصالة" والثاني "الطلاقة"، ولقد اتضح أن هناك فروقا في عناصر الإبداع الإداري ولقد كانت الفروق لصالح الأكثر من 10 سنوات، أما في متغير المنطقة التعليمية فلم تتضح فروق في المجالين الأول "الأصالة" والخامس "الاحتفاظ بالاتجاه" والسادس "قبول المخاطرة" والسابع "التحليل والربط".

5 . دراسة العجلة (2009) : بعنوان " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة "

هدفت التعرف إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، وكان مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعددهم (1235)، وتم أخذ عينة طبقية قوامها (370) مفردة من المجتمع والتي تمثل 30% من حجم المجتمع الأصلي، ثم تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام برنامج spss.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
2- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
6. دراسة عبد الرحيم (2009) : بعنوان " أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين"

هدفت التعرف إلى أثر النمط القيادي السائد لمدرء المكتب الإقليمي بغزة على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. وتم تصميم استبانة لتقيس متغيرات الدراسة المختلفة، وقد كان مجتمع الدراسة (304) تم اختيار عينة

عشوائية طبقية قوامها (195) من الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا والمتوسطة في المكتب الإقليمي بغزة، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- عدم وجود نظام أو جهة مسئولة لتقييم المقترحات الإبداعية أو حتى من المؤيدين للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.

2- غياب المكافأة المادية والمعنوية الملائمة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمة.

3- لا يوجد أي تأثير سلبي لمعيقات الإبداع على العاملين حسب وجهة نظرهم.

7. دراسة واصلي (2008) : بعنوان " مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية

بمدينتي مكة المكرمة وجيزان "

هدفت التعرف إلى مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمشرفات المعلمات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات، وقد تم تطبيق الاستبانة على المجتمع الأصلي للدراسة حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة، وقد بلغ العدد من مشرفات الإدارة المدرسين (63) ومن مديرات المدارس (38) ومن المعلمات (61) معلمة من مدينتي مكة وجيزان حتى بلغ المجموعة (162). وتم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- إن المشاركات من مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري من المقومات التنظيمية، والإمكانات والموارد والبرامج التدريبية، والسمات الشخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر مما تعتقدنه المشرفات التربويات.

2- إن المعلمات والمشاركات في الإجابة عن أداة الدراسة يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري المتعلقة بجوانب السمات الشخصية أكثر مما تعتقدنه المشرفات التربويات.

8. دراسة السلمي (2008): بعنوان "ممارسة إدارة الوقت وأثرهما في تنمية مهارات الإبداع

الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكان مجتمع الدراسة جميع مشرفي الإدارة المدرسية، وجميع مديري المدارس والبالغ عددهم 1855 ، وتم

أخذ عينة مكونة بنسبة 16% من المعلمين بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة وقد بلغ عددهم (368) موزعين إلى (20) مشرفاً و (48) مديراً و (300) معلماً أما أداة الدراسة فكانت استبانة، ومن الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T.test وتحليل التباين الأحادي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- إن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة للإبداع الإداري في مهام أعمالهم الواردة في أداة الدراسة كانت بدرجة غالباً.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري في مهام أعمالهم.

9.دراسة البارقي(2008) بعنوان: "الخصائص التنظيمية واثرها على الإبداع الإداري لدى موظفين في الأجهزة الحكومية"، "دراسة ميدانية على إدارة مرور محافظة جدة"

هدفت التعرف إلى وجود علاقة بين مشكلة ضعف الإبداع الإداري وبين تمسك الإدارة بالأنماط الإدارية السلبية وهل لطبيعة العمل الإداري من حيث طول ساعات العمل وحجم المهام وطول الإجراءات دور مهم في ضعف الإبداع الإداري وهل لتدني مستوي الحوافز والتشجيع المادي والمعنوي علاقة بضعف الإبداع الإداري وهل للتدريب والتعليم والتنقيف علاقة بإبداع الموظفين.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة وقام الباحث بتصميم استبانة بهدف جمع المعلومات من العسكريين العاملين بإدارة مرور محافظة جدة وتم توزيع (400) استبانة. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدي تأثير الحوافز على الإبداع الإداري تعزى إلى كل من عوامل (الرتبة العسكرية، العمر، الوضع الاجتماعي، المؤهل العملي، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).

2- لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدي تأثير الحوافز على الإبداع الإداري تعزى إلى عامل نوع الوظيفة.

3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدي تأثير وضوح الأهداف على الإبداع الإداري تعزى إلى عوامل (الرتبة العسكرية، العمر، الوضع الاجتماعي، المؤهل العملي، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).

10. دراسة الحربي (2005) بعنوان: "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية"

هدفت التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري للمدراء السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية، ومعرفة أكثر أبعاد الإبداع الإداري توفراً لديهم، وتحديد لأثر الصيغ الرسمية والمركزية على مستوى الإبداع الإداري، وأيضاً تحديد المتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات واشملت عينة الدراسة (384) مديراً ومن في حكمهم من المشرفين ورؤساء الأقسام، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- أن مستوى الإبداع الإداري بأبعاده الخمسة وهي (القدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير وروح المجازفة، وسعة الاتصالات) للمدراء في الوزارات في المملكة السعودية بشكل عام مرتفع.

2- تبين وجود تأثير لمتغيرات البناء التنظيمي (الصيغة الرسمية و المركزية)، والمتغيرات الشخصية (العمر والمؤهل) على الإبداع الإداري لدى المدراء.

11. دراسة العنزي (2004م) بعنوان: "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض".

هدفت للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بتصميم استبانة مكونة من ثلاث أجزاء وتكونت عينة الدراسة من (454).

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- توفير جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا قيمة المكافأة.

2- توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا عنصر الخروج من المؤلف.

3- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي: (الكفاءة، فرق العمل).

12.دراسة الرديني (2004م) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير أداء الإدارة بكليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء معوقات الإبداع الإداري".

هدفت هذه الدراسة للكشف عن واقع أداء الإدارة في كليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية ومدى اتسام هذا الأداء بالإبداع الإداري تبعاً لبعض المتغيرات المتمثلة في (الجنسية، المدينة، الكلية، نوع العمل، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة الجامعية، عدد سنوات الخبرة الإدارية، التخصص) بهدف إعداد تصور مقترح لتطوير أداء الإدارة في ضوء مقومات الإبداع الإداري.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- انخفاض نسبة عناصر البيئة التنظيمية الدافعة للإبداع الإداري لدى إداريات كليات التربية للبنات مما يؤثر على مستوى أدائهن.
- 2- تقل نسبة الاتجاه الإبداعي عن الاتجاه غير الإبداعي في الخصائص الأساسية لأداء الإدارة في كليات التربية للبنات.
- 3- تنخفض نسبة توفر سمات الشخصية الإبداعية لدى المسؤولين عن العمادة في كلية التربية للبنات.

13.دراسة الشقحاء (2003م) بعنوان: "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي الارتباطي الشامل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية العامة للجوازات والبالغ عددهم (255) وهو العينة التي طبقت عليها الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) .

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- تمارس عناصر الإبداع التالية: (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات قبول المخاطرة) في المديرية العامة للجوازات بصورة متوسطة. بينما يمارس عنصر (القدرة على التحليل والربط) بصورة عالية.
- 2- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الأنماط القيادية السائدة وبين مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (العمر - الرتبة الخبرة في العمل - المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

ب_ الدراسات الأجنبية :

1. دراسة ايكفال (Ekvall , 1996): بعنوان: " المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار "

"Organizational Climate For Creativity & Innovation"

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي، و معرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي، وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- 1- المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار.
 - 2- النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الإبتكارية للمؤسسة.
 - 3- هناك علاقة قوية جدا بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي.
 - 4- أن نظم اتخاذ القرارات المركزية يرتبط مع المناخ الذي يقم الإبداع والابتكار.
2. دراسة سكوت (Scott , 1994) بعنوان: " تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل "

Determinants Of Innovative Behavior: a path model of individual innovation in the workplace

هدفت هذه الدراسة إلى الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختيار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي: الفرد، القيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع وشملت الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أن القيادة ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشكلات كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.
- 2- أن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي.

3- أن توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين منهم يؤدي إلى مساندة السلوك الإبداعي.

3.دراسة ميدانيا (Medina, 2000) بعنوان: " القوة الاجتماعية والقيادة الإبداعية المساندة لذلك."

Social force and creative leadership support for this

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير قوة القائد الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين في المدارس الثانوية والأساسية. وشملت عينة الدراسة (132) معلما تم اختيارهم من (18) مدرسة بالإضافة إلى مديريهم من منطقة جنوب كارولينا. واستخدم الباحث أداة قوة القائد الاجتماعية، واستبيان الدعم التقني، وأداة اتجاهات الأفراد نحو الإبداع، واستبيان الدعم، والاستقلال، وأداة الدافعية إلى الإبداع.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1- إن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها الدعم التقني من المدرسة ومستوى دافعية المعلم الشخصية حيث ان مستوى الدافعية لدى المعلمين ارتبط بعلاقة ايجابية مباشرة مع الإبداع لدى المعلمين.

2- إن قوة القائد الاجتماعية يمكنها أن تزيد أو تعيق الدافعية للمعلمين والدعم التقني لهم.

4. دراسة جيزيكي، اندرو (Jezcki And Andrew , 1997) بعنوان: "تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو "

An Analysis of Relationship Between Creativity Style And Leader Middle And Secondary Schools" ,Behavior in Elementary

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1- بلغ معدل الدرجة الإبداعية للمديرين 95.4 مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ 96. وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقني.

2- إن هناك مجموعة من المشاكل الجيدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط إيجابية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآتية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي إن يكون عليه الوضع في المستقبل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اشتمل العرض السابق لدراسات عربية وأجنبية تناولت إدارة التغيير والإبداع الإداري، حيث ركزت هذه الدراسات على أهمية إدارة التغيير في عصرنا هذا لدي رؤساء الأقسام في الجامعات والإدارات التعليمية، ومديري ومديرات المدارس ومؤسسات إدارية أخرى. كما ركزت على أهمية الإبداع الإداري لدى الإدارات أيضاً فمنها ما تكلم عن مهارات الإبداع الإداري، ومنها ما تكلم عن العوامل المؤثرة على الإبداع، وأخرى تكلمت عن العوامل والسبل التي تساعد على الإبداع الإداري، وهناك دراسات تم فيها ربط الإبداع الإداري ببعض المواضيع الأخرى مثل إدارة الوقت والقيادة التحويلية. وهنا سيقوم الباحث ببيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث (موضوع الدراسة، منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، المرحلة التعليمية) بالإضافة إلى بيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

أوجه الاتفاق و أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أولاً: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (مرزوق، 2006)، ودراسة (الهبيل، 2008) ودراسة (السبيعي، 2009)، ودراسة (البارقي، 2009) واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (العجلة، 2009)، ودراسة (البدراني، 2011) حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي.

ثانياً: من حيث أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة مثل دراسة (عبيد، 2009) ودراسة (الرقب، 2008) ودراسة (أبوهين، 2010) ودراسة (البدراني، 2011).

ثالثاً: من حيث المجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية في اختيار مجتمع الدراسة من المعلمين مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (السلمي، 2008) ودراسة (أبو هين، 2010) ودراسة (الهيبل، 2008) ودراسة (الهنلي، 2010).

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسات أخرى من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث اشتمل مجتمع الدراسة وعينتها في تلك الدراسات على المديرين أو المشرفين التربويين والموظفين بالإضافة إلى المعلمين مثل دراسة (الرقب، 2008) ودراسة (مرزوق، 2006)، ودراسة (العجلة، 2009)، ودراسة (الحربي، 2005) والتي كانت عينة الدراسة فيها من المدراء في الوزارات ودراسة (البدراني، 2011) والتي كانت عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية وهناك دراسات طبقت على مديري التربية والتعليم مثل دراسة (السبيعي، 2009).

رابعاً: من حيث المرحلة التعليمية:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار مرحلة التعليم الثانوي مثل دراسة (الهيبل، 2008) ودراسة (مسلم، 2005) ودراسة (السلمي، 2008) ودراسة (الهنلي، 2010). واختلفت مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المرحلة التعليمية مثل دراسة (دروزه، 2003) ودراسة (البدراني، 2011) حيث اختار كل منهما مرحلة التعليم الأساسي اما دراسة (خلف، 2010) حيث كانت هذه الدراسات في مرحلة التعليم الجامعي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

- 1- بناء فكرة الدراسة من خلال التركيز على الموضوع المراد دراسته وبناء الإطار النظري.
- 2- تعريف مصطلحات الدراسة.
- 3- اختيار منهج الدراسة والأداة المناسبة للدراسة الحالية.
- 4- استفاد أيضاً في اختيار عينة الدراسة وتحديد حجمها.
- 5- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- 6- بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.
- 7- اختيار المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، التخصص في الثانوية العامة).
- 8- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وقد تم تطبيقها على المجتمع الفلسطيني وهذا لم يتم تناوله في دراسات أخرى، حيث تم تطبيق معظم الدراسات السابقة في مجتمعات مختلفة ما بين عربية وأجنبية.
- 2- ركزت هذه الدراسة على مهارات الإبداع الإداري و تذليل كافة المعوقات أمام تحقيق الإبداع الإداري لكي نصل بإدارتنا للتغيير المنشود.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.
- الأساليب الاحصائية.

الفصل الرابع إجراءات الدراسة

يتضمن هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، والأدوات المستخدمة، والدراسة الاستطلاعية لاختبار صدق وثبات الأدوات، والتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي كونه الملائم لهذه الدراسة حيث أن هذا المنهج يبحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة (الأغا، 2002: 43)، إذ تحدد الدراسة الوصفية الوضع الحالي للظاهرة المراد دراستها وهو منهج يستخدم الاستبيانات في جمع البيانات على أن تكون على درجة من الموضوعية والثبات (أبو علام، 1998: 50).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي 2011-2012م، والبالغ عددهم (5303) معلم ومعلمة. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2012). والجدول التالي (4,1) يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للجنس والمحافظة:

جدول (4,1)

يبين توزيع مجتمع الدراسة لمعلمي الثانوية تبعاً للنوع والمحافظة

الجنس المحافظة	ذكور	إناث
شمال غزة	456	388
شرق غزة	301	430
غرب غزة	542	622
الوسطى	450	420
خان يونس	324	324
شرق خان يونس	275	195
رفح	285	291
المجموع	2633	2670
المجموع الكلي	5303	

ثالثاً: عينة الدراسة:

أ. العينة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (64) من المعلمين من الجنسين من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم تطبيق الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الأدوات للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

ب. العينة الميدانية:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد بلغ عدد أفراد العينة (522) معلماً من الجنسين ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة، منهم (279) من الذكور بنسبة (53.4%) ومنهم (243) من الإناث بنسبة (46.6%).

والجدول التالي (4,2) يبين التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لعدد من المتغيرات المستقلة التصنيفية، وذلك كما يلي:

جدول (4,2)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التصنيفية

البيان	المتغير	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكور	279	53.4
	إناث	243	46.6
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	136	26.1
	6 - 10	146	28.0
	أكثر من 10 سنوات	240	46.0
المنطقة التعليمية	شمال غزة	86	16.5
	غرب غزة	110	21.1
	شرق غزة	74	14.2
	الوسطى	86	16.5
	خان يونس	64	12.3
	شرق خان يونس	44	8.4
	رفح	58	11.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	461	88.3
	دراسات عليا	61	11.7
التخصص في الثانوية العامة	علوم	233	44.6
	آداب	289	55.4

رابعاً: أدوات الدراسة:

1. استبانة أساليب إدارة التغيير: إعداد الباحث

- بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة (الهليل، 2008)، قام الباحث بإعداد استبانة أساليب إدارة التغيير وفق الخطوات الآتية:
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة وصياغة الفقرات التي تقع تحت كل بعد.
 - إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (51) فقرة و(الملحق - أ) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
 - عرض الاستبانة على المشرفين على هذه الدراسة من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب رأي المشرفين.
 - عرض الاستبانة على (14) من المحكمين التربويين و(الملحق - ب) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
 - بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون بحذف بعض الفقرات وتعديل وصياغة بعضها فقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (43) فقرة موزعة على خمسة مجالات كما هو موضح في(الملحق - ج)، والجدول التالي (4,3) يبين توزيع فقرات الاستبانة على المجالات:

جدول (4,3)

توزيع الفقرات على مجالات استبانة أساليب إدارة التغيير

المجال	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
عملية تطوير رؤية ورسالة المدرسة	9	9 - 1
تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	6	15 - 10
بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير	7	22 - 16
تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	11	33 - 23
التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية	10	43 - 34

- وتتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جداً) وتصحح على التوالي بالدرجات (5 - 4 - 3 - 2 - 1)، وجميع الفقرات إيجابية التصحيح.
- ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل مجال وجمع درجاته على جميع المجالات لحساب الدرجة الكلية لإدارة التغيير، وتتراوح الدرجة على الاستبانة ككل بين (43 - 215 درجة)، وتعتبر الدرجة المنخفضة عن ضعف أساليب إدارة التغيير فيما تعبر الدرجة المرتفعة عن قوة أساليب إدارة التغيير.

إجراءات الصدق والثبات لاستبانة أساليب إدارة التغيير:

أولاً: الصدق:

1. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين (ملحق - ب)، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة و مدى انتماء الفقرات الى كل بعد ، حيث قام الباحث بأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار .

2. صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق استبانة أساليب إدارة التغيير قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، والجدول التالي (4,4) يبين ذلك:

جدول (4,4)

ارتباط درجة كل فقرة من استبانة أساليب إدارة التغيير مع درجة المجال الذي تنتمي إليه

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1- عملية تطوير رؤية ورسالة المدرسة	1	0.808	دالة عند 0.01	4- تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	23	0.831	دالة عند 0.01
	2	0.836	دالة عند 0.01		24	0.826	دالة عند 0.01
	3	0.844	دالة عند 0.01		25	0.889	دالة عند 0.01
	4	0.704	دالة عند 0.01		26	0.828	دالة عند 0.01
	5	0.717	دالة عند 0.01		27	0.817	دالة عند 0.01
	6	0.770	دالة عند 0.01		28	0.803	دالة عند 0.01
	7	0.770	دالة عند 0.01		29	0.771	دالة عند 0.01
	8	0.665	دالة عند 0.01		30	0.883	دالة عند 0.01
	9	0.759	دالة عند 0.01		31	0.672	دالة عند 0.01
	10	0.796	دالة عند 0.01		32	0.807	دالة عند 0.01
2- تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	11	0.752	دالة عند 0.01	5- التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية	33	0.899	دالة عند 0.01
	12	0.794	دالة عند 0.01		34	0.859	دالة عند 0.01
	13	0.744	دالة عند 0.01		35	0.761	دالة عند 0.01
	14	0.830	دالة عند 0.01		36	0.818	دالة عند 0.01
	15	0.724	دالة عند 0.01		37	0.801	دالة عند 0.01
3- بناء ثقافة مشتركة دائمة للتغيير	16	0.823	دالة عند 0.01		38	0.846	دالة عند 0.01
	17	0.787	دالة عند 0.01		39	0.747	دالة عند 0.01
	18	0.790	دالة عند 0.01		40	0.781	دالة عند 0.01
	19	0.792	دالة عند 0.01		41	0.799	دالة عند 0.01
	20	0.795	دالة عند 0.01		42	0.848	دالة عند 0.01
	21	0.727	دالة عند 0.01		43	0.859	دالة عند 0.01
	22	0.677	دالة عند 0.01				

قيمة (ر) الجدولية (د.ح=62) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.250، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.325

يتبين من الجدول السابق (4,4) أن جميع فقرات استبانة أساليب إدارة التغيير (43 فقرة) حققت

ارتباطات دالة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة 0.01.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي (4,5) يبين ذلك:

جدول (4,5)

يبين ارتباطات درجات مجالات استبانة أساليب إدارة التغيير مع الدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المجالات
دالة عند 0.01	0.919	عملية تطوير رؤية ورسالة المدرسة
دالة عند 0.01	0.863	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها
دالة عند 0.01	0.897	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير
دالة عند 0.01	0.948	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به
دالة عند 0.01	0.933	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية

قيمة (ر) الجدولية (د.ح=62) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.250، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.325

يتبين من الجدول السابق (4,5) أن جميع مجالات استبانة أساليب إدارة التغيير الخمسة حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة أقل من 0.01، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.863 - 0.948)، مما يدل أيضاً على أن الاستبانة في صورتها النهائية تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي. كما يشير ذلك إلى أن جميع فقرات ومجالات الاستبانة تشترك في قياس سمة أساليب إدارة التغيير لدى أفراد العينة من المعلمين .

ثبات استبيان أساليب إدارة التغيير:

أ. ثبات التجزئة النصفية:

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة الاستطلاعية على الفقرات الفردية لكل مجال، ودرجاتهم على الفقرات الزوجية، ثم استخدم معادلة جتمان، وقد بلغت قيمة معامل الثبات بعد التعديل بتلك المعادلة (0.959)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، الأمر الذي يدل على درجة جيدة من الثبات.

ب. ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم تقدير ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة بمجالاته، والجدول التالي (4,6) يبين ذلك:

جدول (4,6)

يبين معاملات الثبات لمجالات استبانة أساليب إدارة التغيير باستخدام معامل ألفا

مستوى الدلالة	قيمة ألفا	عدد الفقرات	مجالات الاستبيان
دالة عند 0.01	0.912	9	عملية تطوير رؤية ورسالة المدرسة
دالة عند 0.01	0.889	6	تحديد أهداف المدرسة وألوياتها
دالة عند 0.01	0.897	7	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير
دالة عند 0.01	0.955	11	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به
دالة عند 0.01	0.941	10	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية
دالة عند 0.01	0.982	43	الدرجة الكلية لاستبيان أساليب إدارة التغيير

يتضح من الجدول السابق (4,6) أن قيم ألفا مرتفعة وتدلل على أن الاستبانة يتسم بدرجة جيدة من الثبات تفي بمتطلبات تطبيق الاستبانة على أفراد العينة الأساسية. ومما سبق اتضح للباحث أن استبانة أساليب إدارة التغيير موضوع الدراسة يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ تعزز النتائج التي سيتم جمعها للحصول عليها.

2. استبانة الإبداع الإداري: إعداد الباحث

بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة لموضوع الدراسة مثل دراسة (أبوهين، 2010) قام الباحث بإعداد استبانة مهارات الإبداع الإداري، تتكون الاستبانة من (37) فقرة موزعة على 7 مجالات (ملحق - ج)، والجدول التالي (4,7) يبين توزيع فقرات الاستبانة على المجالات وعدد فقرات كل مجال:

جدول (4,7)

توزيع الفقرات على مجالات استبيان الإبداع الإداري

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المجال
6-1	6	الطلاقة
10-7	4	المرونة
16-11	6	الأصالة
23-17	7	الحساسية للمشكلات
29-24	6	التحليل والربط
33-30	4	الاحتفاظ بالاتجاه
37-34	4	المخاطرة والتحدي
	37	الدرجة الكلية للإبداع الإداري

وتتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جداً) وتصحح على التوالي بالدرجات (5 - 4 - 3 - 2 - 1)، وجميع الفقرات إيجابية التصحيح.

ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل مجال وجمع درجاته على جميع المجالات لحساب الدرجة الكلية للاستبانة، وتتراوح الدرجة على الاستبانة ككل بين (37 - 185 درجة)، وتعتبر الدرجة المنخفضة عن ضعف الإبداع الإداري فيما تعبر الدرجة المرتفعة عن مستوى مرتفع من الإبداع الإداري.

إجراءات الصدق والثبات لاستبانة الإبداع الإداري:

الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق استبيان الإبداع الإداري تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، والجدول التالي (4,8) يبين ذلك:

جدول (4,8)

ارتباط درجة كل فقرة من استبانة الإبداع الإداري مع درجة المجال الذي تنتمي إليه

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
-1 الطلاقة	1	0.859	دالة عند 0.01	-4 الحساسية للمشكلات	20	0.812	دالة عند 0.01
	2	0.876	دالة عند 0.01		21	0.887	دالة عند 0.01
	3	0.810	دالة عند 0.01		22	0.855	دالة عند 0.01
	4	0.842	دالة عند 0.01		23	0.830	دالة عند 0.01
-2 المرونة	5	0.780	دالة عند 0.01	-5 التحليل والربط	24	0.810	دالة عند 0.01
	6	0.832	دالة عند 0.01		25	0.812	دالة عند 0.01
	7	0.813	دالة عند 0.01		26	0.864	دالة عند 0.01
	8	0.867	دالة عند 0.01		27	0.885	دالة عند 0.01
	9	0.826	دالة عند 0.01		28	0.806	دالة عند 0.01
	10	0.838	دالة عند 0.01		29	0.813	دالة عند 0.01
-3 الأصالة	11	0.659	دالة عند 0.01	-6 الاحتفاظ بالاتجاه	30	0.808	دالة عند 0.01
	12	0.680	دالة عند 0.01		31	0.886	دالة عند 0.01
	13	0.517	دالة عند 0.01		32	0.805	دالة عند 0.01
	14	0.684	دالة عند 0.01		33	0.870	دالة عند 0.01
	15	0.553	دالة عند 0.01	-7 المخاطرة والتحدي	34	0.873	دالة عند 0.01
16	0.659	دالة عند 0.01	35		0.787	دالة عند 0.01	
17	0.824	دالة عند 0.01	36		0.812	دالة عند 0.01	
-4							

0.01 دالة عند	0.783	37		0.01 دالة عند	0.816	18	الحساسية
				0.01 دالة عند	0.858	19	للمشكلات

قيمة (ر) الجدولية (د.ح=62) عند مستوى دلالة $0.05=0.250$ ، وعند مستوى دلالة $0.01=0.325$ يتبين من الجدول السابق (4,8) أن جميع فقرات استبانة الإبداع الإداري (37 فقرة) حققت ارتباطات دالة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة 0.01 .
كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة المجال والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي (4,9) يبين ذلك:

جدول (4,9)

يبين ارتباطات درجات مجالات استبانة الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية للاستبانة

المجالات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الطلاقة	0.936	دالة عند 0.01
المرونة	0.923	دالة عند 0.01
الأصالة	0.820	دالة عند 0.01
الحساسية للمشكلات	0.933	دالة عند 0.01
التحليل والربط	0.907	دالة عند 0.01
الاحتفاظ بالاتجاه	0.859	دالة عند 0.01
المخاطرة والتحدي	0.931	دالة عند 0.01

قيمة (ر) الجدولية (د.ح=62) عند مستوى دلالة $0.05=0.250$ ، وعند مستوى دلالة $0.01=0.325$ يتبين من الجدول السابق (4,9) أن جميع مجالات استبانة الإبداع الإداري السبعة حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة 0.01، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.820 - 0.936)، مما يدل أيضاً على أن الاستبانة في صورته النهائية تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي. كما يشير ذلك إلى أن جميع فقرات ومجالات الاستبانة تشترك في قياس سمة الإبداع الإداري لدى أفراد العينة من المعلمين.

ثبات استبانة الإبداع الإداري:

أ. طريقة التجزئة النصفية:

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة الاستطلاعية على الفقرات الفردية للاستبانة، ودرجاتهم على الفقرات الزوجية، ثم استخدم معادلة جتمان، وقد بلغت قيمة معامل الثبات بعد التعديل بتلك المعادلة (0.969)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، الأمر الذي يدل على درجة جيدة من الثبات.

ب. ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم تقدير ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، والجدول التالي (4,10) يبين ذلك:

جدول (4,10)

يبين معاملات الثبات لمجالات استبانة الإبداع الإداري باستخدام معامل ألفا

مجال استبيان	عدد الفقرات	قيمة ألفا	مستوى الدلالة
الطلاقة	6	0.911	دالة عند 0.01
المرونة	4	0.855	دالة عند 0.01
الأصالة	6	0.924	دالة عند 0.01
الحساسية للمشكلات	7	0.931	دالة عند 0.01
التحليل والربط	6	0.910	دالة عند 0.01
الاحتفاظ بالاتجاه	4	0.863	دالة عند 0.01
المخاطرة والتحدي	4	0.828	دالة عند 0.01
الدرجة الكلية لاستبيان الإبداع الإداري	37	0.981	دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق (4,10) أن قيم ألفا مرتفعة وتدلل على أن الاستبانة تتسم بدرجة جيدة من الثبات، ونفي بمتطلبات تطبيق الاستبانة على أفراد العينة. ومما سبق اتضح للباحث أن استبانة الإبداع الإداري موضوع الدراسة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ تعزز النتائج التي سيتم جمعها للحصول على النتائج النهائية للدراسة.

خامساً: الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتفريغ البيانات ومعالجتها كما يلي: بهدف حساب صدق وثبات أدوات الدراسة تم تطبيق الأدوات على العينة الاستطلاعية، ثم استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

أ- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق وثبات الأدوات:

- معامل ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، ولثبات التجزئة النصفية.
- معادلة جتمان لحساب ثبات التجزئة النصفية.
- معادلة ألفا كرونباخ: لحساب الثبات.

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة عن أسئلة الدراسة:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتحديد درجة ممارسة أساليب إدارة التغيير لدى مديري المدارس وتحديد مستوى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.
- معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرات (إدارة التغيير والإبداع الإداري).
- اختبار "ت" T-Test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين (النوع الاجتماعي _ المؤهل العلمي _ التخصص في الثانوية العامة).
- تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات أكثر من عينتين مستقلتين (سنوات الخدمة _ المنطقة التعليمية).
- اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق الناتجة عن تحليل التباين الأحادي (سنوات الخدمة _ المنطقة التعليمية).

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

والتوصيات و المقترحات

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.
- التعقيب على نتائج الدراسة.
- التوصيات.
- المقترحات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وذلك بعد الإجابة عن الأسئلة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل منها، كما تم تفسير ومناقشة النتائج التي يتم التوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وصياغة التوصيات والمقترحات في ضوءها:

1. نتائج السؤال الأول الذي ينص على:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة أساليب إدارة التغيير ولكي يستطيع الباحث تفسير النتائج اعتمد المعيار التالي لدرجات الاستجابة، وهو اعتبار أن الدرجة عند (60%) هي حد الكفاية لقبول السلوك، وتكون الدرجات دون الستين ضعيفة وغير مقبولة، والدرجات من (60% - 69%) تعتبر متوسطة، ومن (70% - 79%) جيدة، ومن (80% - 89%) جيداً جداً، ومن (90% فما فوق متميزة، والجدول التالي (5,1) يبين ذلك:

جدول (5,1)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن

النسبي لاستجابات أفراد العينة على مجالات أساليب إدارة التغيير

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	الاستبيان
3	74.8	6.20	33.66	9	عملية تطوير رؤية ورسالة المدرسة
5	74.4	4.49	22.32	6	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها
2	77.4	5.08	27.07	7	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير
1	78.7	8.15	43.30	11	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به
4	74.7	7.51	37.34	10	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية
	76.1	28.43	163.69	43	الدرجة الكلية لاستبيان أساليب إدارة التغيير

يتضح من الجدول السابق (5,1) أن درجة ممارسة أساليب إدارة التغيير لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جيدة بوزن نسبي (76.1%).

وترتبت مجالات استبانة أساليب إدارة التغيير كما يلي:

- جاء أسلوب "تقديم نموذج سلوكي يحتذى به" في أعلى مراتب أساليب إدارة التغيير بوزن نسبي (78.7%).
 - يليه أسلوب "بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير" بوزن (77.4%).
 - وثالثاً يأتي "عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة" بوزن نسبي (74.8%).
 - ثم "التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية" بوزن نسبي (74.7%).
 - وأخيراً يأتي "تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها" بوزن نسبي (74.4%)
- وبذلك فإن جميع مجالات الاستبيان تقع ضمن مستوى متقارب، مما يشير إلى أن ممارسة أساليب إدارة التغيير لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمجالاتها ودرجتها الكلية تقع ضمن هذا المستوى.

أما بخصوص تصدر أسلوب نموذج سلوكي يحتذى به في أعلى مراتب أساليب إدارة التغيير فقد يعزو الباحث ذلك إلى أن:

- هذا الأسلوب قد يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي ويوفر جو من الألفة والاخاء بين العاملين كما يعزز السلوك الإيجابي لديهم تجاه المدرسة وادارتها مما يحقق اهداف العملية التعليمية.
- مديري المدارس الثانوية يوجدون حماسة وطاقة في العمل من خلال اتباعهم لذلك الأسلوب مما يحقق أهداف التغيير المنشود. وتتفق هذه النتائج مع بعض نتائج دراسة (الهبيل، 2008) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في تقديم نموذج سلوكي يحتذى به كانت بدرجة عالية جداً.

أما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها جاء في المرتبة الأخيرة فيرى الباحث أن السبب في ذلك قد يرجع إلى:

- قلة مشاركة العاملين في صياغة أهداف المدرسة المشتركة الملائمة لحاجاتهم وحاجات المجتمع المحلي.
- ضعف التعاون الفعال بين مديري المدارس ومؤسسات المجتمع المحلي من أجل تحديد أهداف المدرسة.
- تدني مستوى القناعة عند مديري المدارس بعمل اجتماعات مثمرة لأولياء الأمور؛ لمعرفة ما لديهم تجاه المدرسة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الرقب، 2008) والتي أظهرت النتائج فيها أن عملية التغيير غير كافية في وزارات السلطة الفلسطينية وتحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب أهمها تحديد الأهداف والأولويات.

والجداول التالية توضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لفقرات كل مجال من مجالات استبانة أساليب إدارة التغيير على التوالي:

جدول (5,2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات

أفراد العينة على فقرات مجال عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة

م	فقرات مجال عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
4	يضع المدير خطط سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة.	4.06	0.89	81.1	1
3	يساعد المدير العاملين معه على الإيمان برسالة المدرسة.	3.97	0.94	79.5	2
5	يأخذ المدير بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية.	3.93	0.85	78.6	3
9	يعمل المدير على صياغة رؤية مشتركة للمدرسة بشكل معلن ومفهوم.	3.69	0.96	73.7	4
7	يراعي المدير قابلية تحقيق الرؤية عند صياغة الرؤية المشتركة للمدرسة.	3.68	0.83	73.6	5
2	يستثمر المدير الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للمدرسة وأهدافها.	3.66	0.90	73.2	6
6	يبين مدير المدرسة مبررات الرؤية المشتركة للمدرسة.	3.66	0.85	73.2	7
8	يحرص المدير على تعرف وجهات النظر المختلفة حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها.	3.66	0.94	73.1	8
1	يشرك المدير المعلمين في صياغة رؤية مشتركة للمدرسة.	3.61	1.03	72.1	9

يتضح من الجدول السابق (5,2) أن مظاهر مجال عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة

للمدرسة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بين (72.1 - 81.1%).

وجاءت أعلى الفقرات كما يلي:

جاءت الفقرة رقم 4 "يضع المدير خطط سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة" في أعلى

مراتب عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة بوزن نسبي (81.1%).

ثم الفقرة رقم 3 يساعد المدير العاملين معه على الإيمان برسالة المدرسة" بوزن نسبي (79.5%).

وقد يعزو الباحث حصول الفقرتين على أكثر درجة ممارسة إلى:

- رصد مديري المدارس لل صعوبات والمعوقات التي واجهتهم في السنوات الدراسية الماضية حتى يتم

تجنبها في عملية التخطيط.

- إدراك مدير المدرسة أن إيمان العاملين برسالة المدرسة يجنبه الكثير من المشاكل ويجعل العمل أكثر إتقان. وتتفق هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة (الهبيل، 2008).

في حين كانت أدنى الفقرات كما يلي:

الفقرة رقم 1 "يشرك المدير المعلمين في صياغة رؤية مشتركة للمدرسة" في أدنى المراتب بوزن نسبي (72.1%).

ثم الفقرة رقم 8 "يحرص المدير على تعرف وجهات النظر المختلفة حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها" بوزن نسبي (73.1%).

وقد يعزو الباحث حصول الفقرتين على أدنى درجة ممارسة إلى:

1- أن الثقة الزائدة لدى مدير المدرسة قد تجعله ينتهي من الأمور الإدارية بنفسه.

2- ضعف العلاقة بين إدارة المدرسة والأطراف المؤثرة في العملية التعليمية، وانشغال الكثير من مؤسسات المجتمع المحلي في المشاكل الأخرى تاركين العمل التربوي في مجتمعهم. وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع بعض نتائج دراسة (الرقب، 2008) وكما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مرزوق، 2006) التي أثبتت أهمية أخذ الوزارة للعوامل المحيطة بها بعين الاعتبار وكانت بنسبة عالية.

جدول (5,3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات

أفراد العينة على فقرات مجال تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها

م	فقرات مجال تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
12	يراعي المدير أن تكون أهداف المدرسة واضحة وقابلة للتحقيق.	3.95	0.87	79.0	1
11	يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صناعة القرارات المتعلقة بإحداث التغيير.	3.86	0.89	77.1	2
15	يتعاون المدير مع مؤسسات المجتمع المحلي لتحديد أهداف المدرسة.	3.77	0.97	75.4	3
13	يساهم المدير في وضع الأهداف التربوية لتنوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية.	3.69	0.92	73.7	4
14	يراعي المدير في تحديد الأهداف ربط العاملين بالبيئة المحلية.	3.68	0.94	73.5	5
10	يحدد أهداف المدرسة تشاركياً مع العاملين.	3.63	1.02	72.6	6

يتضح من الجدول السابق (5,3) أن مظاهر مجال تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها من وجهة

نظر أعضاء الهيئة التدريسية بين (72.6-79%).

وجاءت أعلى الفقرات كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 12 "يراعي المدير أن تكون أهداف المدرسة واضحة وقابلة للتحقيق" في أعلى مراتب تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها بوزن نسبي (79%).

- ثم الفقرة رقم 11 "يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صناعة القرارات المتعلقة بإحداث التغيير" بوزن نسبي (77.1%).

وقد يعزو الباحث حصول الفقرتين على أعلى درجة ممارسة إلى:

1- اقتناع مديري المدارس بأن قياس نجاحه في المدرسة يأتي من خلال صياغة أهداف واضحة محددة للمدرسة، ومن ثم السعي لتحقيق هذه الأهداف وفقاً لمؤشرات واضحة ومحددة.

2- ادراك المدير بأن إحداث التغيير للأفضل والانتقال من وضعه الراهن إلى الوضع الأفضل يجب أن يتفق مع أهداف المدرسة وأولوياتها. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مرزوق، 2006) والتي حصلت فيها فقرة "توجد رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة" على أعلى درجة.

في حين كانت أدنى الفقرات كما يلي:

- الفقرة رقم 10 "يحدد أهداف المدرسة تشاركياً مع العاملين" في أدنى المراتب بوزن نسبي (72.6%).

- ثم الفقرة رقم 14 "يراعي المدير في تحديد الأهداف ربط العاملين بالبيئة المحلية" بوزن نسبي (73.5%).

وقد يعزو الباحث حصول الفقرتين على أدنى درجة ممارسة إلى:

1- انفراد مديري المدارس الثانوية بتحديد أهداف المدرسة وعدم مشاركة العاملين معه وهذا ما ينتج عنه عدم تلبية العاملين لدعوة المدير في تحديد أهداف مشتركة للمدرسة.

2- ضعف إيمان مديري المدارس الثانوية بأهمية العلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ولما لها من مردود إيجابي على العملية التعليمية داخل المدرسة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الهبيل، 2008) والتي كانت فيها النتائج تثبت تدني مشاركة المدير للعاملين في تحديد أهداف المدرسة كما تختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (مرزوق، 2005) والتي أظهرت فيها النتائج أهمية تحليل البيئة الخارجية وربطها بعملية التغيير.

جدول (5,4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير

م	فقرات مجال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
21	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين.	4.12	0.91	82.4	1
19	يؤمن المدير بأهمية التغيير والتطوير لتحسين أداء المدرسة.	4.08	0.84	81.7	2
20	يشجع المدير المبادرات المعبرة عن القيم الثقافية الجديدة في كل المناسبات.	3.89	0.93	77.8	3
17	يحرص المدير على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير.	3.83	0.94	76.6	4
22	يشجع العاملين على الاستفادة من خبرات وتجارب المدارس المجاورة	3.79	1.03	75.9	5
16	يوضح المدير للعاملين الثقافة المشتركة للمدرسة للعمل بموجبها.	3.79	0.87	75.8	6
18	يؤكد المدير على حتمية التغيير ويقنع الآخرين به.	3.76	0.96	75.2	7

يتضح من الجدول السابق (5,4) أن مظاهر مجال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بين (75.2 - 82.4%). وجاءت أعلى الفقرات كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 21 " يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين " في أعلى مراتب بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير بوزن نسبي (82.4%).
- ثم الفقرة رقم 19 " يؤمن المدير بأهمية التغيير والتطوير لتحسين أداء المدرسة " بوزن نسبي (81.7%).

ويرى الباحث بأن حصول الفقرتين على أعلى المراتب قد يرجع إلى:

- 1- اهتمام مديري المدارس بتحسين العلاقة بين جميع العاملين في المدرسة من خلال مشاركتهم مناسباتهم، وإتاحة الفرصة لهم بالتعبير عن حاجاتهم مما يجعلهم أسرة مترابطة تزيد من نشاطها وحماسها داخل المدرسة.
- 2- أن كل مدير مدرسة يريد التحسين والتطوير لمؤسسته، والوصول بها للأفضل وما يعزز ذلك وجود تنافس بين مديري المدارس في تحقيق نتائج أفضل في جميع الجوانب. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عبيد، 2009) في توفر جو من الإخاء والألفة بين العاملين. كما تتفق مع نتائج دراسة (الهيبل، 2008) التي ظهرت النتائج فيها أن المدير يؤمن بأهمية التغيير والتطوير التربوي.

في حين كانت أدنى الفقرات كما يلي:

- الفقرة رقم 18 " يؤكد المدير على حتمية التغيير ويقنع الآخرين به" في أدنى المراتب بوزن نسبي (75.2%).
- ثم الفقرة رقم 16 " يوضح المدير للعاملين الثقافة المشتركة للمدرسة للعمل بموجبها" بوزن نسبي (75.8%).

ويرى الباحث بأن حصول الفقرتين على أدنى المراتب قد يرجع إلى:

- 1- أن مديري المدارس الثانوية يؤمنون بالتغيير مثل الكثير من الناس المحبين للتغيير في حياتهم للأفضل، ولكن لا يعملون على إحداثه.
- 2- قلة توضيح مديري المدارس لأهمية التغيير في ندواتهم واجتماعاتهم مع العاملين في المدرسة.

جدول (5,5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال تقديم نموذج سلوكي يحتذى به

م	فقرات مجال تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
26	يوفر المدير جواً من الاحترام والتقدير المتبادلين بين العاملين والطلبة.	4.18	0.84	83.6	1
24	يتسم المدير بمظاهر سلوكية متميزة.	4.05	0.94	81.1	2
29	يحرص المدير على أن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في المدرسة.	4.03	0.89	80.6	3
32	يحفز المدير العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير.	4.03	0.88	80.6	4
27	يحرص المدير على الوضوح في سلوكه وممارساته.	3.98	0.82	79.5	5
25	يتسم المدير بقدرته على إدارة النزاع وحل الصراع داخل المدرسة.	3.96	1.00	79.2	6
33	يكتسب احترام وتقدير الآخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب.	3.95	0.99	79.0	7
23	يعكس المدير نموذجاً قيادياً يحتذى به.	3.89	1.01	77.9	8
31	يحرص المدير على متابعة المستجدات التربوية والمعرفية من خلال متابعة المؤتمرات وورش العمل.	3.84	0.93	76.9	9
28	يمارس المدير النهج الإداري لتغيير الوضع الحالي قولاً وفعالاً.	3.81	0.90	76.3	10
30	يتصف المدير بالمرونة الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب.	3.81	1.05	76.3	11

يتضح من الجدول السابق (5,5) أن مظاهر مجال تقديم نموذج سلوكي يحتذى به من وجهة

نظر أعضاء الهيئة التدريسية بين (76.3 - 83.6%).

وجاءت أعلى الفقرات كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 26 " يوفر المدير جواً من الاحترام والتقدير المتبادلين بين العاملين والطلبة" في أعلى مراتب بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير بوزن نسبي (83.6%).
- ثم الفقرة رقم 24 " يتسم المدير بمظاهر سلوكية متميزة" بوزن نسبي (81.1%). وقد يعزو الباحث حصول الفقرتين على أعلى المراتب إلى:
 - 1- يرى مديري المدارس الثانوية بأن انتشار جو من الانسجام والتفاهم بين العاملين يؤثر على روحهم المعنوية، ويساعدهم على انجاز الأعمال بسرعة واتقان مما يحقق أهداف المدرسة.
 - 2- مدير المدرسة هو القائد الأول في مؤسسته والمسئول عنها، فهذا يحتم عليه أن تكون سلوكياته متميزة، حيث أنه لا يوجد مدير يدعو لإصلاح سلوكيات المعلمين وهو ذو سلوك سلبي.
 في حين كانت أدنى الفقرات كما يلي:
- الفقرة رقم 30 " يتصف المدير بالمرونة الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب" والفقرة رقم 28 " يمارس المدير النهج الإداري لتغيير الوضع الحالي قولاً وفعلاً" في أدنى المراتب بوزن نسبي (76.3%). وقد يعزو الباحث حصول الفقرتين على أدنى المراتب إلى:
 - 1- أن بعض مديري المدارس الثانوية لا يتراجعون عن قراراتهم الصادرة عنهم عند اختلافها مع العاملين وهذا قد يرجع إلى أنهم لا يريدون الظهور أنهم على تصرف خاطئ فيصروا على قراراتهم.
 - 2- إن مديري المدارس الثانوية يحتاجون إلى دورات تدريبية توضح لهم آليات تطبيق التغيير في المدرسة فربما يدرك المدير أهمية التغيير ويعلن عنه ولكن لا يعرف كيف يطبقه ؟ فقد يحتاج هذا الشيء الى العمل والاجراء.
- 4- أيضا هناك معوقات تعترض مدير المدرسة في تطبيق التغيير في مدرسته منها قلة الميزانية للمدرسة وكثرة المسؤوليات لدى مدير المدرسة وعدم اهتمام مديريات التربية والتعليم في ذلك ومساعدتهم لتطبيقه، ولقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الهبيل، 2008) ودراسة (دروزة، 2003)، والتي خلصت إلى أن النظام البيروقراطي والروتين الإداري في وزارة التربية والتعليم، واستئثار المسؤولين باتخاذ هذه القرارات وعدم مشاركة المدير بها وفقر ميزانية المدرسة وضيق وقت المدير، والظروف السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني هي الأسباب التي تحول دون اتخاذ المدير للقرارات التطويرية، وإحداث التغيير الأفضل في المدرسة.

جدول (5,6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات
أفراد العينة على فقرات مجال التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية

م	فقرات مجال التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
35	يعزز المدير الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين.	3.95	0.89	79.0	1
40	يحث المدير المعلمين على تطبيق أساليب تدريس وأنشطة جديدة تساعدهم في التعليم.	3.84	0.88	76.7	2
41	يتابع المدير سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني.	3.83	0.92	76.6	3
34	يشجع المدير العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.	3.81	0.95	76.2	4
38	يشجع المدير المعلمين على صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع.	3.74	0.95	74.8	5
43	يوفر المدير المناخ المدرسي المحفز للإبداع والتجديد.	3.70	1.01	73.9	6
39	يحث المدير العاملين على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم (التحفيز الذهني للعاملين).	3.68	0.93	73.6	7
37	يقترح أفكاراً عملية تزيد من إثراء المنهاج وتسهم في زيادة الإبداع.	3.61	0.97	72.3	8
42	يقدم المدير حوافز للعاملين والطلبة لتحقيق الإبداع في التعليم.	3.61	1.03	72.2	9
36	يحفز المعلمين على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية.	3.56	0.98	71.2	10

يتضح من الجدول السابق (5,6) أن مظاهر مجال التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بين (71.2 – 79.0%).

وجاءت أعلى الفقرات كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 35 "يعزز المدير الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين" في أعلى مراتب التحفيز الذهني والاستثارة الفكرية بوزن نسبي (79%).

- ثم الفقرة رقم 40 "يحث المدير المعلمين على تطبيق أساليب تدريس وأنشطة جديدة تساعدهم في التعليم" بوزن نسبي (76.6%).

وقد يرى الباحث بأن المدير يريد أن يحصل طلبة مدرسته على المراتب العليا، وتحصل مدرسته على أعلى درجات وهذا يؤدي إلى شعور المدير بالإنجاز والتميز والتفوق مما يجعله يتفاخر بمدرسته وبمعلميه.

في حين كانت أدنى الفقرات كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 36 "يحفز المعلمين على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية" في أدنى مراتب التحفيز الذهني بوزن نسبي (71.2%).
- ثم الفقرة رقم 42 "يقدم المدير حوافز للعاملين والطلبة لتحقيق الإبداع في التعليم" بوزن نسبي (72.2%).

ويرى الباحث حصول الفقرتين في أدنى المراتب يرجع إلى:

- 1- افتقار بعض مديري المدارس إلى مهارات كتابة الأبحاث الإجرائية وعدم إيمانهم بأهمية البحوث الإجرائية في حلها للمشكلات التربوية .
 - 2- قلة الإمكانيات المادية التي تساعد في تكريم المبدعين؛ فهذا يحبط إبداعاتهم بالإضافة إلى عدم وجود ترقية للعاملين المبدعين في مجال عملهم.
- وهذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (اللوذي، 1998) في الإرتقاء بواقع الموظفين وتشجيعهم وتحفيزهم باستمرار .

2. نتائج السؤال الثاني الذي ينص على:

ما مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبيان الإبداع الإداري ومجالاته، ولكي يستطيع الباحث تفسير النتائج اعتمد المعيار التالي لدرجات الاستجابة، وهو اعتبار أن الدرجة عند (60%) هي حد الكفاية لقبول السلوك، وتكون الدرجات دون الستين ضعيفة وغير مقبولة، والدرجات من (60% - 69%) تعتبر متوسطة، ومن (70% - 79%) جيدة، ومن (80% - 89%) جيداً جداً، ومن (90% فما فوق) متميزة، والجدول التالي (5,7) يبين ذلك:

جدول (5,7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن

النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة الإبداع الإداري

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	الاستبيان
2	77.4	4.64	23.21	6	الطلاقة
5	76.7	3.31	15.33	4	المرونة
6	75.2	4.41	22.55	6	الأصالة
7	73.4	5.42	25.70	7	الحساسية للمشكلات
3	77.2	4.41	23.16	6	التحليل والربط
1	79.6	2.91	15.92	4	الاحتفاظ بالاتجاه
3	77.2	3.24	15.44	4	المخاطرة والتحدي
	76.4	25.18	141.31	37	الدرجة الكلية لاستبيان الإبداع الإداري

يتضح من الجدول السابق (5,7) أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جيد بوزن نسبي (76.4%).

وترتبت مجالات استبيان الإبداع الإداري كما يلي:

- حيث جاءت "الاحتفاظ بالاتجاه" في أعلى مراتب الإبداع الإداري بوزن نسبي (79.6%).
- ثم "الطلاقة" بوزن نسبي (77.4%).
- يليها في "المخاطرة والتحدي" و "التحليل والربط" بوزن نسبي (77.2%).
- ويليه "المرونة" بوزن نسبي (76.7%).
- ثم "الأصالة" بوزن نسبي (75.2%).

- وأخيراً "الحساسية للمشكلات" بوزن نسبي (73.4%).

ويعزو الباحث تصدر مهارة الاحتفاظ بالاتجاه في أعلى مراتب الإبداع الإداري إلى أن مديري المدارس الثانوية عليهم تطبيق القوانين والأدوار التي وضعت من قبل مديريات التربية والتعليم، فيحتاج هذا إلى إتخاذ القرارات وعدم التراجع عنها أو التردد فيها .

أما عن مهارة الحساسية للمشكلات، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، ويرى الباحث بأنه قد يرجع ذلك إلى الرقابة المباشرة والدائمة من مديريات التربية والتعليم على مديري المدارس الثانوية، وعدم تفويضه بالصلاحيات الكثيرة فهذا يجعل تفكير مدير المدرسة محدود ولا يعطيه مساحة كافية للتفكير بالمشكلات والقضايا التي تعترض مدرسته .

وتتفق نتائج الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة (أبو هين، 2010) ودراسة (العجلة، 2009) والتي بينت نتائج كل منهما على أن الاحتفاظ بالاتجاه جاء في أعلى مراتب الإبداع الإداري عند المدراء.

والجداول التالي توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات كل مجال من مجالات استبيان الإبداع الإداري على التوالي:

جدول (5,8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الطلاقة

م	فقرات مجال الطلاقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
6	يتصرف بحكمة في الظروف المختلفة.	4.01	0.94	80.3	1
5	يستطيع التحدث بتوسع وثقة كبيرة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.	4.00	0.94	80.0	2
1	يملك القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل.	3.96	0.89	79.2	3
2	يملك المدير القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.	3.84	0.93	76.9	4
4	يضع المدير مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.	3.74	0.95	74.8	5
3	يضع أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.65	0.90	73.1	6

يتضح من الجدول السابق (5,8) أن مظاهر مجال الطلاقة من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية بين (73.1 – 80.3%).

وجاءت أعلى الفقرات كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 6 " يتصرف بحكمة في الظروف المختلفة" في أعلى مراتب الطلاقة بوزن نسبي (80.3%).

- ثم الفقرة رقم 5 " يستطيع التحدث بتوسع وثقة كبيرة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة " بوزن نسبي (80.3%).

ويرى الباحث في تصدر الفقرتين أعلى المراتب على أنه قد يرجع إلى :

1- أن مدير المدرسة لا يريد أن يسجل عليه نقاط أخطاء من قبل العاملين ويريد أن يظهر لهم بالمظهر الحسن في تصرفه في الظروف المختلفة .

2- أن الكثير من مديري المدارس الثانوية يتميزون في القدرة على التعبير لأنهم يتحدثون في جميع المناسبات الدينية والوطنية داخل المدرسة فيستطيع التحدث بتوسع وثقة كبيرة. أيضا

إضافة إلى خبرته في العمل واجتيازه للعديد من الدورات المقدمة من وزارة التربية والتعليم .

في حين كانت أدنى الفقرات كما يلي:

- الفقرة رقم 3 " يضع أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة" في أدنى المراتب بوزن نسبي (73.1%).

- ثم الفقرة رقم 4 " يضع المدير مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة " بوزن نسبي (74.8%).

ويرى الباحث بأن سبب وجود الفقرتين في أدنى المراتب هو أن هذه الصفات تحتاج قدرات عقلية عالية وتدريب خاص لا يتوافر لدى جميع المدراء.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبوهين، 2010) التي تؤكد أن ذلك يحتاج إلى سرعة بديهية وأن هذه الأمور تتعلق بالذكاء والقدرات الإبداعية، ولكنها لا تنتقص من حق باقي المدراء.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العجلة، 2009) والتي تؤكد بأنه يوجد لدى المدراء في وزارات محافظات غزة درجة عالية جداً من القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

جدول (5,9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المرونة

م	فقرات مجال المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
9	يملك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	3.87	0.95	77.4	1
7	يتبنى الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية وبسر.	3.86	0.91	77.3	2
10	يملك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	3.84	0.97	76.7	3
8	يتيح المدير الفرصة للآخرين لإبداء رأيهم للاستفادة منهم.	3.77	1.03	75.3	4

يتضح من الجدول السابق (5,9) أن مظاهر مجال المرونة من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية بين (75.3-77.4%).

وجاءت أعلى الفقرات كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 9 " يمتلك المدير القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل" في أعلى مراتب المرونة بوزن نسبي (77.4%).
 - ثم الفقرة رقم 7 " يتبنى الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر " بوزن نسبي (77.3%).
- وقد يعزو الباحث في حصول الفقرتين أعلى المراتب إلى أن الدورات التي اجتازها مدير المدرسة وخبرته بالعمل الإداري يجعله يتمتع بمهارات قوية تمكنه من التكيف مع جميع المواقف المختلفة، وتكون له مرونة في تبني النظرة السليمة في الأمور حتى ولو كانت منافية له بحيث أنه يدرك بأن ما يفعله من أجل تحقيق أهدافه التي وجد لها .
- وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العجلة، 2009) ودراسة (أبو هين، 2010) ودراسة (خلف، 2010).

جدول (5,10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الأصالة

م	فقرات مجال الأصالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
13	يمتلك المدير مهارة فن إدارة النقاش والحوار بين المعلمين.	3.93	1.04	78.7	1
11	يبحث المدير باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعات.	3.85	0.94	77.1	2
12	يطور المدير أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية .	3.82	0.96	76.5	3
15	يمتلك القدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة .	3.79	1.00	75.7	4
16	ينمي لدى العاملين أفكاراً جديدة حول طرق إنجاز الأعمال.	3.76	0.97	75.2	5
14	يتجنب المدير الأساليب الروتينية قدر الإمكان.	3.64	1.05	72.8	6

يتضح من الجدول السابق (5,10) أن مظاهر مجال الأصالة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بين (72.8 – 78.7%).

وجاءت أعلى الفقرات كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 13 "يمتلك المدير مهارة فن إدارة النقاش والحوار بين المعلمين" في أعلى مراتب الأصالة بوزن نسبي (78.7%).
 - ثم الفقرة رقم 11 "يبحث المدير باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعات" بوزن نسبي (77.1%).
- وقد يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة يشاركون الكثير من الاحتفالات والمهرجانات الدينية والوطنية خاصة أننا نعيش أجواء مليئة بذلك.
- وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (العجلة، 2009).
- في حين كانت أدنى الفقرات كما يلي:

- الفقرة رقم 14 "يتجنب المدير الأساليب الروتينية قدر الإمكان" في أدنى المراتب بوزن نسبي (72.8%).
 - ثم الفقرة رقم 16 "ينمي لدى العاملين أفكاراً جديدة حول طرق إنجاز الأعمال" بوزن نسبي (75.2%).
- ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن العاملين والمدراء يصابون بالملل من العمل الروتيني والتكرار في الإجراءات . وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة (أبو هين، 2010) وتختلف مع نتائج دراسة (خلف، 2009).

جدول (5,11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الحساسية للمشكلات

م	فقرات مجال الحساسية للمشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
20	يطلع المدير على كل ما هو جديد لزيادة قدرته على مواجهة المشكلات المستقبلية.	3.85	1.02	77.0	1
19	يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من أعمال.	3.75	0.96	75.0	2
22	يقوم المدير برصد الفرص في العمل المدرسي للبناء عليها .	3.70	0.91	74.1	3
23	يقوم برصد التهديدات المؤثرة على العمل المدرسي للقضاء عليها .	3.70	0.94	74.1	4
18	يملك القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	3.58	0.97	71.6	5
21	يقوم المدير بعمل بعض الدراسات الوقائية لحل الأزمات .	3.57	0.98	71.4	6
17	يتنبأ مشكلات العمل قبل حدوثها.	3.53	0.93	70.6	7

- يتضح من الجدول السابق (5,11) أن مظاهر مجال الحساسية للمشكلات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بين (70.6 – 77%). وجاءت أعلى الفقرات كما يلي:
- جاءت الفقرة رقم 20 "يطلع المدير على كل ما هو جديد لزيادة قدرته على مواجهة المشكلات المستقبلية" في أعلى مراتب الحساسية للمشكلات بوزن نسبي (77%).
 - ثم الفقرة رقم 19 " يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من أعمال " بوزن نسبي (75%).

وقد يعزو الباحث حصول الفقرتين على أعلى المراتب يرجع إلى:

- 1- أن مديري المدارس الثانوية في حالة تنافس دائم بين بعضهم فكل منهم يسعى للحصول مدرسته على أفضل نتائج؛ فلذلك لا يريد أن يقع في أخطاء ومشكلات مستقبلية، مما يجعلهم يسعون لمعرفة كل ما هو جديد في الإدارة .
 - 2- مديرو المدارس الثانوية يريدون أن يظهروا بالصورة الحسنة أمام العاملين، ويحافظوا على ثقة رؤسائهم بهم، وحتى يبتعدوا عن الانتقادات من جميع الأطراف فيسعى كل منهم لمعرفة أوجه القصور ويعالجها ويتلاشاها في مراحل مقبلة.
- وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (خلف، 2009) ودراسة (العجلة، 2008) وتختلف مع نتائج دراسة (الشقحاء، 2003).

في حين كانت أدنى الفقرات كما يلي:

- الفقرة رقم 17 "يتنبأ مشكلات العمل قبل حدوثها" في أدنى المراتب بوزن نسبي (70.6%).
- ثم الفقرة رقم 21 "يقوم المدير بعمل بعض الدراسات الوقائية لحل الأزمات" بوزن نسبي (71.4%).

وقد يعزو الباحث هذه النتائج إلى:

- 1- القدرة على التنبؤ بالمشكلات تحتاج إلى مهارات عليا وتدريب المدراء باستمرار وهذا لا يتوفر لدى الكثير من المدراء. إضافة إلى الظروف غير المنتظمة وغير العادية التي يمر بها المجتمع الفلسطيني تشتت عمل المدير وتفقد تركزه في دراسة معينة.
- 2- قلة خبرة الكثير من المدراء بكتابة البحوث والدراسات واعتقاد البعض بأن ذلك ليس من مهامهم، بل من مهام قسم التخطيط في وزارة التربية والتعليم، ويرى بعضهم بأنها بحوث ودراسات نظرية لا تجدي في عملها.

جدول (5,12)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التحليل والربط

م	فقرات مجال التحليل والربط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
28	يسعى المدير للحصول على تعليمات ومعلومات مفصلة قبل البدء بالعمل عند التكليف بعمل جديد.	3.95	0.82	79.0	1
25	ينسق بين أدوار العاملين في العمل.	3.90	0.94	77.9	2
24	ينظم أفكاره عند مواجهة أي مشكلة.	3.89	0.90	77.8	3
26	يحلل المشكلات إلى عناصرها الأساسية في المواقف المختلفة.	3.86	0.95	77.1	4

27	يتمتع المدير بالقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.	3.83	0.87	76.6	5
29	يربط المدير نتائج العمل بدوافع الاتجاه نحو التغيير.	3.74	0.89	74.8	6

يتضح من الجدول السابق (5,12) أن مظاهر مجال التحليل والربط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بين (74.8 - 79%).

وجاءت أعلى الفقرات كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 28 "يسعى المدير للحصول على تعليمات ومعلومات مفصلة قبل البدء بالعمل عند التكليف بعمل جديد" في أعلى مراتب الحساسية للمشكلات بوزن نسبي (79%).
 - ثم الفقرة رقم 25 "ينسق بين أدوار العاملين في العمل" بوزن نسبي (77.9%).
- وقد يعزو الباحث حصول الفقرتين على أعلى المراتب إلى:

1- أن مدير المدرسة لا يحب الفشل عند خوضه للأعمال الجديدة وبعض المدراء يخافون من أي عمل جديد فيذهب كل منهم للحصول على تعليمات ومعلومات مفصلة للوقاية من أي فشل حتى ينجز العمل الجديد بكل كفاءة واقتدار.

2- في بداية كل عام دراسي يوزع كل مدير مدرسة المهام والأعمال على العاملين، وينسق العمل بينهم ويضع الخطط اللازمة لذلك، وهذا واجب عمله من كل مدير مدرسة ويقوم بالإشراف والمتابعة مديرية التربية والتعليم في كل منطقة.

في حين كانت أدنى الفقرات كما يلي:

- الفقرة رقم 29 "يربط المدير نتائج العمل بدوافع الاتجاه نحو التغيير" في أدنى المراتب بوزن نسبي (74.8%).
- ثم الفقرة رقم 27 "يتمتع المدير بالقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها" بوزن نسبي (76.6%).

ويعزو الباحث حصول الفقرتين على أدنى المراتب إلى:

- 1- قلة اهتمام مديري المدارس الثانوية بالتطبيق الفعلي للتغيير وتحقيق نتائجه المنشودة وتركيزهم على تسيير أمور العمل والانتهاج منها.
- 2- إدراك العلاقات بين الأشياء مهارة تفكير عليا، وهذا لا يأتي إلا من التدريب والتمرين على الأمور ومن مرور المدير بالخبرة الكافية، واجتيازه لدراسة متميزة حتى يتمتع بتلك المهارة.

جدول (5,13)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي
لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الاحتفاظ بالاتجاه

م	فقرات مجال الاحتفاظ بالاتجاه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
33	تتسجم أفكاره مع الصالح العام للمدرسة .	4.02	0.92	80.5	1
32	يلتزم المدير بأهدافه ويصر على تحقيقها.	4.01	0.83	80.2	2
30	يركز المدير على إنجاز الأعمال الصحيحة أكثر من أي شيء آخر.	3.95	0.88	79.0	3
31	يعبر عن ثقته بالنجاح من خلال الممارسات العملية.	3.93	0.90	78.7	4

يتضح من الجدول السابق (5,13) أن مظاهر مجال الاحتفاظ بالاتجاه من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بين (78.7-80.5%) وجاءت أعلى الفقرات كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 33 " تتسجم أفكاره مع الصالح العام للمدرسة " في أعلى مراتب الحساسية للمشكلات بوزن نسبي (82.3%).
- ثم الفقرة رقم 32 " يلتزم المدير بأهدافه ويصر على تحقيقها " بوزن نسبي (80.2%). ويرى الباحث بأن الأوزان النسبية متقاربة، ولم يكن هناك اختلاف يذكر، وهذا قد يدل أن مديري المدارس يتمتعون بالاحتفاظ بالاتجاه بدرجة عالية، وتتسجم أفكارهم مع مصلحة المدرسة وإحداث التغيير.

جدول (5,14)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي
لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المخاطرة والتحدي

م	فقرات مجال المخاطرة والتحدي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
34	يتحمل المدير مسؤولية ما يقوم به من أعمال.	4.08	0.96	81.6	1
37	يشجع المدير المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية.	3.88	1.00	77.5	2
36	يعبر المدير عن أفكاره بالمنطقية .	3.84	0.95	76.8	3
35	يقبل المدير الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	3.64	0.99	72.8	4

يتضح من الجدول السابق (5,14) أن مظاهر مجال المخاطرة والتحدي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بين (72.8-81.6%) وجاءت أعلى الفقرات كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 34 " يتحمل المدير مسئولية ما يقوم به من أعمال " في أعلى مراتب الحساسية للمشكلات بوزن نسبي (81.6%).
- ثم الفقرة رقم 37 " يشجع المدير المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية " بوزن نسبي (77.5%). ويرجع الباحث هذه النتائج إلى :
- 1- أن شخصية مدير المدرسة يجب أن تكون كذلك وثقته بنفسه تحتم تحمله لمسئولية ما يقوم به من اعمال .
- 2- أن كل مدير مدرسة يريد أن تكون مدرسته الأفضل، لذلك يشجع المبادرات للارتقاء بها للأفضل . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو هين، 2010).

3. نتائج السؤال الثالث الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، التخصص في الثانوية العامة)؟

ويتم فرغ منه الأسئلة الفرعية التالية:

1.3 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للنوع (ذكور - إناث) لدى أفراد العينة؟

للإجابة عن هذا السؤال تمت المقارنة بين متوسط درجات الذكور (ن=279) ومتوسط درجات الإناث (ن=243) على استبيان أساليب إدارة التغيير موضوع الدراسة باستخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين، واستخدم الباحث هذا الاختبار الإحصائي البارامتري بسبب اعتدالية توزيع الدرجات في كل من مجموعتي التطبيق، إضافة إلى أن عدد أفراد العينة يزيد عن ثلاثين فرداً (علام، 2005: 210)، والجدول التالي(5,15) يبين ذلك:

جدول (5,15)

اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة

مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للنوع (ذكور - إناث)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	مجالات الاستبيان
غير دالة إحصائياً	0.301	6.22	33.72	المعلمين	عملية تطوير رؤية ورسالة المدرسة
		6.20	33.56	المعلمات	
غير دالة إحصائياً	1.136	4.46	22.52	المعلمين	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها
		4.51	22.07	المعلمات	
غير دالة إحصائياً	0.916	4.86	27.25	المعلمين	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير
		5.31	26.84	المعلمات	
غير دالة إحصائياً	1.353	7.82	43.74	المعلمين	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به
		8.50	42.77	المعلمات	

التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية	المعلمين	37.62	7.32	0.971	غير دالة إحصائياً
	المعلمات	36.98	7.71		
الدرجة الكلية لاستبيان أساليب إدارة التغيير	المعلمين	164.85	27.94	1.053	غير دالة إحصائياً
	المعلمات	162.22	28.93		

قيمة (ت) الجدولية (د.ح=520) عند مستوى دلالة $0.05 = 1.96$ ، عند مستوى دلالة $0.01 = 2.58$ يتبين من الجدول السابق (5,15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ، بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة على جميع مجالات أساليب إدارة التغيير والدرجة الكلية للاستبيان تعزى للنوع الاجتماعي (ذكور - إناث)، أي أن المعلمين من الجنسين لديهم تقديرات متقاربة لممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير. ويعزو الباحث ذلك للأسباب التالية:

1- أن المدرء من كلا الجنسين دائماً يكون بينهم منافسة في اتباع النمط القيادي الأفضل في الإدارة المدرسية كما يحصلون على نفس الدورات التدريبية والأنشطة التربوية.

2- المديرون والمديرات يطبقون الإجراءات والقوانين الملقاة عليهم من وزارة التربية والتعليم بلا استثناء حرصاً منهم على تحقيق الأهداف المنشودة منهم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الهيبل، 2008) وجزئياً مع نتائج دراسة (الرقب، 2008) و (عبيد، 2009).

2.3 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى لسنوات الخدمة (5 سنوات فما دون ، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لدى أفراد العينة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادي لفحص أثر سنوات الخدمة (خمس سنوات فما دون ، من 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) على أساليب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، والجدول التالي (5,16) يبين ذلك:

جدول (5,16)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى لسنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
عملية تطوير رؤية ورسالة المدرسة	بين المجموعات	102.93	2	51.46	1.339	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	19951.00	519	38.44		

			521	20053.93	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.816	بين المجموعات	2	32.92	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	
		داخل المجموعات	519	10463.37		
		المجموع	521	10496.29		
غير دالة إحصائياً	0.498	بين المجموعات	2	25.68	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير	
		داخل المجموعات	519	13393.55		
		المجموع	521	13419.23		
غير دالة إحصائياً	2.495	بين المجموعات	2	329.92	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	
		داخل المجموعات	519	34314.65		
		المجموع	521	34644.57		
غير دالة إحصائياً	0.128	بين المجموعات	2	14.49	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية	
		داخل المجموعات	519	29335.85		
		المجموع	521	29350.33		
غير دالة إحصائياً	0.980	بين المجموعات	2	1584.42	الدرجة الكلية لاستبيان أساليب إدارة التغيير	
		داخل المجموعات	519	419560.93		
		المجموع	521	421145.34		

قيمة (ف) الجدولية عند (د.ح=2، 519) عند مستوى دلالة 0.05 = 3.00، وعند مستوى دلالة 0.01 = 4.61

يتبين من الجدول السابق (5,16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ، في جميع مجالات أساليب إدارة التغيير والدرجة الكلية للاستبيان تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لأفراد العينة.

ويرى الباحث بأنه قد يرجع ذلك إلى:

1- إن جميع المعلمين يتطلعون على جهود مدير المدرسة في احداث التغيير بغض النظر عن سنوات الخدمة التي أمضوها.

2- إن جميع المعلمين يخضعون للنشاطات نفسها التي ينظمها مدير المدرسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة (الهبيل، 2008) ودراسة (اللوزي، 1998) كما تختلف مع نتائج دراسة (عبيد، 2009).

3.3 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للمنطقة التعليمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المنطقة التعليمية (شمال غزة- غرب غزة- شرق غزة- الوسطى- خان يونس- شرق خان يونس- رفح) على أساليب إدارة

التغيير لدى مديري المدارس في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، والجدول التالي (5,17) يبين ذلك:

جدول (5,17)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للمنطقة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
عملية تطوير رؤية ورسالة المدرسة	بين المجموعات	733.82	6	122.30	3.260	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	19320.11	515	37.51		
	المجموع	20053.93	521			
تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	بين المجموعات	421.04	6	70.17	3.587	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	10075.24	515	19.56		
	المجموع	10496.29	521			
بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير	بين المجموعات	714.43	6	119.07	4.827	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	12704.81	515	24.67		
	المجموع	13419.23	521			
تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	بين المجموعات	2384.58	6	397.43	6.345	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	32259.99	515	62.64		
	المجموع	34644.57	521			
التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	1574.18	6	262.36	4.864	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	27776.16	515	53.93		
	المجموع	29350.33	521			
الدرجة الكلية لاستبيان أساليب إدارة التغيير	بين المجموعات	25484.71	6	4247.45	5.529	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	395660.63	515	768.27		
	المجموع	421145.34	521			

قيمة (ف) الجدولية عند (د.ح=5، 515) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.21، وعند مستوى دلالة 0.01 = 3.02

يتبين من الجدول السابق (5,17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في جميع مجالات

أساليب إدارة التغيير والدرجة الكلية للاستبيان تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية لأفراد العينة.

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استبيان أساليب إدارة التغيير:

جدول (5,18)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تبعاً للمنطقة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيان	المتغير
6.07	33.22	86	شمال غزة	عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة
6.64	33.35	110	غرب غزة	
5.43	34.81	74	شرق غزة	
6.08	31.93	86	الوسطى	
5.05	35.31	64	خان يونس	
6.69	32.45	44	شرق خان يونس	
6.72	35.05	58	رفح	
4.04	22.13	86	شمال غزة	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها
4.44	22.08	110	غرب غزة	
4.14	23.49	74	شرق غزة	
4.87	20.91	86	الوسطى	
3.71	23.58	64	خان يونس	
4.96	21.61	44	شرق خان يونس	
4.87	22.84	58	رفح	
4.79	27.16	86	شمال غزة	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير
5.19	26.57	110	غرب غزة	
4.73	28.22	74	شرق غزة	
4.81	25.38	86	الوسطى	
4.54	28.38	64	خان يونس	
5.86	25.59	44	شرق خان يونس	
5.02	28.62	58	رفح	
8.34	42.67	86	شمال غزة	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به
8.63	42.80	110	غرب غزة	
6.06	44.59	74	شرق غزة	
8.00	40.02	86	الوسطى	
6.44	46.27	64	خان يونس	
10.03	41.57	44	شرق خان يونس	
7.47	46.47	58	رفح	
7.30	36.76	86	شمال غزة	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية
7.86	37.33	110	غرب غزة	
6.73	37.86	74	شرق غزة	
7.72	34.94	86	الوسطى	
5.94	40.00	64	خان يونس	
7.88	35.11	44	شرق خان يونس	
7.56	39.83	58	رفح	
27.76	161.94	86	شمال غزة	الدرجة الكلية لأساليب إدارة التغيير
29.23	162.13	110	غرب غزة	

24.38	168.97	74	شرق غزة	
28.59	153.19	86	الوسطى	
22.43	173.53	64	خان يونس	
32.79	156.34	44	شرق خان يونس	
28.48	172.81	58	رفح	

والجدول التالي (5,19) يبين نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات مجالات استبيان أساليب إدارة التغيير تبعاً للمنطقة التعليمية:

جدول (5,19)

نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات

أفراد العينة على مجالات أساليب إدارة التغيير تبعاً للمنطقة التعليمية

المجال	البيان	شمال غزة	غرب غزة	شرق غزة	الوسطى	خان يونس	شرق خان يونس
عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة	غرب غزة	0.125					
	شرق غزة	1.590	1.465				
	الوسطى	1.291	1.415	2.881			
	خان يونس	2.092	1.967	0.502	3.382		
	شرق خان يونس	0.766	0.891	2.356	0.524	2.858	
	رفح	1.831	1.706	0.241	3.122	0.261	1.225
تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	غرب غزة	0.046					
	شرق غزة	1.359	1.405				
	الوسطى	1.221	1.175	*2.580			
	خان يونس	1.450	1.496	0.092	*2.671		
	شرق خان يونس	0.514	0.468	1.873	0.707	1.965	
	رفح	0.717	0.763	0.642	1.938	0.733	1.231
بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير	غرب غزة	0.590					
	شرق غزة	1.053	1.644				
	الوسطى	1.779	1.189	*2.833			
	خان يونس	1.212	1.802	0.159	*2.991		
	شرق خان يونس	1.572	0.982	2.625	0.207	2.784	
	رفح	1.458	2.048	0.405	*3.237	0.246	3.030
تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	غرب غزة	0.126					
	شرق غزة	1.920	1.795				
	الوسطى	2.651	2.777	*4.571			
	خان يونس	3.591	3.466	1.671	*6.242		

	4.697	1.545	3.026	1.232	1.106	شرق خان يونس	
4.897	0.200	*6.442	1.871	3.666	3.791	رفح	
					0.572	غرب غزة	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية
				0.538	1.109	شرق غزة	
			2.923	2.385	1.814	الوسطى	
		*5.058	2.135	2.673	3.244	خان يونس	
	4.886	0.172	2.751	2.214	1.642	شرق خان يونس	
4.714	0.172	*4.886	1.963	2.500	3.072	رفح	
					0.185	غرب غزة	الدرجة الكلية لأساليب إدارة التغيير
				6.846	7.031	شرق غزة	
			*15.787	8.941	8.756	الوسطى	
		*20.345	4.558	11.404	11.589	خان يونس	
	17.190	3.155	12.632	5.786	5.601	شرق خان يونس	
16.469	0.721	*19.624	3.837	10.683	10.869	رفح	

يتبين من الجدولين السابقين ما يلي:

- كانت الفروق في تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها بين مجموعتي شرق غزة وخان يونس من ناحية ومجموعة الوسطى، وكانت الفروق لصالح مجموعتي شرق غزة وخان يونس.
 - أن الفروق في بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير وتقديم نموذج سلوكي يحتذى به والدرجة الكلية لاستبيان أساليب إدارة التغيير كانت بين مجموعة الوسطى من ناحية ومجموعات شرق غزة وخان يونس و رفح، لصالح مجموعات شرق غزة وخان يونس و رفح.
 - كانت الفروق في التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية بين مجموعتي خان يونس ورفح من ناحية ومجموعة الوسطى، وكانت الفروق لصالح مجموعتي خان يونس ورفح.
 - لم يكشف اختبار شيفيه عن اتجاه الفروق في مجال عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة بين أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.
- وبالنسبة لمجموعة خان يونس التي سجلت الفروق لصالحها في جميع المجالات عدا عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة، فيعزو الباحث ذلك إلى أن مديرية التربية والتعليم في خان يونس حازت على المرتبة الأولى على مستوى محافظات غزة في التقييم والأداء في العمل لما بها من كوادرات إدارية وعلمية قوية. بالإضافة إلى أن مديري المدارس الثانوية في منطقة خان يونس في حالة ارتياح ذهني ونفسي خاصة بعد الانسحاب الإسرائيلي عن هذه المنطقة، فينتج عن ذلك اهتمام مديري المدارس بالعمل التعليمي وتطويره، وليس فقط الحفاظ على الطلاب من الأزمات القائمة.
- وبخصوص اشتراك مجموعة خان يونس مع مجموعة شرق غزة في تحديد أهداف المدرسة فهذا قد يرجع إلى أن مديريات التربية والتعليم في المنطقتين كوادرها من أصحاب المؤهلات العلمية العالية،

ولديهم اهتمام كبير بمدارسهم كما أن هناك ارتباط قوي بين أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي والمدارس الثانوية، وهذا يعكس جو هادئ لمدير المدرسة في تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها. وكذلك قرب مديرية شرق غزة من وزارة التربية والتعليم العالي مما يزيد فرص المتابعة من قبل فريق الإدارات التربوية مما يزيد اهتمام المدرء بمدارسهم وتطويرها باستمرار.

وباشترك الأخيرتين مع مجموعة رفح في بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير، ونموذج سلوكي يحتذى به فيرى الباحث بأن السبب في ذلك قد يرجع إلى أن هذه المناطق تتسم بالبساطة والعلاقات الاجتماعية الحسنة وبانتشار ثقافة جيدة بين أفرادها ويقدم مدراؤها قدوة حسنة في إدارتهم ومدارسهم.

وعندما كانت الفروق لصالح مجموعتي خان يونس ورفح، فيرجع الباحث ذلك إلى ما ذكر سابقاً بأن المنطقتين في حالة هدوء نسبي نتيجة للانسحاب الاسرائيلي الأخير عن محافظات غزة، فقلت المتاعب وزاد اهتمامهم بإداراتهم وتقديم الأفضل لطلابهم ومعلميهم.

وبخصوص المنطقة الوسطى فتوجد المدارس الثانوية فيها بعيدة عن بعضها البعض، وهذا يقلل اهتمام مديرياتها بمدارسها ومدرائها وهذا بحسب اعتقاد الباحث.

4.3 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا) لدى أفراد العينة؟

للإجابة عن هذا السؤال تمت المقارنة بين متوسط درجات البكالوريوس (ن = 461) ومتوسط درجات الدراسات العليا (ن = 61) على استبيان أساليب إدارة التغيير موضوع الدراسة باستخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين، واستخدم الباحث هذا الاختبار الإحصائي البارامترى بسبب اعتدالية توزيع الدرجات في كل من مجموعتي التطبيق، إضافة إلى أن عدد أفراد العينة يزيد عن ثلاثين فرداً (علام، 2005: 210)، والجدول التالي (5,20) يبين ذلك:

جدول (5,20)

اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	مجالات الاستبيان
دالة عند 0.05	2.227	6.29	33.44	بكالوريوس	عملية تطوير رؤية ورسالة المدرسة
		5.29	35.31	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	1.925	4.51	22.19	بكالوريوس	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها
		4.20	23.36	دراسات عليا	
دالة عند 0.05	2.334	5.18	26.89	بكالوريوس	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير
		3.92	28.49	دراسات عليا	
دالة عند 0.05	1.967	8.34	43.05	بكالوريوس	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به
		6.34	45.23	دراسات عليا	
دالة عند 0.05	2.086	7.54	37.09	بكالوريوس	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية
		7.05	39.21	دراسات عليا	
دالة عند 0.05	2.323	28.87	162.64	بكالوريوس	الدرجة الكلية لاستبيان أساليب إدارة التغيير
		23.58	171.61	دراسات عليا	

قيمة (ت) الجدولية (د.ح=520) عند مستوى دلالة 0.05 = 1.96، عند مستوى دلالة 0.01 = 2.58 يتبين من الجدول السابق (5,20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة على معظم مجالات أساليب إدارة التغيير والدرجة الكلية للاستبيان تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)، وكانت الفروق لصالح مجموعة المؤهل العلمي دراسات عليا من أفراد العينة. ويرى الباحث بأن ذلك قد تكون نتيجة منطقية لأن غالبية المعلمين من أصحاب المؤهل العلمي (دراسات عليا) لديهم مخزون ثقافي وعلمي عالي عن عمل مدير المدرسة نحو التغيير ولديهم محبة في مجارة العصر، وأن غالبية أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) وصلوا الى مرحلة الجمود في التفكير، فمنهم من كان غرضه من علمه الحصول على وظيفة، فحقق ذلك وترك تعليمه وفكره.

في حين تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها تعزى للمؤهل العلمي.

وهنا يرى الباحث في أن ذلك قد يرجع إلى أن جميع المعلمين من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس ودراسات عليا يخضعون لجهة واحدة وهي وزارة التربية والتعليم العالي، وهي التي تضع السياسات وتقدم نفس الدورات التربوية. كما أنه في موضوع أهداف المدرسة وأولوياتها نرى أن كثيراً من الناس لديهم معلومات عنها وعن سبب وجود المدرسة وعملها. وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة (السبيعي، 2009) و(الجوارنة وصوص، 2007).

5.3 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للتخصص في الثانوية العامة (علوم- آداب) لدى أفراد العينة؟

للإجابة عن هذا السؤال تمت المقارنة بين متوسط درجات علوم (ن= 233) ومتوسط درجات آداب (ن= 289) على استبيان أساليب إدارة التغيير موضوع الدراسة باستخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين، واستخدم الباحث هذا الاختبار الإحصائي البارامترى بسبب اعتدالية توزيع الدرجات في كل من مجموعتي التطبيق، إضافة إلى أن عدد أفراد العينة يزيد عن ثلاثين فرداً (علام، 2005: 210)، والجدول التالي (5,21) يبين ذلك:

جدول (5,21)

اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى للتخصص في الثانوية العامة (علوم - آداب)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	مجالات الاستبيان
غير دالة إحصائياً	1.145	5.96	33.31	علوم	عملية تطوير رؤية ورسالة المدرسة
		6.39	33.93	آداب	
غير دالة إحصائياً	0.401	4.24	22.24	علوم	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها
		4.68	22.39	آداب	
غير دالة إحصائياً	0.450	4.85	26.96	علوم	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير
		5.25	27.16	آداب	
غير دالة إحصائياً	0.518	8.14	43.10	علوم	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به
		8.18	43.47	آداب	
غير دالة إحصائياً	0.177	7.31	37.27	علوم	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية
		7.67	37.39	آداب	

غير دالة إحصائياً	0.588	27.31	162.88	علوم	الدرجة الكلية لاستبيان أساليب إدارة التغيير
		29.34	164.35	آداب	

قيمة (ت) الجدولية (د.ح=520) عند مستوى دلالة $0.05=1.96$ ، عند مستوى دلالة $0.01=2.58$ يتبين من الجدول السابق (5,21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة غزة لجميع مجالات أساليب إدارة التغيير والدرجة الكلية للاستبيان تعزى للتخصص في الثانوية العامة (علوم - آداب) لدى أفراد العينة. وقد يعزو الباحث ذلك إلى أن موضوع إدارة التغيير وتطبيقه من المدراء لا يحتاج عمليات عقلية عليا أو أسئلة حسابية لمعرفته وتطبيقه، بل هو موضوع يحتاج لدراسة شاملة للمؤسسة، وتوفير ما يلزم ومتابعة التطبيق للحصول على أفضل نتائج. وهذا ليس صعباً على الأفراد ذوي تخصص آداب. بالإضافة إلى أن معرفة المعلمين لممارسة مديري المدارس لأساليب إدارة التغيير لا يحتاج لتخصص معين في الثانوية العامة لأن الإدارة ليست علم فقط بل هي علم وفن.

4. نتائج السؤال الرابع الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، التخصص في الثانوية العامة)؟

ويتمتع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1.4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات الإبداع الإداري تعزى للنوع (ذكور - إناث) لدى أفراد العينة؟

جدول (5,22)

اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين للإبداع

الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة غزة تعزى للنوع

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	مجالات الاستبيان
غير دالة إحصائياً	1.777	4.47	23.54	المعلمين	الطلاقة
		4.79	22.81	المعلمات	
غير دالة إحصائياً	1.243	3.36	15.49	المعلمين	المرونة
		3.25	15.13	المعلمات	
غير دالة إحصائياً	0.909	4.38	22.70	المعلمين	الأصالة
		4.44	22.35	المعلمات	
غير دالة إحصائياً	1.937	5.24	26.11	المعلمين	الحساسية للمشكلات
		5.57	25.19	المعلمات	
غير دالة إحصائياً	0.844	4.18	23.30	المعلمين	التحليل والربط
		4.66	22.98	المعلمات	
غير دالة إحصائياً	0.165	2.75	15.89	المعلمين	الاحتفاظ بالأصل
		3.08	15.93	المعلمات	
غير دالة إحصائياً	1.872	2.95	15.68	المعلمين	المخاطرة والتحدي
		3.53	15.15	المعلمات	
غير دالة إحصائياً	1.436	24.25	142.72	المعلمين	الدرجة الكلية للإبداع الإداري

		26.09	139.55	المعلمات	
--	--	-------	--------	----------	--

قيمة (ت) الجدولية (د.ح=520) عند مستوى دلالة =0.05، 1.96، عند مستوى دلالة =0.01، 2.58
يتبين من الجدول السابق (5,22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطي درجات
مجموعتي المعلمين والمعلمات في جميع مجالات الإبداع الإداري والدرجة الكلية للاستبانة، أي أن
المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة من الجنسين لديهم تقديرات متقاربة في الإبداع
الإداري.

وقد يعزو الباحث هذه النتائج إلى:

- 1- أن جميع مديري المدارس من كلا الجنسين يجتازوا نفس الدورات التدريبية، ونفس الأنشطة المقررة
عليهم من وزارتهم الوحيدة، وهي وزارة التربية والتعليم كما أنه لا يوجد فرق في سياسة الوزارة تجاه أي
من الجنسين في جهودهم، أو قراراتهم أو تبادل الخبرات أو المعلومات.
 - 2- الظروف التي يعيشها المدراء من كلا الجنسين هي واحدة، وفي مجتمع واحد أي الأفكار المحيطة
بهم هي أفكار مشتركة ومشكلاتهم مشتركة.
- وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (العجلة، 2009) ودراسة (واصلي، 2008) ودراسة (عبد
الرحيم، 2009)، واتفقت جزئياً مع نتائج دراسة (أبوهين، 2010).

2.4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي تقديرات
المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة غزة للإبداع الإداري تعزى لسنوات الخدمة لدى
أفراد العينة؟

جدول (5,23)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين

للإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة غزة تعزى لسنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الطلاقة	بين المجموعات	87.92	2	43.962	2.053	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	11111.47	519	21.409		
	المجموع	11199.40	521			
المرونة	بين المجموعات	20.72	2	10.358	0.943	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5699.28	519	10.981		
	المجموع	5720.00	521			
الأصالة	بين المجموعات	22.09	2	11.044	0.568	غير دالة إحصائياً

		19.459	519	10099.21	داخل المجموعات	
			521	10121.30	المجموع	
غير دالة إحصائياً	1.231	36.054	2	72.11	بين المجموعات	الحساسية للمشكلات
		29.299	519	15206.07	داخل المجموعات	
			521	15278.18	المجموع	
غير دالة إحصائياً	2.155	41.814	2	83.63	بين المجموعات	التحليل والربط
		19.406	519	10071.53	داخل المجموعات	
			521	10155.16	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.856	7.237	2	14.47	بين المجموعات	الاحتفاظ بالاتجاه
		8.451	519	4386.15	داخل المجموعات	
			521	4400.62	المجموع	
غير دالة إحصائياً	1.397	14.651	2	29.30	بين المجموعات	المخاطرة والتحدي
		10.484	519	5441.11	داخل المجموعات	
			521	5470.41	المجموع	
غير دالة إحصائياً	1.298	821.893	2	1643.79	بين المجموعات	الدرجة الكلية للإبداع الإداري
		633.299	519	328681.94	داخل المجموعات	
			521	330325.72	المجموع	

قيمة (ف) الجدولية عند (د.ح=2، 519) عند مستوى دلالة =0.05، وعند مستوى دلالة =0.01 =4.61

يتبين من الجدول السابق (5,23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مجالات الإبداع الإداري والدرجة الكلية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى:

1- أن المعلمين من ذوي الخبرة الأقل لديهم دافعية قوية في تحسين الأوضاع القائمة في مدارسهم، لأنهم متأثرين بشكل قوي بالاتجاهات العالمية المعاصرة وهي اتجاهات وزارة التربية والتعليم وهذا موازي لمن لهم خبرة وباع طويل في العملية التعليمية.

2- إن جميع المعلمين يحبون العمل في مدارسهم، وللكثير منهم رغبة وطموح بأن يصبحوا مديري مدارس في المستقبل.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العجلة، 2009) ودراسة (الهدلي، 2010) كما تختلف مع نتائج دراسة (أبو هين، 2010).

2.4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات الإبداع الإداري تعزى للمنطقة التعليمية لدى أفراد العينة؟

جدول (5,24)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة غزة تعزى للمنطقة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الطلاقة	بين المجموعات	577.16	6	96.194	4.664	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	10622.23	515	20.626		
	المجموع	11199.40	521			
المرونة	بين المجموعات	332.85	6	55.476	5.303	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	5387.15	515	10.460		
	المجموع	5720.00	521			
الأصالة	بين المجموعات	367.58	6	61.263	3.235	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	9753.73	515	18.939		
	المجموع	10121.30	521			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	808.96	6	134.827	4.799	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	14469.22	515	28.096		
	المجموع	15278.18	521			
التحليل والربط	بين المجموعات	475.87	6	79.311	4.220	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	9679.29	515	18.795		
	المجموع	10155.16	521			
الاحتفاظ بالاتجاه	بين المجموعات	179.37	6	29.896	3.647	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4221.25	515	8.197		
	المجموع	4400.62	521			
المخاطرة والتحدي	بين المجموعات	334.93	6	55.822	5.598	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	5135.48	515	9.972		
	المجموع	5470.41	521			
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	بين المجموعات	19023.30	6	3170.551	5.245	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	311302.42	515	604.471		
	المجموع	330325.72	521			

قيمة (ف) الجدولية عند (د.ح=5، 515) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.21، وعند مستوى دلالة 0.01 = 3.02

يتبين من الجدول السابق (5,24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الإبداع الإداري والدرجة الكلية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.

والجدول التالي (5,25) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمنطقة التعليمية:

جدول (5,25)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات

أفراد العينة على مجالات الإبداع الإداري تبعاً للمنطقة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيان	المجال
5.26	22.84	86	شمال غزة	الطلاقة
4.73	22.91	110	غرب غزة	
3.90	23.18	74	شرق غزة	
4.86	22.17	86	الوسطى	
3.16	24.86	64	خان يونس	
4.46	21.89	44	شرق خان يونس	
4.64	25.12	58	رفح	
3.52	14.98	86	شمال غزة	المرونة
3.57	15.08	110	غرب غزة	
2.78	15.84	74	شرق غزة	
3.10	14.38	86	الوسطى	
2.38	16.77	64	خان يونس	
3.53	14.39	44	شرق خان يونس	
3.42	16.24	58	رفح	
3.99	22.28	86	شمال غزة	الأصالة
4.30	22.48	110	غرب غزة	
4.20	23.57	74	شرق غزة	
4.55	21.23	86	الوسطى	
3.93	23.69	64	خان يونس	
5.02	21.68	44	شرق خان يونس	
4.74	23.12	58	رفح	
5.64	25.21	86	شمال غزة	الحساسية للمشكلات
5.69	25.51	110	غرب غزة	
4.88	25.61	74	شرق غزة	
5.17	24.07	86	الوسطى	
4.09	27.69	64	خان يونس	
5.36	24.75	44	شرق خان يونس	
5.84	27.83	58	رفح	
4.64	22.79	86	شمال غزة	التحليل والربط
4.80	22.75	110	غرب غزة	
3.88	23.53	74	شرق غزة	
4.29	21.98	86	الوسطى	
3.17	24.64	64	خان يونس	
4.24	22.39	44	شرق خان يونس	

4.70	24.76	58	رفح	الاحتفاظ بالاتجاه
2.95	15.84	86	شمال غزة	
3.43	15.41	110	غرب غزة	
2.65	15.99	74	شرق غزة	
2.56	15.43	86	الوسطى	
2.09	16.89	64	خان يونس	
2.97	15.45	44	شرق خان يونس	
2.90	16.93	58	رفح	
3.25	15.14	86	شمال غزة	المخاطرة والتحدي
3.64	14.74	110	غرب غزة	
2.92	15.91	74	شرق غزة	
3.06	14.77	86	الوسطى	
2.16	16.92	64	خان يونس	
3.16	14.80	44	شرق خان يونس	
3.37	16.45	58	رفح	
26.57	139.07	86	شمال غزة	الدرجة الكلية للإبداع الإداري
27.05	138.87	110	غرب غزة	
21.70	143.61	74	شرق غزة	
24.34	134.03	86	الوسطى	
17.92	151.45	64	خان يونس	
24.81	135.34	44	شرق خان يونس	
26.53	150.45	58	رفح	

والجدول التالي (5,26) يبين نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات مجالات الإبداع الإداري تبعاً للمنطقة التعليمية:

جدول (5,26)

نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات أفراد العينة على مجالات الإبداع الإداري تبعاً للمنطقة التعليمية

المجال	البيان	شمال غزة	غرب غزة	شرق غزة	الوسطى	خان يونس	شرق خان يونس
الطلاقة	غرب غزة	0.072					
	شرق غزة	0.339	0.267				
	الوسطى	0.663	0.735	1.001			
	خان يونس	2.022	1.950	1.684	*2.685		
	شرق خان يونس	0.951	1.023	1.289	0.288	2.973	
	رفح	2.284	2.212	1.945	*2.946	0.261	0.261
المرونة	غرب غزة	0.105					
	شرق غزة	0.861	0.756				
	الوسطى	0.593	0.698	1.454			
	خان يونس	1.789	1.684	0.928	*2.382		
	شرق خان يونس	0.590	0.696	1.452	0.003	2.379	
	رفح	1.265	1.160	0.404	1.858	0.524	1.855
الأصالة	غرب غزة	0.203					
	شرق غزة	1.289	1.086				
	الوسطى	1.047	1.249	2.335			
	خان يونس	1.408	1.206	0.120	2.455		
	شرق خان يونس	0.597	0.800	1.886	0.449	*2.006	
	رفح	0.842	0.639	0.447	1.888	0.567	1.439
الحساسية للمشكلات	غرب غزة	0.300					
	شرق غزة	0.399	0.099				
	الوسطى	1.140	1.439	1.538			
	خان يونس	2.478	2.178	2.079	*3.618		
	شرق خان يونس	0.459	0.759	0.858	0.680	2.938	
	رفح	2.618	2.319	2.220	*3.758	0.140	3.078
التحليل والربط	غرب غزة	0.045					
	شرق غزة	0.736	0.782				
	الوسطى	0.814	0.769	1.550			
	خان يونس	1.850	1.895	1.114	*2.664		
	شرق خان يونس	0.404	0.359	1.141	0.410	2.254	
	رفح	1.968	2.013	1.232	*2.782	0.118	2.372
الاحتفاظ بالاتجاه	غرب غزة	0.428					
	شرق غزة	0.149	0.577				
	الوسطى	0.407	0.021	0.556			
	خان يونس	1.053	1.482	0.904	1.460		
	شرق خان يونس	0.383	0.046	0.532	0.024	1.436	
	رفح	1.094	1.522	0.945	1.501	0.040	1.477
المخاطرة والتحدي	غرب غزة	0.403					
	شرق غزة	0.766	1.169				
	الوسطى	0.372	0.031	1.138			

		*2.154	1.017	*2.186	1.782	خان يونس	الدرجة الكلية للإبداع الإداري
	2.126	0.028	1.110	0.059	0.344	شرق خان يونس	
1.653	0.474	1.681	0.543	1.712	1.309	رفح	
					0.197	غرب غزة	
				4.735	4.538	شرق غزة	
			9.573	4.838	5.035	الوسطى	
		*17.418	7.845	12.580	12.383	خان يونس	
	16.112	1.306	8.267	3.532	3.729	شرق خان يونس	
15.107	1.005	*16.413	6.840	11.576	11.379	رفح	

يتبين من الجدولين السابقين:

- أن الفروق في الطلاقة والحساسية للمشكلات والتحليل والربط والدرجة الكلية للإبداع الإداري كانت بين مجموعة الوسطى من ناحية ومجموعتي خان يونس ورفح، لصالح مجموعتي خان يونس ورفح.
 - أن الفروق في المرونة كانت بين مجموعة الوسطى ومجموعة خان يونس، لصالح مجموعة خان يونس.
 - أن الفروق في الأصالة كانت بين مجموعة خان يونس و مجموعة شرق خان يونس، لصالح مجموعة خان يونس.
 - أن الفروق في المخاطرة والتحدي كانت بين مجموعة خان يونس و مجموعتي غرب غزة والوسطى، لصالح مجموعة خان يونس.
 - في حين لم يستطع اختبار شيفيه الكشف عن اتجاه الفروق في مجال الاحتفاظ بالاتجاه.
- وقد يرى الباحث بأن السبب في هذه النتائج يرجع إلى:
- 1- أن منطقتي خان يونس ورفح تتمتعان براحة نفسية، وانتعاش ذهني ومادي؛ وذلك بعد الانسحاب الاسرائيلي عن هاتين المنطقتين ووجود الأنفاق مع الحدود المصرية فهذا كله ينعكس على مديري المدارس الثانوية في حتميتهم لامتلاك مهارات الطلاقة والحساسية للمشكلات، والتحليل والربط، واستخدامهما في العمل الإداري من أجل تحسين المنتج التعليمي والظهور بالوجه الحسن.
 - 2- إن معظم مديري المدارس الثانوية في منطقة خان يونس من المدراء الجدد، حيث أن المدراء الجدد يهتمون بإداراتهم ومدارسهم وخروجها بأحسن حال ليثبتوا لمن حولهم بأنهم ذوو كفاءة عالية وقادرين على تحقيق الأهداف المرجوة منهم، فنجدهم يتعاملون مع المواقف المختلفة بكل مرونة وتقبل للآراء، وتكيف مع الجديد كما يبذلوا قصارى جهدهم لإيجاد الجديد في أسلوبهم الإداري، ولديهم محبة كبيرة في اتخاذ المواقف على عاتقهم الخاص، كل هذا ليظهروا لمن حولهم بأنهم إدارة واعية وناجحة وليخرجوا نتائج عالية لمدارسهم.
 - 3- في منطقة الوسطى تجد أهالي الطلاب لا يشجعون التعليم، ولا يتابعون الأنشطة المدرسية بل لديهم اهتمامات أخرى مقارنة بمنطقتي خانيونس ورفح، بالإضافة إلى كثرة المدارس في منطقة

الوسطى، وبعدها عن بعضها البعض قد يقلل من اهتمام مديرية التربية والتعليم بالمدراء وعملهم الإداري، وهذا يجعل مدير المدرسة مهمته الأساسية تيسير الأمور فقط دون الخروج بنتائج أفضل .
4-منطقة شرق خان يونس منطقة حدودية يقع عليها الكثير من المخاطر، بالإضافة إلى أن أهالي المنطقة غالبيتهم يعملون بالمجال الزراعي، وذلك يجعل وظيفة مدير المدرسة تتركز في حماية الطلاب من المخاطر وتسيير العملية التعليمية قدر المستطاع.
5-منطقة غرب غزة يقع بداخلها وزارة التربية والتعليم، فلا يستطيع مديري المدارس الثانوية فيها المخاطرة والتحدي في المواقف الإدارية في مدارسهم خوفاً من الرقابة والمتابعة المستمرة لهم .

4.4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات الإبداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا) لدى أفراد العينة؟

جدول (5,27)

اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين للإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة غزة تعزى للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	مجالات الاستبيان
غير دالة إحصائياً	2.005	4.66	23.07	بكالوريوس	الطلاقة
		4.34	24.33	دراسات عليا	
دالة عند 0.05	2.591	3.34	15.20	بكالوريوس	المرونة
		2.95	16.36	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	1.659	4.42	22.43	بكالوريوس	الأصالة
		4.27	23.43	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	1.498	5.46	25.57	بكالوريوس	الحساسية للمشكلات
		5.03	26.67	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	1.827	4.49	23.03	بكالوريوس	التحليل والربط
		3.73	24.13	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	1.545	2.97	15.85	بكالوريوس	الاحتفاظ بالاتجاه
		2.34	16.46	دراسات عليا	
دالة عند 0.05	2.337	3.28	15.32	بكالوريوس	المخاطرة والتحدي
		2.77	16.34	دراسات عليا	
دالة عند 0.05	2.123	25.46	140.46	بكالوريوس	الدرجة الكلية للإبداع الإداري

		22.10	147.72	دراسات عليا	
--	--	-------	--------	-------------	--

قيمة (ت) الجدولية (د.ح=520) عند مستوى دلالة $0.05 = 1.96$ ، عند مستوى دلالة $0.01 = 2.58$ يتبين من الجدول السابق (5,27) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات المرونة، المخاطرة والتحدي والدرجة الكلية لاستبيان الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس-دراسات عليا)، وكانت الفروق لصالح تقديرات مجموعة الدراسات العليا من أفراد العينة. ويفسر الباحث ذلك بأن ارتفاع المؤهل العلمي للفرد يجعله أقدر على الحكم على ممارسات الآخرين، ولديه معرفة واسعة عن عمل مدير المدرسة في إدارته وهذا ما يزيده وينميهم دراساتهم العليا خاصة أن المعلمين الحاصلين على دراسات عليا الغالب منهم في المجال التربوي بعكس حملة البكالوريوس، فلا يتعرضون بشكل كبير لممارسات العمل الإداري أثناء دراستهم الأكاديمية خاصة في حكمهم على مهارة المرونة للمدير، ومهارة المخاطرة والتحدي في المواقف المختلفة، فارتفاع المؤهل العلمي يزيد عند صاحبه الثروة اللغوية، والتعبير عن الأفكار بالمنطقية، كما ينمي عنده وعي كبير في التعامل مع الآخرين وتقبل أفكارهم وآرائهم القوية والمهارة القوية وهي رؤية الأشياء من زوايا مختلفة. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بقية مجالات استبيان الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لدى أفراد العينة. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين جميعهم يخضعون لدورات متجددة في مهارات التدريس، وفي الأنشطة التربوية المختلفة، وجميعها تنمي لدى المعلمين المهارات المختلفة ويمارسونها أثناء عملهم، وبالتالي فإن حكمهم على ممارسات مدير المدرسة كان متقارباً لدرجة أنه لم توجد فروق في استجاباتهم على تلك المهارات، وهذا حسب اعتقاد الباحث. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة (الهذلي، 2010) ودراسة (أبو هين، 2010) ودراسة (البارقي، 2008) ودراسة (خلف، 2010).

4.4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات الإبداع الإداري تعزى للتخصص في الثانوية العامة (علوم- آداب) لدى أفراد العينة؟

جدول (5,28)

اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى للتخصص في الثانوية العامة

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	مجالات الاستبيان
غير دالة إحصائياً	0.426	4.56	23.12	علوم	الطلاقة
		4.71	23.30	آداب	
غير دالة إحصائياً	0.461	3.26	15.26	علوم	المرونة
		3.36	15.39	آداب	
غير دالة إحصائياً	0.368	4.25	22.47	علوم	الأصالة
		4.55	22.61	آداب	
غير دالة إحصائياً	0.031	5.32	25.70	علوم	الحساسية للمشكلات
		5.49	25.72	آداب	
غير دالة إحصائياً	0.067	4.45	23.15	علوم	التحليل والربط
		4.39	23.18	آداب	
غير دالة إحصائياً	0.057	2.75	15.93	علوم	الاحتفاظ بالاتجاه
		3.03	15.92	آداب	
غير دالة إحصائياً	0.275	3.19	15.48	علوم	المخاطرة والتحدي
		3.29	15.41	آداب	
غير دالة إحصائياً	0.180	24.49	141.12	علوم	الدرجة الكلية للإبداع الإداري
		25.79	141.52	آداب	

قيمة (ت) الجدولية (د.ح=520) عند مستوى دلالة 0.05 = 1.96، عند مستوى دلالة 0.01 = 2.58

يتبين من الجدول السابق (5,28) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات والدرجة الكلية لاستبيان الإبداع الإداري تبعاً لمتغير التخصص في الثانوية العامة، مما يعني أن أفراد العينة من المعلمين لديهم تقديرات متقاربة للإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالرغم من اختلاف التخصص في الثانوية العامة.

وقد يعزو الباحث ذلك للأسباب التالية:

- 1- التعليمات الصادرة من مدير المدرسة إلى المعلمين هي واحدة ولا تفرق من هو تخصصه علوم أو آداب في الثانوية العامة فالحكم على العمل الإداري يكون واحد.
- 2- جميع المعلمين انتهوا من دراسة الثانوية العامة قبل ست سنوات على الأقل وهذا لا يؤثر على حكمهم على ممارسات مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري.

3-مهارات الإبداع الإداري التي يجب أن يمتلكها مديري المدارس يريدها لتطبيقها في ادارته وليس لحل مسألة فيزيائية أو لاكتشاف جهاز كهربائي جديد وهذا يدركه جميع المعلمين على اختلاف تخصصهم في الثانوية العامة (علوم- آداب).

5. نتائج السؤال الخامس الذي ينص على:

هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وبين درجة توفر مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل من أساليب إدارة التغيير بأبعادها ودرجتها الكلية، والإبداع الإداري بأبعادها ودرجتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (5,29)

يبين معامل الارتباط بين أساليب إدارة التغيير

ومهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين

أساليب إدارة التغيير						الإبداع الإداري
الدرجة الكلية لأساليب إدارة التغيير	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة	
**0.833	**0.783	**0.809	**0.734	**0.691	**0.706	الطلاقة
**0.842	**0.770	**0.817	**0.746	**0.702	**0.733	المرونة
**0.870	**0.733	**0.741	**0.831	**0.971	**0.743	الأصالة
**0.813	**0.784	**0.775	**0.705	**0.703	**0.674	الحساسية للمشكلات
**0.809	**0.765	**0.780	**0.692	**0.671	**0.705	التحليل والربط
**0.757	**0.688	**0.749	**0.672	**0.625	**0.649	الاحتفاظ بالأصل
**0.779	**0.730	**0.781	**0.674	**0.646	**0.641	المخاطرة والتحدي
**0.921	**0.850	**0.877	**0.816	**0.814	**0.783	الدرجة الكلية للإبداع الإداري

0.01 ≥ **

0.05 ≥ *

قيمة (ر) الجدولية عند (د.ح= 520) عند مستوى دلالة =0.05 =0.088، وعند مستوى دلالة =0.01 =0.115

يبين الجدول السابق(5,29) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، بين

جميع أساليب إدارة التغيير ودرجتها الكلية وبين الإبداع الإداري بمجالاته ودرجته الكلية.

مما يشير إلى أن ارتفاع درجة ممارسة أساليب إدارة التغيير يرتبط بدرجة مرتفعة للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين. وهذا ما تم ملاحظته من خلال سرد الإطار النظري، حيث تبين أن إدارة التغيير ماهي إلا أحد مظاهر ونواتج الإبداع الإداري، فإذا امتلك مديري المدارس مهارات الإبداع الإداري وتمكنوا من تطبيقها في عملهم، فقد يصلوا إلى تغيير ينقلهم من حالتهم المقبولة إلى حالة منشودة. كما أنه إذا أراد المدير التغيير في عمله عليه امتلاك مهارات الإبداع الإداري؛ ليجد في نفسه قائد مبدع بعيد عن الجمود والرتابة والروتين المزعج.

توصيات الدراسة:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
1. ضرورة التركيز على نمط إدارة التغيير في المدارس الثانوية، والاهتمام بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى المدراء حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير، واستخلاص أفضل النتائج في العملية التعليمية.
 2. تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور من خلال الدعوات المتكررة لزيارة المدرسة وتقديم مساعداتهم اللازمة للمدرسة، مما يسهل على المدير تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها.
 3. ضرورة إشراك العاملين بشكل أكبر في المواقف الإدارية المختلفة خاصة في صياغة الرؤية المشتركة للمدرسة، وتحديد أهدافها مما ينمي لديهم المسؤولية تجاه ما يحدث في المدرسة ويخلق جو من الألفة والروح المعنوية العالية في العمل.
 4. التوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس التي تساعدهم في اكتساب مهارات الإبداع الإداري وممارستها في عملهم كما تنمي وعي مديري المدارس بالحاجة إلى تبني إدارة التغيير والتركيز على عقد الدورات التدريبية، لزيادة معرفة المديرين بكتابة الأبحاث الإجرائية والدراسات التربوية.
 5. السعي الجاد لمعرفة مديري المدارس الثانوية كل ما هو جديد في علم الإدارة المدرسية من خلال اطلاعهم على الأبحاث التربوية الجديدة والكتب الحديثة واستخدام التقنيات الحديثة في علم الإدارة.
 6. عقد زيارات ولقاءات متبادلة بين مديري المدارس المختلفة ومشرفي الإدارات المدرسية في المناطق المختلفة، وإقامة ندوات من أجل تبادل الخبرات والأفكار التطويرية واطلاعهم على التجارب المثمرة في الإدارة المدرسية التي تزيد من تحقيق الإبداع الإداري في المدرسة.
 7. توفير المزيد من التسهيلات المكانية والمادية والتقنية والفنية التي تساعد في تيسير الإبداع الإداري المساهم في تطبيق التغيير والحصول على أهدافه.

8. وضع حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس المبدعين، وربط العلاوة السنوية لمديري المدارس والمعلمين بتقويم أسلوبهم الإداري.
9. ضرورة تحسين شروط اختيار مديري المدارس، وعدم الاكتفاء بسنوات الخدمة أو المقابلة بل من الأفضل أن يكون المتقدم اجتاز دورات في الإدارة المدرسية بنجاح.
10. إنشاء مراكز متخصصة في مديريات التربية والتعليم، لكي تقوم بتوفير المعلومات اللازمة للتغيير وتكون حاضنة للإبداع الإداري في المدارس.
11. زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية، وإلغاء القوانين واللوائح القديمة التي تتعارض مع عمل مدير المدرسة في إحداث التغيير.

مقترحات الدراسة:

- في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات فإن الباحث يقترح:
1. إجراء مثل هذه الدراسة على المرحلة الأساسية ، ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.
 2. إجراء تصور مقترح لمدير المدرسة الثانوية بحافظات غزة في ضوء الإبداع الإداري.
 3. تصور مقترح للصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
 4. دراسة حول تصميم برامج تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في مجال الإبداع الإداري وإدارة التغيير.
 5. إجراء مثل هذه الدراسة وقياسها من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومن مشرفي الإدارات المدرسية.
 6. إجراء دراسة في موضوع التمكين الإداري وربطه بإدارة التغيير والإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

- القرآن الكريم

1. ابن منظور، جمال الدين (1994): لسان العرب. ط3. بيروت: دار صادر للطبع والنشر.
2. الإبراهيم، عدنان (2002): الإدارة التربوية والمدرسية والصفية. عمان: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.
3. الأغا، إحسان (2002): البحث التربوي وعناصره، مناهجه وأدواته. ط4. غزة: الجامعة الإسلامية.
4. الأغا، صهيب وآخرون (2009): الإدارة التربوية والتخطيط الإستراتيجي. ط1. غزة: دار المقداد للطباعة.
5. الأغبري، بدر سعيد علي (2005): دراسة تحليلية لواقع الإدارة التعليمية والمدرسية في الجمهورية اليمنية. دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس والمنعقد في الفترة من 4-8 أغسطس، الإسكندرية.
6. البدراني، زعار بن غضبان (2011): معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
7. البريدي، عبد الله (1999): الإبداع يخفف الأزمات. الرياض: بيت الأفكار الدولية.
8. البيلاوي، حسن وآخرون (2000): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار العرفة الجامعية.
9. الجوارنة، المعتصم بالله سليمان وصوص، ديمة بنت محمد (2007): درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن. مجلة حولية كلية المعلمين في أبها، (11).
10. الحربي، عضيب موسى (2005): أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
11. الحريري، رافدة عمر (2011): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط1. عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع.
12. الحمادي، علي (1999): التغيير الذكي. بيروت: دار ابن حزم.
13. الحميدي، منال حسين (2005): مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير ومدى توافرها

- لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، مكة المكرمة.
14. الخضيرى، محسن أحمد (2003): إدارة التغيير - مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق: دار الرضا للنشر.
15. الخطيب، عامر يوسف (2003): فلسفة التربية_ نظريات وتطبيقات. غزة: جامعة الأزهر.
16. الدرة، عبد الباري (1986): التغيير في المنظمات _ بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية. الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع.
17. الرقب، حماد محمود (2008): واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة.
18. الزهري، رنده (2002): الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عام الفكر، 30(3)، ص231.
19. السبيعي، عبيد بن عبد الله (2009): الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
20. السرور، نادية هائل (2002): مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين. ط3. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.
21. السكارنة، بلاب خلف (2011): الإبداع الإداري. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
22. السلمي ، على (1990): إدارة السلوك الإنساني. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
23. السلمي، فهد بن عوض الله زاحم (2008): ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
24. السليم، عبد الله يوسف زامل (2002): أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
25. السميبي، حامد عاتق مرزوق (2007): العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة- دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
26. الشريدة، هيام نجيب (2004): الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (43)، ص238.

27. الشمري، فهد عايض (2002): المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
28. الصرن، رعد حسن (2000): إدارة الابتكار والإبداع _ الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق. ط1. سوريا: دار الرضا للنشر.
29. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003): الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
30. الطراونة، اخليف (2003): التصور التطويري. ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
31. الطعاني، حسن أحمد (2005): الإشراف التربوي. ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
32. الطويل، هاني عبد الرحمن (2001): الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم. عمان: دوائر للنشر.
33. الطيب، حسن أبشر (1988): محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري. مجلة الإدارة العامة، الرياض، (59)، ص10.
34. الطيطي، محمد (2001): تنمية قدرات التفكير الإبداعي. ط1. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
35. العتيبي، صبحي جبر (2002): تطور الفكر والأنشطة الإدارية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
36. العجلة، توفيق (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
37. العجمي، محمد (2000): الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
38. العطيات، محمد يوسف (2006): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
39. العليم، أسامة محمد والشريف، عمر أحمد (2009): المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
40. العمایرة، محمد حسن (2001): مبادئ الإدارة المدرسية. ط2. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
41. العميان ، محمود سليمان (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
42. القاعوري، رفعت عبد الحليم (2005): إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

43. القحطاني، سالم . (2001): القيادة الإدارية - التحول نحو النموذج القيادي العالمي. الرياض: مطابع مرامر.
44. القحطاني، سعيد (2002): المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 14.
45. القريوتي، محمد قاسم (2005): نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
46.، محمد قاسم (2000): السلوك التنظيمي_دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
47. اللوزي، موسى (1998): اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير. مجلة دراسات في العلوم الإدارية، 25(3)، ص338.
48. المغربي، كامل (1993): السلوك التنظيمي. عمان: الأهلية للنشر.
49. النمر، سعود محمد (1992): السلوك الإداري. الرياض: جامعة الملك سعود. عمادة شئون المكتبات.
50. النمر، سعود، وآخرون (1994): الإدارة العامة: الأسس والوظائف. ط1. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
51. الهبيل، أحمد (2008): واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
52. الهذلي، وجوه سمران (2010): إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
53. أبو علام، رجاء محمود (1998): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
54. أبو فارس، محمد (1990): معوقات الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
55. أبو فارس، محمود عودة محمود (2002): الإبداع الإداري لدى العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة وكلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
56. أبو هين، و داد (2010): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
57. أحمد، أحمد (2002): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف.

58. أيوب، ناديا حبيب (2000): العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. مجلة الإدارة العامة، (1)، الرياض، ص2.
59. جروان، فتحي عبد الرحمن (2008): الموهبة والتفوق والإبداع. ط3. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
60.، فتحي (2002): الإبداع: مفهومه_ معاييره_ نظرياته_ قياسه_ تدريبه_ مراحلته. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
61. جلاب، إحسان دهش (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
62. جواد، شوقي ناجي (2000): إدارة الأعمال - منظور كلي. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
63. حجي، أحمد (2000): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
64. حسن، ماهر محمد (2004): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. إريد: دار الكندي.
65. حسني، محمود (2004): إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
66. حمود، خضير كاظم (2002): السلوك التنظيمي. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
67. خلف، محمد كريم (2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
68. دركر، بيتر (2003): الإدارة_ المهام_ المسئوليات_ التطبيقات. ج3. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
69. دروزة، أفنان نظير (2003): قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (41)، ص8.
70. ربيع، هادي (2006): المدير المدرسي الناجح. الأردن: مكتبة المجتمع العربي.
71. زيتون، عايش (1987): تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم. ط2. عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية. الجامعة الأردنية.
72. سرور، سهى سالم (2008): تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
73. شبلاق، وائل (2006): دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى

- مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
74. عابدين، محمد عبد القادر (2001): الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
75. عامر. سعيد ياسين (2001): الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. القاهرة: مركز سيرفس للاستشارات والتطوير.
76. عبادة، أحمد (1992): الحلول الابتكارية للمشكلات النظرية والتطبيقية. البحرين: مكتبة دار الحكمة للنشر.
77. عبد الباقي، صلاح الدين محمود (2004): السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية .
78. عبد الرحيم، لينا عبد الحميد (2009): أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة(الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
79. عبد العزيز، سعيد (2006): المدخل إلى الإبداع. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
80. عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (1995): مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإبداعية. مجلة الإداري،(60)، مسقط، ص49.
81. عبد الوهاب، علي (1994): العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات. القاهرة: مكتبة عين شمس.
82. عبدالله، محمد وآخرون (2001): التغيير لمجابهة المتغيرات. سلسلة الإدارة المثلى. بيروت: مكتبة لبنان.
83. عبيد، عوني فتحي خليل (2009): واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية_ دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
84. عساف، عبد المعطي (1995): مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري، (62)، معهد الإدارة العامة ، عمان، ص32.
85. عسيري، يحيى علي (1999): مدى توافر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
86. علام، صلاح الدين محمود (2005): الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية "البارامترية واللابارامترية". القاهرة: دار الفكر العربي.

87. عماد الدين، منى مؤتمن (2003): تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير. رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
88. عواد، عبد الله (2005): واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط الأمن الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
89. عيد، رمضان (2008): الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر - دراسة مستقبلية. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 10.
90. فهمي، أمين فاروق (2004): المدخل المنظومي وإدارة التغيير. مجلة مستقبل التربية العربية، 10(35)، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص 378.
91. ماهر، أحمد (2005): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
92. مرزوق، ابتسام (2006): فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
93. مرسي، محمد منير (2001): الإدارة المدرسية الحديثة. ط3. القاهرة: معالم الكتب.
94. مصطفى، أحمد سيد (2005): إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة.
95. مصطفى، إبراهيم وآخرون (1989): المعجم الوسيط . استانبول: دار الدعوة.
96. مصطفى، صلاح عبد الحميد (1999): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ.
97. نصر، عزة جلال (2008): الإبداع الإداري و التطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة _ رؤية استراتيجية. المركز القومي للبحوث التربوية .
98. هيجان، عبد الرحمن (1999): المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الطبعة الأولى. الرياض.
99. هيجان، عبد الرحمن أحمد (2005): معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 39(1)، ص 8.
100. واصلي، فاطمة بنت علي بن محسن (2008): مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجيزان. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
101. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997): الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.

102. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية _ الإدارة العامة للتخطيط التربوي (2011): الكتاب الإحصائي السنوي للعام الدراسي(2011-2012).

ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. Devann, Mary Ann and Tichy, Noel (1990). **The Natural leadership change**. Canada: John wiley.
2. Diefenbach, Thomas (2007). **(The managerialistic ideology of organizational change management)** Journal of Organizational Change Management, Vol., 20, No. 1
3. Ekvall, Goran (1996). **Organizational Climate for Creativity and Innovation**. European Journal of Work and Organizational Psychology, P. 105-123
4. Fullan, M (1998). Leadership for the 21st Century. **Educational Leadership**, 55 (7), 6-10.
5. Huling Austin, leslie and other (1985). High School Principals, Their role in Guiding change .**Texas University, Austion Research And Develop**, Manchester for Teacher Education ED(271807).
6. Jezycki, Andrew (1997). **An Analysis of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle And Secondary Schools**. San Francisco, Unpublished Ed. D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco.
7. Medina, Phyllis L (2000). **Leader social power and subordinate creativity**. Dissertation abstract International, B 61/03, p. 1682.
8. Paglils, l and Green, s (2002). Leadership self – efficacy and managers motivation for leading change. **Journal of organizational behavior**, vol 23 issue 2,p 215-235.

9. Scott, Susanne and Bruce, Reginald. (1994). Determinants of Innovative Behavior: path Model of Individual Innovation In the work place. **Academy of Management Journal**, 37, P580-607.
10. Teng Chu, Chiu, (2003). **The Study of Organizational Change Management for Semiconductor Company.**

(ملحق - أ)

الاستبانة قبل التحكيم

السيد الدكتور / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

الموضوع: تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ولهذا الغرض قد أعد الباحث الاستبانة والمكونة من محورين: المحور الأول: الذي يقيس درجة ممارسة أساليب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية والمتمثلة في المجالات التالية: (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي، بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير، تقديم نموذج سلوكي يحتذى به، التحفيز الذهني).

المحور الثاني: والذي يقيس مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدرسة الثانوية والمتمثل في العناصر (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، الاحتفاظ بالاتجاه، التحليل والربط).

لذا يرجو الباحث من سيادتكم إبداء رأيكم في فقرات الاستبانة وفي مدى ملائمتها للمجالات المذكورة وذلك بوضع الإشارة (×) للفقرة المناسبة وإجراء التعديل على الفقرة غير المناسبة أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

يعرف الباحث إدارة التغيير بأنها: " العملية التي يتم بها وضع خطة شاملة تهدف إلى إحداث تعديلات في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في المؤسسة التربوية وفي البيئة المحيطة بها من خلال تطوير الرؤية و الرسالة المشتركة للمدرسة وتحديد أهدافها و أولوياتها وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير وتقديم النموذج السلوكي والاستثارة الفكرية للعاملين حتى نصل للتغيير المنشود ويتم قياسها بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلمين على الاستبانة".

كما يعرف الباحث الإبداع الإداري بأنه: " هو قدرة مدير المدرسة على إيجاد الطرق والأساليب الجديدة التي تتبع من تفكير وقدرات إبداعية من أصالة وطلاقة ومرونة وحساسية للمشكلات ومخاطرة وتحدي واحتفاظ بالاتجاه والتحليل والربط من أجل تحسين المستوى الإداري ومسايرة التغيير ويتم قياسه بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلمين على الاستبانة".

الباحث/ منير حسن شقورة

البيانات الأولية : (يرجى وضع إشارة (×) في الخانة المناسبة) :

- الجنس :	() ذكر	() أنثى		
- سنوات الخدمة :	() خمس سنوات فما دون	() من 5سنوات - 10 سنوات	() أكثر من 10 سنوات	
- المنطقة التعليمية :	() شمال غزة	() غرب غزة	() شرق غزة	() الوسطى
	() خانينوس	() شرق خانينوس	() رفح	
- المؤهل العلمي :	() بكالوريوس	() دراسات عليا		
- التخصص في الثانوية العامة :	() علوم	() آداب		

أولاً : أساليب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية :

م	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
	1.عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة :				
1	يشارك المدير المعلمين في بناء رؤية مشتركة للمدرسة.				
2	يستثمر المدير الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للمدرسة وأهدافها.				
3	يأخذ المدير بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية.				
4	يساعد المدير العاملين معه على إدراك رسالة المدرسة.				
5	يضع المدير خطط سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة.				
6	يقدم المدير تعزيز لدى المشاركين في وضع الرؤية والتي يسعون إلى تحقيقها.				
7	يبين مدير المدرسة مبررات الرؤية المشتركة للمدرسة.				
8	يراعي الموضوعية عند صياغة الرؤية المشتركة للمدرسة.				

				9	يحرص المدير على تعرف وجهات نظر مختلف الأطراف المساهمة في العملية التربوية حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها.
				10	يعمل المدير على صياغة رؤية مشتركة للمدرسة بشكل واضح ومفهوم.
				11	تصاغ الرؤية المشتركة للمدرسة بطريقة تشاركية لجميع العاملين.
					2. تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي :
				1	يسعى المدير للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المدرسة.
				2	يشرك المدير العاملين في جميع مراحل التغيير المدرسي تخطيطاً و تنفيذاً وتقويماً.
				3	يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتعلقة بإحداث التغيير.
				4	يهيئ المدير العاملين لتقبل التغيير والحاجة إليه.
				5	يراعي المدير أن تكون أهداف المدرسة واضحة وقابلة للتحقيق.
				6	يضع المدير أهدافاً تربوية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية.
				7	يخطط المدير لإعداد دورات للعاملين لربط المدرسة بالبيئة المحلية .
				8	يتعاون المدير مع مؤسسات المجتمع المحلي لتحديد الخدمات للمدرسة.
				9	يحدد الأهداف في ضوء احتياجات العاملين وأولياء الأمور
				10	يشرف المدير على البرامج والأنشطة التي ينفذها الطلبة في البيئة المحلية.
					3. بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة :

				1 يحافظ المدير على مجموعة من القناعات المشتركة داخل المدرسة.
				2 يوضح المدير للعاملين عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة للعمل بموجبها على إحداث التغيير المنشود في المدرسة.
				3 يحرص على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير.
				4 يؤكد باستمرار على حتمية التغيير ويقنع الآخرين به.
				5 يؤمن المدير بأهمية التغيير والتطوير ويلتزم به من خلال التصرف بطريقة تتسجم مع ثقافة مشتركة جديدة للمدرسة.
				6 يشجع المدير الشعارات المعبرة عن القيم الثقافية الجديدة في كل المناسبات.
				7 يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية داعمة للتغيير.
				4. تقديم نموذج سلوكي يحتذى به:
				1 يعمل المدير كنموذجاً يحتذى به.
				2 يتسم المدير بمظاهر سلوكية متميزة .
				3 يتسم المدير بقدرته على إدارة الصراع وحل النزاعات داخل المدرسة.
				4 يوفر المدير جواً من الاحترام والتقدير المتبادلين بين العاملين والطلبة.
				5 يحرص المدير على الوضوح في سلوكه وممارساته.
				6 يمارس النهج الإداري لتغيير الوضع الحالي قولاً وفعلاً.
				7 يحرص المدير على أن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في المدرسة.
				8 يتصف بالمرونة الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب.
				9 يحرص المدير على متابعة المستجدات التربوية والمعرفية من خلال متابعة المؤتمرات وورش العمل.
				10 يحفز المدير العاملين على اتقان العمل لإحداث التغيير.
				11 يكتسب المدير احترام وتقدير الآخرين بانتهاجه السلوك الإداري المناسب.

				الإدارية.
				3 يتمتع بمهارة فن إدارة النقاش والحوار بين المعلمين.
				4 يتجنب المدير الأساليب الروتينية قدر الإمكان.
				5 يمتلك القدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة.
				6 ينمي مدير المدرسة لدى العاملين معه أفكار جديدة حول طرق إنجاز الأعمال.
				2.الطلاقة :
				1 لديه القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
				2 يمتلك المدير القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.
				3 لديه القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
				4 يضع المدير مقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة.
				5 يستطيع المدير التحدث بتوسع وثقة كبيرة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.
				6 يبدي سرعة البديهة في الظروف المختلفة.
				3.المرونة :
				1 لديه القدرة على التعاطي مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.
				2 يتمتع المدير بتقبله للنقد وطرح الأفكار والمقترحات حتى إذا كانت مخالفة له في العمل.
				3 يتيح المدير الفرصة للآخرين لإبداء رأيهم للاستفادة منهم.
				4 يمتلك المدير القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.
				5 لديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
				4.الحساسية للمشكلات:

				لديه القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	1
				يمتلك المدير حساسية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	2
				يحرص المدير على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من أعمال.	3
				يطلع المدير على كل ما هو جديد في الإدارة التربوية لزيادة قدرته على مواجهة المشكلات المستقبلية.	4
				يقوم المدير بعمل بعض الدراسات المستقبلية لحل الأزمات.	5
				يقوم المدير برصد الفرص والتهديدات المؤثرة على العمل المدرسي.	6
				5. المخاطرة والتحدي:	
				يتحمل المدير مسؤولية ما يقوم به من أعمال.	1
				يتقبل المدير الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	2
				لديه القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.	3
				يبادر المدير إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	4
				يتبنى المدير الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين.	5
				يشجع المدير المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية.	6
				6. الاحتفاظ بالاتجاه:	
				يركز المدير على إنجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.	1
				يمتلك المدير دوافع قوية لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.	2
				يهتم المدير بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	3

				لا يتنازل المدير عن أهدافه ويصر على تحقيقها.	4
				لا تتعارض أفكاره مع الصالح العام للمدرسة.	5
				7. التحليل والربط:	
				يتمتع المدير بالقدرة على تنظيم أفكاره عند مواجهة أي مشكلة.	1
				لديه القدرة على تجزئة مهام العمل.	2
				يمتلك المدير القدرة على التحليل والاستدلال في المواقف المختلفة.	3
				يتمتع المدير بالقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.	4
				يتمتع المدير بالقدرة على انجاز الأعمال بطريقة مغايرة.	5
				يسعى المدير للحصول على تعليمات ومعلومات مفصلة قبل البدء بالعمل عند التكليف بعمل جديد.	6
				يربط نتائج العمل بدوافع الاتجاه نحو التغيير.	7

(ملحق - ب)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1. أ. د. زياد الجرجاوي	أصول التربية	جامعة القدس المفتوحة
2. أ. د. عليان الخولي	أصول التربية	الجامعة الإسلامية
3. د. فايز الأسود	أصول التربية	جامعة الأزهر
4. د. رائد الحجار	الإدارة التربوية	جامعة الأقصى
5. د. صلاح حماد	التربية الإسلامية	جامعة الأقصى
6. د. بسام أبو حشيش	الإدارة التربوية	جامعة الأقصى
7. د. رندة شرير	أصول التربية	جامعة الأقصى
8. د. محمود خلف الله	الإدارة التربوية	جامعة الأقصى
9. د. عون محيسن	الصحة النفسية	جامعة الأقصى
10. د. رفيق محسن	المناهج وطرق التدريس	وكالة الغوث
11. د. محمود الحمضيات	المناهج وطرق التدريس	وكالة الغوث
12. د. محمد أبو ملوح	أصول التربية	مركز القطان التربوي
13. د. محمد أبو شقير	المناهج وطرق التدريس	وزارة التربية والتعليم - غزة
14. د. رياض سمور	أصول تربية	بوليتكنك فلسطين
15. د. محمد الطويل	علم النفس	هيرد فورد شير - بريطانيا

(ملحق - ج)
الاستبانة بعد التحكيم



جامعة الأزهر - غزة
الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

استبانة

أخي المعلم ... أختي المعلمة : السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة تحت عنوان "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ولهذا الغرض قد أعد الباحث هذه الاستبانة.

لذا يرجو الباحث من سيادتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب، وكلنا أمل في إجاباتكم على جميع فقرات الاستبانة بكل موضوعية ودقة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن تعاونكم معنا

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث / منير حسن شقورة

البيانات الأولية : (يرجى وضع إشارة (×) في الخانة المناسبة) :

- الجنس :	() ذكر () أنثى
- سنوات الخدمة :	() خمس سنوات فما دون () من 5 سنوات - 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات
- المنطقة التعليمية :	() شمال غزة () غرب غزة () شرق غزة () الوسطى () خانينونس () شرق خانينونس () رفح
- المؤهل العلمي :	() بكالوريوس () دراسات عليا
- التخصص في الثانوية العامة :	() علوم () آداب

درجة الممارسة					أولاً : أساليب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية	
م	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يشرك المدير المعلمين في صياغة رؤية مشتركة للمدرسة.					
2	يستثمر الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للمدرسة وأهدافها.					
3	يساعد المدير العاملين معه على الإيمان برسالة المدرسة.					
4	يضع المدير خطط سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة.					
5	يأخذ المدير بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية.					
6	يبين مدير المدرسة مبررات الرؤية المشتركة للمدرسة.					

					7	يراعي قابلية تحقيق الرؤية عند صياغة الرؤية المشتركة للمدرسة.
					8	يحرص المدير على تعرف وجهات النظر المختلفة حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها.
					9	يعمل المدير على صياغة رؤية مشتركة للمدرسة بشكل معلن ومفهوم.
					10	يحدد المدير أهداف المدرسة تشاركياً مع العاملين.
					11	يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صناعة القرارات المتعلقة بإحداث التغيير.
					12	يراعي المدير أن تكون أهداف المدرسة واضحة وقابلة للتحقيق.
					13	يساهم المدير في وضع الأهداف التربوية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية .
					14	يراعي المدير في تحديد الأهداف ربط العاملين بالبيئة المحلية.
					15	يتعاون المدير مع مؤسسات المجتمع المحلي لتحديد أهداف المدرسة.
					16	يوضح المدير للعاملين الثقافة المشتركة للمدرسة للعمل بموجبها.
					17	يحرص المدير على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير.
					18	يؤكد المدير على حتمية التغيير ويقنع الآخرين به.
					19	يؤمن المدير بأهمية التغيير والتطوير لتحسين أداء المدرسة.
					20	يشجع المبادرات المعبرة عن القيم الثقافية الجديدة في كل المناسبات.
					21	يؤكد على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين.
					22	يشجع العاملين على الاستفادة من خبرات وتجارب المدارس المجاورة.

					23	يعكس المدير نموذجاً قيادياً يحتذى به.
					24	يتسم المدير بمظاهر سلوكية متميزة.
					25	يتسم المدير بقدرته على إدارة النزاع وحل الصراع داخل المدرسة.
					26	يوفر المدير جواً من الاحترام والتقدير المتبادلين بين العاملين والطلبة.
					27	يحرص المدير على الوضوح في سلوكه وممارساته.
					28	يمارس المدير النهج الإداري لتغيير الوضع الحالي قولاً وفعلاً.
					29	يحرص على أن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في المدرسة.
					30	يتصف المدير بالمرونة الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب.
					31	يحرص المدير على متابعة المستجدات التربوية والمعرفية من خلال متابعة المؤتمرات وورش العمل.
					32	يحفز المدير العاملين على اتقان العمل لإحداث التغيير.
					33	يكتسب احترام وتقدير الآخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب.
					34	يشجع المدير العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.
					35	يعزز المدير الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين.
					36	يحفز المعلمين على اعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية.
					37	يقترح أفكاراً عملية تزيد من اثراء المنهاج وتسهم في زيادة الابداع.
					38	يشجع المدير المعلمين على صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع.

					39	يحث المدير العاملين على تنمية اسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم (التحفيز الذهني للعاملين).
					40	يحث المدير المعلمين على تطبيق أساليب تدريس وانشطة جديدة تساعدهم في التعليم.
					41	يتابع المدير سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني.
					42	يقدم المدير حوافز للعاملين والطلبة لتحقيق الإبداع في التعليم.
					43	يوفر المدير المناخ المدرسي المحفز للإبداع والتجديد.

درجة الممارسة					ثانيا: الإبداع الإداري لدي مدير المدرسة الثانوية	م
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					الفقرات	
					1	يمتلك القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل.
					2	يمتلك المدير القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.
					3	يضع أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
					4	يضع المدير مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.
					5	يستطيع التحدث بتوسع وبثقة كبيرة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.
					6	يتصرف بحكمة في الظروف المختلفة.
					7	يتبنى الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.
					8	يتيح المدير الفرصة للآخرين لإبداء رأيهم للاستفادة منهم.
					9	يمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.
					10	يمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.

					11	يبحث المدير باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعات.
					12	يطور المدير أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية.
					13	يمتلك المدير مهارة فن إدارة النقاش والحوار بين المعلمين.
					14	يتجنب المدير الأساليب الروتينية قدر الإمكان.
					15	يمتلك القدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة.
					16	ينمي لدى العاملين أفكاراً جديدة حول طرق إنجاز الأعمال.
					17	يتنبأ مشكلات العمل قبل حدوثها.
					18	يمتلك القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.
					19	يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من أعمال.
					20	يطلع المدير على كل ما هو جديد لزيادة قدرته على مواجهة المشكلات المستقبلية.
					21	يقوم المدير بعمل بعض الدراسات الوقائية لحل الأزمات.
					22	يقوم المدير برصد الفرص في العمل المدرسي للبناء عليها.
					23	يقوم برصد التهديدات المؤثرة على العمل المدرسي للقضاء عليها.
					24	ينظم أفكاره عند مواجهة أي مشكلة.
					25	ينسق المدير بين أدوار العاملين في العمل.
					26	يحلل المشكلات إلى عناصرها الأساسية في المواقف المختلفة.
					27	يتمتع المدير بالقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء

					وتفسيرها.
					يسعى المدير للحصول على تعليمات ومعلومات مفصلة قبل البدء بالعمل عند التكليف بعمل جديد.
					يربط المدير نتائج العمل بدوافع الاتجاه نحو التغيير.
					يركز على إنجاز الأعمال الصحيحة أكثر من أي شيء آخر.
					يعبر عن ثقته بالنجاح من خلال الممارسات العملية.
					يلتزم المدير بأهدافه ويصر على تحقيقها.
					تتسجم أفكاره مع الصالح العام للمدرسة.
					يتحمل المدير مسئولية ما يقوم به من أعمال.
					يتقبل المدير الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
					يعبر المدير عن أفكاره بالمنطقية.
					يشجع المدير المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية.

(ملحق - د)
تسهيل مهمة موجهة لوكيل وزارة التربية والتعليم

Ref :
Date:

ج ل/بج/01/2012
2012/01/04

الرقم :
التاريخ :



جامعة الأزهر - غزة
غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
Faculty of Postgraduate
Studies & Scientific Research

الأخ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
حفظه الله
السادة عليكم السلام ورحمة الله وبركاته...

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم جامعة الأزهر أطيب تحياتها، ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا
يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث/ منير حسن شاقورة
المسجل لدرجة الماجستير في التربية تخصص أصول التربية، بتطبيق أدوات
الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية في مدارس وزارة التربية والتعليم العالي ،
وعنوان رسالته:

إدارة التفجير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدربي المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة
نظر المعلمين

مع الاحترام
والعزة

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة من ملف الوثيقة

Al-Azhar University

Gaza - Palestine

P.O. Box : 1077 - Gaza

Telephone: +970 8 2624 915

+970 8 2624 619

+970 8 2624 679

Fax : +970 8 2623 180

E-mail :

Graduate Studies

gsp@alazhar.edu.ps

Scientific Research

jsrg@alazhar.edu.ps

www.alazhar.edu.ps

(ملحق - هـ)

تسهيل مهمة موجهة لمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
General Directorate of Educational planning



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتخطيط التربوي



الإدارة العامة للتخطيط التربوي
الرقم: وت غ / مذكرة داخلية (٥٧)
التاريخ: 2012/2/1 م
التاريخ: 9 / ربيع أول / 1433 هـ

السادة / مديري التربية والتعليم - حفظهم الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث / منير حسن شقورة، والذي يجري بحثاً بعنوان:
إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الأزهر بغزة.
في تطبيق أدوات البحث على عينة من معلمي المرحلة الثانوية، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د. علي عبد ربه خليفة
مدير عام التخطيط التربوي



نسخة ل:

- ✓ السيد/ وزير التربية والتعليم العالي.
- ✓ السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
- ✓ السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية
- ✓ السيد/ وكيل الوزارة المساعد لشؤون التعليم

(ملحق - و)

قائمة بأسماء المدارس الثانوية التي تم اختيارها كعينة للدراسة

الرقم	اسم المدرسة	المديرية
1.	أحمد الشقيري الثانوية للبنين	شمال غزة
2.	نزار ريان الثانوية للبنين	
3.	شادية أبو غزالة الثانوية للبنات	
4.	فيصل بن فهد الثانوية للبنات	
5.	الكرمل الثانوية للبنين	غرب غزة
6.	زهير العلمي الثانوية للبنين	
7.	فلسطين الثانوية للبنين	
8.	أحمد شوقي الثانوية للبنات	
9.	بلقيس الثانوية للبنات	
10.	زهرة المدائن الثانوية للبنات	
11.	عبد الفتاح حمود الثانوية للبنين	شرق غزة
12.	جمال عبد الناصر الثانوية للبنين	
13.	دلال المغربي الثانوية للبنات	
14.	الشجاعية الثانوية للبنات	
15.	خالد بن الوليد الثانوية للبنين	الوسطى
16.	المنفلوطي الثانوية للبنين	
17.	شهداء المغازي الثانوية للبنات	
18.	ممدوح صيدم الثانوية للبنات	
19.	هارون الرشيد الثانوية للبنين	خان يونس
20.	خالد الحسن الثانوية للبنين	
21.	عكا الثانوية للبنات	
22.	خانيونس الثانوية (أ) للبنات	
23.	القرارة الثانوية للبنين	شرق خانيونس
24.	المتنبي الثانوية للبنين	
25.	الخنساء الثانوية للبنات	
26.	عيلبون الثانوية للبنات	

ج	كمال عدوان الثانوية (أ) للبنين	.27
	بئر السبع الثانوية (أ) للبنين	.28
	القدس الثانوية (أ) للبنات	.29
	القادسية الثانوية للبنات	.30