

تحليل الدور الإداري لمدرء و معاوني بعض المدارس الثانوية بمركز محافظة اربيل لمهارات الابداع الاداري و علاقته بأساليب إدارة التغيير

(PP 37 - 46)

ID No. 2087

<https://doi.org/10.21271/zjhs.22.6.4>

حسين لطيف محمد طاهر عوزير سعدى اسماعيل سرتيب عمر عولا

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة \جامعة صلاح الدين-اربيل

ozer.ismahil@su.edu.krd

الاستلام: 2018/02/26

القبول: 2018/08/05

النشر: 2018/12/27

ملخص

هدف البحث الي :

- التعرف على مستوى مهارات الإبداع الإداري و أساليب إدارة التغيير لدى البعض مدرء و معاوني المدارس الثانوية بمركز محافظة أربيل .
- التعرف على درجة العلاقة بين مهارات الإبداع الإداري و أساليب إدارة التغيير لدى البعض مدرء و معاوني المدارس الثانوية بمركز محافظة أربيل.
تمثل مجتمع البحث بمدرء و معاوني البعض المدارس الثانوية بمركز محافظة أربيل للعام الدراسي 2017- 2018 و البالغ عددهم (150) مديرا و معاوناً يعملون في (60) مدرسة، ولغرض التعرف على مستوى مهارات الإبداع الإداري وأساليب إدارة التغيير تمت الاستعانة بمقياس الإبداع الإداري وأساليب إدارة التغيير والتي تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية وعلم النفس الرياضي، والقياس والتقويم وبعد إستخراج الالاسس العلمية من (الصدق والثبات) على المقياسين تم تطبيقهما على عينة الدراسة وبعد جمع البيانات وتفرغها تم معالجتها احصائيا بالوسائل الاحصائية المناسبة وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية و معامل الارتباط.

توصل البحث الى البعض الاستنتاجات من أهمها:

- 1- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين درجات الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب التقليدي).
- 2- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين درجات الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي).

وقد اوصى الباحثون بالبحث:

- 1- عقد دورات تدريبية في مجال إكتساب مهارات الإبداع الإداري و تمتيتها و تطبيق كل ماهو جديد في هذا المجال.
- 2- لايعمل على استمرارية البعد عن ممارسة الأسلوب التقليدي والإطلاع على ما يستجد في المجال باستمرار والاستفادة من خبرات مدرء المدارس النموذجية.

1 - 1 مقدمة البحث وأهميته:

شهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات السريعة و التحولات الكبيرة على كافة الأصعدة، السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية، الأمر الذي أصبحت معه مواكبة التغيرات المتلاحقة من ابرز سمات المجتمعات الحديثة، لذلك أصبح التغيير الإداري باتفاق الباحثين و المفكرين أبرز سمات العصر الحديث.

يعد التعليم في المدارس الثانوية الركيزة الأساسية في التعليم العام واللبنة الأولى في بناء الأجيال القادمة، لا يزال النظام التعليمي في إقليم كردستان بشكل خاص والعراق بشكل عام يعاني من أزمة إدارية واضحة، الأمر الذي يحد من مقدرة تلك الدولة في تحقيق الكثير من أهدافها المنشودة،

يعد الإبداع مدخلا أساسيا لتطوير المنظمات وبقائها كما تهتم الدولة المتقدمة اهتماما كبيرا بالإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة وتدعمها وتحضن الابتكار والتطوير فيمنظمتها لتحقيق مستويات أفضل من الرفاهية لشعوبها والتطوير والازدهار لاقتصادها، ويؤكد ذلك القحطاني، "بأن نجاح المنظمات قد صار رهنا بتوفر المديرين ذوي القدرات الإبداعية إلى حد كبير"(القحطاني، 2002، 346) وتعد مهنة التعليم من أسمى المهن وأكثرها رقيا كما أن العصر المتسارع بالتغيير والتحديات الحالية والمستقبلية التي تفرض نفسها علينا تحتم على النظام التعليمي ضرورة التجديد والتحسين المستمر عن طريق مهارة الإبداع ويؤكد مصطفى بقوله: "تزخر الألفية الجديدة بالعديد من التغيرات والتحديات التي تواجه المدارس والتي تحتاج إلى قائد مبدع يستطيع أن يواجه هذه

التحديات بنجاح ويتوصل إلى حلول ومقترحات مبتكرة إزائها" (مصطفى، 9، 2008). ويمثل الإبداع احد الضروريات والعناصر الهامة في إدارة المدرسة واحد السمات الأساسية التي ينبغي توفرها في مدراء المدارس وقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية على أهمية إدارة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للاستجابة لمتطلبات وتحديات وتقنيات العصر ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المؤسسة التعليمية ويعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها، وقد تطور دور مدير المدرسة خلال العقد الأخير بمسؤوليته عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير في مؤسستها التربوية ان التحول من الادارة التعليمية إلى قيادة التغيير يتطلب امتلاك مدير المدرسة من مهارات ومعارف ابداعية لاحداث التغيير الإيجابي، وكما يؤكد(العطيات) بأنه للقيام بالتغيير الفعال يجب على كل مدير وقائد عندما ينوي احداث التغيير ممارسة ومراعاة عدة امور من ابرزها اكتساب مهارات الابداع الفعالة التيتمكنه من مواجهة التغيير والتاقلم معه" (العطيات، 83، 2006)، كما يؤكد القريوني أن هناك شواهد كثيرة تدل على أن الإدارة التعليمية والمدرسية في العالم العربي تعاني من فترة غير قصيرة من أزمة إدارية واضحة في النظام التعليمي، على الرغم من كونها أحد المداخل الصحيحة لإصلاح التعليم وذلك في ظل التناقض بين الواقع وبين ما هو مأمول وفي ظل عوامل عديدة ومن أهمها غياب الإبداع عن العملية الإدارية(القريوني، 129، 1999) بذلك تكمن أهمية البحث أن فيما يأتي:

– زيادة الوعي لدى المدراء والمعاونين بأهمية الإبداع الإداريوتعريف الجهات العليا التربوية عن مدى توفر مهارات الإبداع لمدراء ومعاوني المدارس الثانوية وأسلوبهم المتبع تجاه التغيير ومعرفة القادة الإداريين بأهمية دورهم في عملية التغيير وأهمية التزود بمهارات الإبداع الإداري.

2-1 مشكلة البحث:

أصبح عالم اليوم بمختلف مجتمعاته المتقدمة و النامية يعيش في دوامة و صراع مع التغيير، و ذلك ناتج عن التقدم الهائل في العلوم التكنولوجيا و ما نتج عنه تغيير في الكثير من الجوانب اقتصادي و ثقافي و اجتماعي و تربوي حتى اصحنا نعيش في مجتمع المعلومات، أن التغيير المنشود في المؤسسات التربوية لايمكن أن يتحقق الا بالفهم العميق و التطبيق السليم لأسس مبادي إدارة و إدارة التغيير، يجب أن يتوفر في القادة مدراء القدرة على التأثير و الحماس على الالتزام و استعدادتهم و اتجاهاتهم نحو التغيير الاداري،

يعد المؤسسة التربوية نظاماً اجتماعياً و من أكثر المؤسسات الاجتماعية ديناميكية و حيوية حيث يعد الفرد التربوي في مؤسسة التربوية عاملاً مهماً و عنصراً أساسياً فيها، أن المدارس الثانوية في مديريات التربية في المركز المحافظة أربيل يعتبر من المؤسسات التربوية الأساسية في العملية التربوية و التعليم، حيث تقوم بمساهمة و لعب دور القيادة في الابداع في مختلف مراحل التطوير و التغيير و التجديد التربوي، أن تحرص على امتلاك جهاز إداري يستطيع القيام بمهامه الأساسية و يكون قادراً على التعامل الجيد مع ما يطراً من التغيير و صراعات تساهم داخل مؤسسة، ومن هنا تتناول هذه البحث مشكلة على جانب كبير من الاهمية، وهي مشكلة الابداع الاداري لدى مدراء البعض المدارس الثانوية في المركز المحافظة أربيل باعتبارهم من الإداريين الأساسيين أن تصنع الإبداع الإداري السليم للتغيير، و نظراً لعدم وجود دراسات سابقة قامت بتشخيص الابداع الاداري و أساليب إدارة التغيير في المديريات التربية و التعليم و خصوصاً في المدارس الثانوية في المركز المحافظة أربيل.

3-1 أهداف البحث:

- التعرف على مستوى مهارات الإبداع الإداري لدى مدراء و معاوني بعض المدارس الثانوية بمركز محافظة أربيل.
- التعرف على مستوى أساليب إدارة التغيير لدى مدراء و معاوني بعض المدارس الثانوية بمركز محافظة أربيل.
- التعرف على العلاقة الإرتباطية بين الإبداع الإداري و أساليب إدارة التغيير لدى مدراء ومعاوني البعض المدارس الثانوية بمركز محافظة أربيل.

4-1 فرضية البحث:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مهارات الإبداع الإداري و أساليب إدارة التغيير لدى مدراء ومعاوني بعض المدارس الثانوية بمركز محافظة أربيل.

5-1 مجالات البحث:

- 1-5-1 المجال البشري: مدراء و معاوني بعض المدارس الثانوية بمركز محافظة أربيل.

1-5-2 المجال الزمني: الفترة من 1/11/2017 و لغاية 30/12/2017

1-5-3 المجال المكاني: المدارس الثانوية بمركز محافظة أربيل

1-6 مصطلحات البحث:

1-6-1 الإبداع الإداري: القدرة على ابتكار الأساليب والوسائل والأفكار المفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار التجاوب الأمثل من قبل العاملين و تخفيهم لتحقيق الأهداف المرجوة (زمزي، 2007، 11).

1-6-2 إدارة التغيير: الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي خلال فترة محددة بأقل سلبات ممكنة على الافراد والمؤسسات بأقصر وقت و اقل جهد و تكلفة بناء (العطيات، 95، 2006).

3- منهجية البحث واجراءاته الميدانية :

3-1 منهج البحث: استخدم الباحثون المنهج الوصفي بطريقة المسح لملاءمته مع طبيعة المشكلة، أن هذا المنهج يعتمد على وصف ماهو كائن وتفسيره ولا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها بل يمضى الى أكثر من ذلك حيث يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات والتعبير عن نتائج الدراسة بالأساليب الإحصائية (عبيدات وآخرون 2003، 87).

3-2 مجتمع البحث وعينته:

3-2-1 مجتمع البحث: مجتمع البحث هو الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمكنه تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته" (عبد الحميد، 2000، ص130)، تكون مجتمع البحث من جميع مدراء و معاوني البعض المدارس الثانوية بمركز محافظة أربيل للعام الدراسي 2017-2018 والبالغ عددهم (325) مديراً ومعاوناً يعملون في (150) مدرسة كما هو موضح في جدول رقم (1).

وصف المجتمع البحث من المدراء و معاونين وعينة التطبيق عينة التجربة الاستطلاعية و النسبة المئوية

العمل	عدد افراد المجتمع	عينة التطبيق	عينة التجربة الاستطلاعية	النسبة المئوية
المدراء	150	65	4	46%
المعاونون	175	85	4	50%
المجموع	325	150	8	48%

3-2-2 عينة البحث:

العينة هي ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري إختيارها على وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً (سليمان طشطوش، 2001، 37) تكون عينة البحث من مدراء ومعاوني بعض المدارس الثانوية بمركز محافظة أربيل للعام الدراسي (2017-2018) والبالغ عددهم (150) مديراً ومعاوناً يعملون في (60) مدرسة، بواقع (65) مدير و (85) معاون وبعدها قام الباحثون بتوزيع الاستبيانات على أفراد المجتمع من المدراء والمعاونين، وبعد استرجاع الاستبيانات واستبعاد الغير المكتمل والغير الصالح منها، وجد أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (136) استبياناً والتي تمثل نسبة (90.66%) من حجم المجتمع الأصلي، منها (60) استبياناً للمدراء وبتمثيل نسبة (92.91%) من العدد الكلي للمدراء، و (76) إستبياناً للمعاونين وبتمثيل (89.41%) من العدد الكلي للمعاونين، تلك هي التي اعتمدت لدى الباحثون في التحليل الإحصائي. كما هو موضح في الجدول (2).

العمل	عدد افراد المجتمع	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات السليمة المعادة	النسبة المئوية%
المدراء	65	65	60	92.91%
المعاونون	85	85	76	89.41%
المجموع	150	150	136	90.66%

3-3 اداه البحث:

3-3-1 مقياسي الإبداع الإداري و اساليب إدارة التغيير: استخدم في البحث صورة معدلة من أداة (عديلة، 2008) لتقييم الإبداع الإداري وإدارة التغيير لدى مدراء ومعاوني المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتكونت أداة هذه الدراسة من استبانة من قسمين: قسم منها معلومات أولية خاصة بالعاملين في المدارس الثانوية، والقسم الآخر يتضمن (25) فقرة، أما مقياس أساليب إدارة التغيير يتضمن (18) فقرة موزعة على مجالين وبخمس بدائل للمقياسين (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

3-3-4 صدق الاداتين: للتأكد من صدق اداتي البحث تم عرضهما على مجموعة من الخبراء والمختصين من الادارة الرياضية وعلم النفس الرياضي والقياس والتقويم (الملحق 2) للوقوف على هدفها، وللتأكد من وضوح وسلامة الفقرات وصلاحيها لقياس ما وضعت من اجله، وذلك من اجل تطوير المقياسين و تعديل فقراته أو اضافة مايرونه مناسباً، وقد اتفق المحكمون على جميع فقرات المقياسين دون اضافة أو تعديل وبذلك استقر مقياس الإبداع الإداري على (25 فقرة) وكذلك مقياس إدارة التغيير على (18 فقرة) كما في (الملحق 1).

3-3-5 ثبات الاداتين: للتأكد من ثبات أداتي تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، حيث تم تطبيق الاختبار على (12) مديراً من خارج عينة البحث، وبعد مرور (10 أيام) تم إعادة الاختبار على العينة نفسها، وتم حساب معامل الارتباط بين الاختبارين وبلغ معامل الارتباط (0,89)، وتعد هذه القيمة مقبولة لغراض البحث العلمي.

3-3-6 التجربة الإستطلاعية : قام الباحثون بتجربة استطلاعية على (8) مدراء ومعاونين كانوا من ضمن العينة الرئيسة للبحث وحيث استبعدوا من التجربة الرئيسة، وكان الهدف من هذه التجربة هو:

- معرفة صلاحية المقياس المستخدم.

- معرفة المشاكل والصعوبات التي قد يواجهها الباحثون.

- تقدير الوقت المستغرق في الإجابة عن الفقرات.

3-3-6 اجراءات المقياس: بعد التأكد من صدق وثبات الاداتين، قام الباحثون بتوزيع الاداتين، وهي (الإبداع الإداري) و(أساليب إدارة التغيير) على عينة البحث المكونة من (65) مديراً و (85) معاوناً وطلب منهم تعبئتها بشكل دقيق وتم اعطائهم الوقت الكافي للإجابة على جميع فقرات المقياسين للفترة من 20/11/2017 ولغاية 10/12/2017.

3-3-7 الوسائل الاحصائية: استخدم الباحثون الوسائل الإحصائية الآتية من خلال الإستعانة ببرنامج (SPSS) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، طريقة إعادة الاختبار ومعامل (ألفا) كرونباخ لحساب الثبات (التكريري والعبيدي، 1999، 218)

4- عرض النتائج و تحليلها و مناقشتها:

4-1 عرض و تحليل المتوسطات الحسائية و الانحرافات المعيارية لاستجابات مهارات الإبداع الإداري لدى مدراء ومعاوني بعض مدارس الثانوية فيمركز محافظة اربيل.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	7	تبنى الجديد من الأفكار.	4,42	0,60	عالية جداً
2	8	حل المشكلات بطريقة مبتكرة.	4,38	0,85	عالية جداً
3	18	مشاركة الآخرين في حل المشكلات القائمة في المدرسة	4,36	0,68	عالية جداً
4	23	التمتع بالقدرة على التركيز وعدم التأثير بالعوامل الخارجية	4,35	0,81	عالية جداً
5	24	القدرة على التركيز لفترات طويلة.	4,31	0,74	عالية جداً
6	25	التحلي بالصبر والتأني في معالجة الصعوبات المعقدة.	4,28	0,71	عالية جداً
7	1	المرونة في تنفيذ التعليمات.	4,26	0,77	عالية جداً
8	2	المرونة في تنفيذ النظم والقوانين.	4,23	0,74	عالية جداً
9	6	تبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من منسوبات المدرسة.	4,21	0,72	عالية جداً
10	15	الإدراك بمواطن الخلل في المواقف التعليمية.	4,13	0,88	عالية

11	3	طرح مختلف الأسباب المؤدية إلى المشكلة.	4,11	0,86	عالية
12	12	الربط بين الخبرات السابقة والحاضرة في المواقف المختلفة.	4,07	0,78	عالية
13	17	الإحساس بالمشكلة قبل حدوثها.	4,05	0,83	عالية
14	19	إيجاد أكثر من فكرة بفترة زمنية قصيرة.	4,03	0,79	عالية
15	10	البحث عن أفكار جديدة باستمرار.	4,00	0,94	عالية
16	20	جمع أكبر كمية من المعلومات حول المشكلة القائمة.	3,98	0,98	عالية
17	14	إدخال تفاصيل متعددة على الأفكار المطروحة لحل المشكلات.	3,96	1,02	عالية
18	22	القدرة على التعامل مع المتغيرات الغامضة في مختلف المواقف	3,92	1,10	عالية
19	9	تزويد منتسبي المدرسة بأفكار جديدة لتطوير أدائهم.	3,90	1,12	عالية
20	21	إمكانية كشف جوانب الغموض المصاحبة لبعض المواقف	3,88	0,98	عالية
21	13	الحرص على معرفة أسباب المشكلات.	3,84	1,30	عالية
22	4	تعدد مداخل حل المشكلات وطرح البدائل	3,80	1,24	عالية
23	11	تجاهل الأساليب الروتينية عند تقديم بدائل لمعالجة المشكلات.	3,74	1,22	عالية
24	5	التكيف مع التعليمات الجديدة بسهولة.	3,52	1,46	عالية
25	16	توضيح المواقف بشرحها شرجاً دقيقاً.	3,48	1,23	عالية

يتضح من الجدول رقم (3) الخاص بمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر مدراء و معاوني بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة أربيل، يوجد تسعة عبارات والتي كانت استجابة عينة البحث عليها بدرجة عالية جداً وهذه العبارات احتلت الترتيب من الأول إلى التاسع وأن اوساطها الحسابية تراوحت بين (4,42- 4,21) وبانحراف معياري (0,60- 0,72)؛ وكالاتي جاءت في المرتبة الأولى العبارة (7)، بمتوسط حسابي بلغ (4,42) و تأتي في المرتبة الثانية العبارة (8) بمتوسط حسابي بلغ (4,38)، والعبارة رقم (18) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (4,36)، والعبارة رقم (23) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (4,35)، والعبارة رقم (24) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (4,31)، والعبارة رقم (25) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي بلغ (4,28)، والعبارة رقم (1) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي بلغ (4,26)، والعبارة رقم (2) جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي بلغ (4,23)، والعبارة رقم (6) جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي بلغ (4,21)، أما العبارات التي كانت استجابة عينة البحث عليها بدرجة عالية هي كالاتي؛ والعبارة رقم (3)، 4، 5، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 19، 20، 21، 22).

2-4 عرض وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أساليب إدارة التغيير لدى مدراء و معاوني بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة اربيل.

جدول (4)

ت	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	17	المشاركة لأيجاد حلول للمشكلات القائمة في المدرسة.	4,68	0,44	عالية جداً
2	15	دراسة الموقف قبل إصدار القرار	4,64	0,46	عالية جداً
3	13	العمل على إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات.	4,62	0,48	عالية جداً
4	14	السعي وراء أفضل مستوى من الإنجاز	4,60	0,50	عالية جداً
5	18	العمل على تطبيق الأهداف عند وضعها لها من حيث توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها	4,58	0,56	عالية جداً
6	12	وضع أهداف مستقبلية للمدرسة	4,54	0,60	عالية جداً
7	16	زيارة المعلمات في غرفهم لمعرفة آرائهن عن التغيير	4,50	0,64	عالية جداً

8	2	ممارسة الأساليب القديمة في الإدارة وسط المتغيرات الحديثة.	3,84	1,05	عالية
9	5	اعتماد الأساليب الإدارية القديمة لا يمكن من التجديد(التغيير).	3,74	1,20	عالية
10	1	تنفيذ اللوائح بحذافيرها.	3,04	1,66	متوسط
11	6	ندرة الالتحاق بالدورات التدريبية (في المجال) يرسخ استخدام الأساليب الإدارية القديمة.	3,00	1,13	متوسط
12	8	قلة استخدام التقنيات الحديثة	2,46	1,22	منخفضة
13	10	الالتزام الحرفي للأنظمة والقوانين الصادرة من الإدارة العليا.	2,44	1,36	منخفضة
14	9	تجاهل الطرق المناسبة لإحداث التغيير	2,24	1,16	منخفضة
15	3	البعد عن تنمية المهارات الذاتية	2,18	1,02	منخفضة
16	11	تجاهل الأفكار الجديدة	2,16	1,18	منخفضة
17	4	الاكتفاء بالخبرات المتراكمة دون العمل على الاستزادة من التقدم المعرفي في المجال	2,10	1,14	منخفضة
18	9	القصور في متابعة ما يستجد في المجال	2,08	1,04	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (4) الخاص بأساليب إدارة التغيير من وجهة نظر مدراء ومعاوني المدارس الثانوية في مركز محافظة أربيل، انه توجد سبعة عبارات والتي كانت استجابة عينة البحث عليها بدرجة عالية جداً احتلت الترتيب من الأول إلى السابع وأن اوساطها الحسابية تراوحت بين (4,68- 4,50) وبانحراف معياري (0,44- 0,64) العبارة رقم (17) المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4,68) جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,64)، كما جاءت العبارة (13) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4,62)، أما العبارة رقم (14) فقد جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (4,60)، وجاءت العبارة رقم (18) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (4,58) و العبارة رقم (12) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي بلغ (4,54)، جاءت العبارة رقم (16) في الترتيب السابع بمتوسط حسابي بلغ (4,50)، اما العبارات التي كانت استجابة عينة البحث عليها بدرجة عالية فهي العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي (3,84) و العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي (3,74) اما العبارات التي كانت استجابة عينة البحث عليها بدرجة متوسطة هي: العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي (3,04)، والعبارة رقم (6) بمتوسط حسابي بلغ (3,00) اما العبارات التي كانت استجابة عينة البحث عليها بدرجة منخفضة بلغ (3, 4، 8، 9، 10، 11).

الجدول رقم (5) يبين معامل الارتباط بين مهارات الإبداع الإداري وأساليب إدارة التغيير لدى مدراء و معاوني بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة اربيل

مهارات الإبداع الإداري	أساليب التغيير	معامل الارتباط
	الأسلوب التقليدي	-0,192*
	الأسلوب الاحتوائي	0,710*

(*) تعني انها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

تبين النتائج في الجدول رقم (5) إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين درجات الإبداع الإداري وأساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) حيث كان معامل الارتباط ل(بيرسون) يساوي (- 0,192) و هذا يدل على أنه كلما ارتفعت درجة الإبداع الإداري لدى بعض مدراء و معاونو المدارس الثانوية بمركز محافظة اربيل، تنخفض درجة استخدام الأسلوب التقليدي. كذلك تبين النتائج في الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين درجات الإبداع الإداري واساليب إدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي) حيث كان معامل الارتباط بيرسون يساوي (0,615) وهذا يعني أنه كلما ارتفعت درجة الإبداع الإداري لدى بعض مدراء ومعاونو المدارس الثانوية بمركز محافظة اربيل ترتفع درجة استخدام الأسلوب الاحتوائي.

مناقشة النتائج:

سبب ظهور هذه النتيجة بين مهارات الإبداع الإداري وأساليب إدارة التغيير من وجهة نظر مدراء ومعاونو المدارس الثانوية بمركز محافظة أرييل، ويعزو الباحثون سبب ذلك بأنه ينبغي الإشارة إلى أن دور مدير و معاون المدرسة قد تطور خلال السنوات الأخيرة من خلال مسؤوليته عن إدارة الشؤون التعليمية في المدرسة إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير في مؤسسته التربوية بحيث يتم في بيئة إبداعية تعد أكثر استجابة للحاجات المختلفة الفردية والجماعية، وأكد ذلك (الجعيد، 2002) متى امتلك مدير المنظمة مهارات الإبداع الإداري وروح المخاطرة يمكنه ذلك من إحداث التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المنشودة (الجعيد، 114، 2002) فالعلاقة بين الإبداع والتغيير علاقة وثيقة إذ أن الإبداع والابتكار وسيلة لإحداث التغيير وتزايد الاهتمام بإعداد المديرين والمديرات في السنوات الأخيرة من قبل وزارة التربية وذلك باختيار الكفاءات الإدارية المؤهلة بعملية القيادة في المدارس حيث أكدت الدراسات الدور الكبير لمدراء المدرسة في عملية التغيير وهذا يستدعي توفر المهارات الإبداعية لدى القيادات المدرسية، كما أنا لإبداع الإداري هي إحدى المقومات الأساسية في عملية تطوير أساليب إدارة التغيير، أن المدير القادر على تطوير قدرات المعلمين والموظفين على التفكير والإبداع وخلال مشاكل بطريقة إبداعية، هذا المدير يستثمر أعلى مورد لدى المدارس ألا وهو الإمكانيات البشرية، كما يؤكد (الأعرجي) أنبني الإبداع الذي يؤكد على التجديد والمرونة في التعامل مع الظواهر في العملية التطويرية الإدارية يمكن أن يجعلها أكثر نجاحاً في ظل التغييرات المعاصرة فيها، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة حركة التنمية والنهوض (الأعرجي، 1995، 346)

1-5 الاستنتاجات :

استنتج الباحثون ما يأتي:

- 1- كانت استجابات عينة البحث على عبارات مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر مدراء و معاوني بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة أرييل عن العبارات (1، 2، 6، 7، 8، 18، 23، 24، 25) بدرجة عالية جداً.
- 2- كانت استجابات عينة البحث على عبارات مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر مدراء و معاوني بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة أرييل عن العبارات (3، 4، 5، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 19، 20، 21، 22) بدرجة عالية.
- 3- كانت استجابات عينة البحث على عبارات أساليب إدارة التغيير من وجهة نظر مدراء و معاوني بعض المدارس الثانوية في مركز محافظة أرييل عن العبارات (12، 13، 14، 15، 16، 17، 18) بدرجة عالية جداً.
- 4 - كانت استجابات عينة البحث على عبارات أساليب إدارة التغيير من وجهة نظر مدراء و معاوني بعض المدارس الثانوية في المركز محافظة أرييل عن العبارات (2-5) بدرجة عالية.
- 5- كانت استجابات عينة البحث عبارات أساليب إدارة التغيير من وجهة نظر مدراء و معاونو المدارس الثانوية في مركز محافظة أرييل عن العبارات (1-6) بدرجة متوسط.
- 6- كانت استجابات عينة البحث على عبارات أساليب إدارة التغيير من وجهة نظر مدراء و معاونو المدارس الثانوية في مركز محافظة أرييل التي كانت استجابة عينة البحث عليها بدرجة منخفضة وهذه العبارات (3، 4، 7، 8، 9، 10، 11).
- 7- وجود علاقة إرتباطية سالبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجات الإبداع الإداري و إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي).
- 8- وجود علاقة إرتباطية موجبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجات الإبداع الإداري و إدارة التغيير (الأسلوب الأحتوائي).

2-5 التوصيات و المقترحات:

يوصى البحث بما يأتي:

- 1- عقد دورات تدريبية في مجال أكتساب مهارات الإبداع الإداري و تمهيتها و تطبيق كل ماهو جديد في هذا المجال.
- 2- يعمل على استمرارية البعد عن ممارسة الأسلوب التقليدي و الإطلاع على ما يستجد في المجال باستمرار والاستفادة من خبرات مدراء ومديرات المدارس النموذجية.
- 3- تكريم المبدعين والتميزين من منتسبي التعليم للمهام و تواصل مع التميز و الإبداع.
- 4- عقد لقاءات متبادلة بين مدراء المدارس من اجل تبادل الخبرات المكتسبة.



- 5- إجراء مسابقات علمية و ثقافية تتميز بالإبداع على كافة المستويات التعليمية.
- 6- أجراء دراسة مماثلة تطبق على مدراء و معاوني المدارس الابتدائية بمركز محافظة أربيل ومقارنة نتائج الدراستين معاً.
- 7- إجراء دراسة مماثلة تطبق في المحافظات الأخرى في إقليم كوردستان - العراق.

المصادر

- زمزمي، عواطف أحمد، (2007): **تعليم التفكير و تنمية قدراته**، ط1، دراسة منشورة في كتاب، ج 1، مكتبة الرشد النشر، الرياض.
- سليمان طشطوش؛ (2001): **أساسيات المعاينة الإحصائية**، عمان، دارالشروق، .
- عديلة، عبدالله بن علي القرش (2008): **الإبداع الإداري و علاقته بإدارة التغيير لدي مديرات و معاونات المدارس الأبتدائية بمدينة مكة المكرمة**، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية.
- العطيات، محمد يوسف النمران، (2006): **تحديات التغيير و استراتيجيات إدارتها تطبيقاً على تجربة شركة الاتصالات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عبيدات عبدالرحمان، ذوقان كايد، عدس عبدالحق (2003): **البحث العلمي: مفهوم و ادوات و أساليبه**، ط3، دار أسامة، الرياض.
- عبد الحميد، محمد (2000). **البحث العلمي في الدراسات الاعلامية**، ط1 : (القاهرة، عالم الكتب).
- القحطاني، سالم سعيد، (2001): **القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، ط1، الرياض.
- القريوني، محمد قاسم، (1999): **نظرية المنظمة و التنظيم**، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- مصطفى، غزة جلال، (2008): **الإبداع الإداري و التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة، رؤية استراتيجية**، المكتب الجامعي، الحديث، الإسكندرية.
- وديع ياسين التكريتي، حسن محمد العبيدي (1999): **التطبيقات الإحصائية في بحوث التربية الرياضية**، الموصل، دار الكتب للطباعة و النشر

Analysis of the administrative role of the principals and assistants of some secondary schools in the center of Erbil governorate for the skills of administrative creativity and its relation with means of change management

Abstract

The Aims of the study:

- introducing the level of managerial creativity and change management methods of some principals and assistants of secondary schools in the province of Erbil.
- Identifying the degree of the relationship between the skills of administrative creativity and the methods of change management in some principals and assistants in secondary schools in Erbil Governorate.

The research community consisted of an intentional sample of some principals and assistants of some secondary schools in the governorate of Erbil in 2017-2018 academic year. The total number of directors and assistants is 150 individuals working in (60) schools for the purpose of measuring or identifying the level of managerial creativity skills and its relation to methods Management of change in the principals and assistants of some secondary schools in the province of Erbil by using the scale of (administrative innovation), (methods of change management) and was presented to a group of experts and specialists in the field of sports management and sports psychology, measurement and evaluation. After the proof of honesty and persistence on the instruments, the two tests were applied to the study sample. After its data collection and discharged were processed on the sample of the study by appropriating means, a statistical arithmetic mean and standard drift percentage and correlation coefficient.

The most significant result of the study:

1. There is a Negative correlation with statistical significance at the level (0,05) between degrees of managerial innovation and change management (traditional method)
2. There is a positive correlation with statistical significance at the level of (0,05) between the degrees of managerial innovation and change management (the method of containment)

The researchers recommended:

1. Holding training courses in the field of acquiring the skills of administrative innovation and development and the application of everything new in this area.
2. Works on the continuity of distance from the practice of traditional method and to see what is new in the field constantly, and benefit from the experiences of managers of typical schools.



شىكارى رۆلى كارگىرى بەرپۆەبەرو يارىدەدەرەكانى ھەندئ لەقوتابخانە دواناۋەندىەكان لەسەنتەرى پارىژگە ھەولير بۇ كارامەكانى بەھرى

كارگىرى ۋەپۆەندىان بە شىۋازەكانى بەرپۆەبەردى گۆڧانكارى

پوختە

ئامانچى تۆژىنەۋە

- ئاشناۋون لەسەر ئاستى كارامەكانى بەھرى كارگىرى وشىۋازەكانى بەرپۆەبەردى گۆڧانكارى لەلەين ھەندئ لە بەرپۆەبەرو يارىدەدەرەكانى قوتابخانە دواناۋەندىەكان لەسەنتەرى پارىژگە ھەولير.
- ئاشناۋون بە ئاستى پەيۋەندى لەئىۋان كارامەكانى بەھرى كارگىرى وشىۋازەكانى بەرپۆەبەردى گۆڧانكارى لەلەين ھەندئ لە بەرپۆەبەرو يارىدەدەرەكانى قوتابخانە دواناۋەندىەكان لەسەنتەرى پارىژگە ھەولير .
- كۆمەلگە تۆژىنەۋە بىرپتە لە: نمونەى بە مەبەستى ھەندئ لە بەرپۆەبەرو يارىدەدەرەكانى قوتابخانە دواناۋەندىەكان لەسەنتەرى پارىژگە ھەولير بۇسالى خويىندى 2017-2018 كە (150) بەرپۆەبەرو يارىدەدەرەكانى (60) قوتابخانە دەوام دەكەن بۇ پىۋانە كىردن يان ئاشناۋون ، ئاستى كارامەكانى بەھرى كارگىرى ۋەپۆەندى بە شىۋازەكانى بەرپۆەبەردى گۆڧانكارى لەلەين ھەولير بەرپۆەبەرو يارىدەدەرەكانى قوتابخانە دواناۋەندىەكان لەسەنتەرى پارىژگە ھەوليرمەش پىشت بە ستراۋە بەپىۋانەى (بەھرى كارگىرى)ۋ(شىۋازەكانى بەرپۆەبەردى گۆڧانكارى) ئەمەش خراۋەتە بەر دەستى كۆمەلگە شەرزاۋ پىسپۆرلەۋارى كارگىرى ۋەرزى ۋەدەرونزانى ۋەرزى ۋىۋانە ھەل سەنگاندن،دۋاى ئەنجامدانى راستگۋى ۋىچىگىرى لەسەر ئامرازەكە، ئىنجا ھەردۋوكيان پىادەكراۋن لەسەر نمونەى تۆژىنەۋەكە،دۋاى كۆكردنەۋەى زانىارىيەكان ۋچارەسەركىردىان بە ئامار لەرپى ناۋەندى ژمىرەى ۋلادانى پىۋانەى ۋرپۆەى سەدى ۋ ھاۋكىشەى ۋابەستە.

گەپىشتۋنەتە ئەم دەرنەجامانە:

1. بوۋنى پەيۋەندى ۋا بەستەى نەرىنى ۋ ئامازەدارى ئامارى لەئاستى ئامازەى (0,05) لەئىۋان نمرەكانى بەھرى كارگىرى ۋبەرپۆەبەردى گۆڧانكارى (شىۋازى لاساى كراۋە).
 2. بوۋنى پەيۋەندى ۋابەستەى ئەرىنى ۋ ئامازە دارى ئامارى لەئاستى ئامازەى (0,05)لەئىۋان نمرەكانى بەھرى كارگىرى ۋ بەرپۆەبەردى گۆڧانكارى(شىۋازى كۆتەرۋلكردن).
- تۆژەر ئەۋە خالانە راسپاردە دەكات:
1. گرپدانى خولى راھىتان لە ۋارى بە دەستەئانى بەھرى كارگىرى ۋ گەشە پىدان ۋ پىادەكردى ھەموۋشە نوپەكان لەۋ ۋارەدا.
 2. كاردەكات لەسەر بەردەۋامبوۋن لەۋارى ئەنجامدانى شىۋازى لاساى كراۋە ۋ ئاشناۋون لەسەر شتە نوپەكانى ئەۋ ۋارە بە بەردەۋامى ۋ سوۋد ۋەرگرتن لە شەرزاىى بەرپۆەبەرى قوتابخانە نمونەىيەكان .

الملاحق الرقم (1)

استبيان

السيد المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين يدك إستمارة إستبيان لقياس (تحليل الدور الإداري لمدرء و معاوني بعض مدارس الثانوية بمركز محافظة اربيل لمهارات الابداع الاداري وعلاقتها بأساليب إدارة التغيير) ونظرا لكونك مدير أو معاون لحدى المدارس الثانوية في مركز محافظة أربيل يرجى تعاونك من خلال إجابتك الدقيقة والصريحة على هذا الاستبيان وتعد إجابتك خدمة لإغراض البحث العلمي فقط .

تعريف محاور الاستبانة:

الابداع الاداري: مجموعة من القدرات والصفات التي تساعد المدير والمعاون على رفع مستوى ادارة المدرسة وإتباع الأسلوب الأمثل لمساية التغيير.

إدارة التغيير: الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والادراكية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية للتحويل من الواقع الحالى الى الواقع المستقبلى خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الافراد ومؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد.

وشكرا لجهودكم ووقتكم الثمين

المحور الأول: خصائص الإبداع الإداري

ت	الفقرة	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	المرونة في تنفيذ التعليمات.					
2	المرونة في تنفيذ النظم و القوانين.					
3	طرح مختلف الأسباب المؤدية إلى المشكلة.					
4	تعدد مداخل حل المشكلات وطرح البدائل					
5	التكيف مع التعليمات الجديدة بسهولة.					
6	تبني الأفكار الإبداعية الصادرة من منتسبي المدرسة.					
7	تبني الجديد من الأفكار.					
8	حل المشكلات بطريقة مبتكرة.					
9	تزويد منسويات المدرسة بأفكار جديدة لتطوير أداائهم.					
10	البحث عن أفكار جديدة باستمرار.					
11	تجاهل الأساليب الروتينية عند تقديم بدائل لمعالجة المشكلات.					
12	الربط بين الخبرات السابقة والحاضرة في المواقف المختلفة.					
13	الحرص على معرفة أسباب المشكلات.					
14	إدخال تفاصيل متعددة على الأفكار المطروحة لحل المشكلات.					
15	الإدراك بمواطن الخلل في المواقف التعليمية.					



16	توضيح المواقف بشرحها شرحاً دقيقاً.				
17	الإحساس بالمشكلة قبل حدوثها.				
18	مشاركة الآخرين في حل المشكلات القائمة في المدرسة.				
19	إيجاد أكثر من فكرة بفترة زمنية قصيرة.				
20	جمع أكبر كمية من المعلومات حول المشكلة القائمة.				
21	إمكانية كشف جوانب الغموض المصاحبة لبعض المواقف.				
22	القدرة على التعامل مع المتغيرات الغامضة في مختلف المواقف.				
23	التمتع بالقدرة على التركيز وعدم التأثر بالعوامل الخارجية.				
24	القدرة على التركيز لفترات طويلة.				
25	التحلي بالصبر والتأني في معالجة الصعوبات المعقدة.				

المحور الثاني : اساليب التغيير الإداري:

ت	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تنفيذ اللوائح بحذافيرها.					
2	ممارسة الأساليب القديمة في الإدارة وسط المتغيرات الحديثة.					
3	البعد عن تنمية المهارات الذاتية.					
4	الاكتفاء بالخبرات المتراكمة دون العمل على الاستزادة من التقدم المعرفي في المجال.					
5	اعتماد الأساليب الإدارية القديمة لا يمكن من التجديد(التغيير).					
6	ندرة الالتحاق بالدورات التدريبية (في المجال) يرسخ استخدام الأساليب الإدارية القديمة.					
7	تجاهل الطريق المناسبة لإحداث التغيير.					
8	قلة استخدام التقنيات الحديثة.					
9	القصور في متابعة ما يستجد في المجال.					
10	الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين الصادرة من الإدارة العليا.					
11	تجاهل الأفكار الجديدة.					
12	وضع أهداف مستقبلية للمدرسة.					
13	العمل على إيجاد مناخ منفتح لحل المشكلات.					
14	السعي وراء أفضل مستوى من الإنجاز.					
15	دراسة الموقف قبل إصدار القرار.					
16	زيارة المعلمات في غرفهن لمعرفة آرائهن عن التغيير.					
17	المشاركة لأيجاد حلول للمشكلات القائمة في المدرسة.					
18	العمل على تطبيق الأهداف عند وضعها من حيث توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها.					

الملحق الرقم (2) أسماء الخبراء

ت	أسماء الخبراء	الجامعة	الكلية	التخصص
1	أ.د. وليد خالد همام	الموصل	كلية التربية الأساس	الإدارة الرياضية
2	أ.د. عزيمة عباس علي	صلاح الدين/أربيل	كلية التربية الرياضية	علم النفس الرياضي
3	أ.م.د. علي حسين علي	صلاح الدين/أربيل	كلية التربية الرياضية	علم النفس الرياضي
4	أ.م.د. نسرین بهجت	صلاح الدين/أربيل	كلية التربية الرياضية	القياس و التقويم
5	أ.م.د. خالد محمود عزيز	الموصل	كلية التربية الرياضية	الإدارة الرياضية
6	أ.م.د. عثمان مصطفى	صلاح الدين/أربيل	كلية التربية الرياضية	القياس و التقويم
7	م.د. تحسين علي إسماعيل	صلاح الدين/أربيل	كلية التربية الرياضية	الإدارة الرياضية