

درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين

الباحث / سامي أحمد سعد الزبيدي

إشراف ا.د. شريف محمد شريف

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

بكلية التربية جامعة الباحة

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المخواة للعام الدراسي ١٤٣٩هـ / ٢٠١٨م ، وبلغت عينة الدراسة (٣٥٥) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (٦١) فقرة موزعة على محورين المحور الأول يحتوي على ٤ مجالات (رؤية المدرسة ورسالتها، الإبداع والابتكار العلمي، ثقافة التغيير التنظيمي والإداري، القدوة الحسنة) المحور الثاني يحتوي على ٥ مجالات (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة)، وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية جاءت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الكلي لها (٣,٤٧)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) ، أما في متغير سنوات الخدمة فقد اتضح انه توجد فروق على (رؤية المدرسة ورسالتها، ثقافة التغيير التنظيمي والإداري، القدوة الحسنة، الدرجة الكلية) ، أما في متغير التخصص الدراسي فتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (التخصص الدراسي) لصالح تخصص العلوم الطبيعية في القدوة الحسنة، الدرجة الكلية، كما تبين أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المخواة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٨٣) ، واتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) ، وفي متغير عدد سنوات الخدمة فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في: المجال الثاني "الطلاقة"، وفي المجال الثالث "المرونة" ، وفي المجال الرابع " الحساسية بالمشكلات" و "الدرجة الكلية" كانت الفروق لصالح من عدد سنوات خدمتهم أكبر، أما في متغير (التخصص الدراسي) فتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة لصالح تخصص العلوم الطبيعية في الأصالة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة، الدرجة الكلية، وكذلك تبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين جميع أبعاد إدارة التغيير و درجتها الكلية و بين جميع أبعاد الإبداع الإداري و درجته الكلية.

Abstract

The study aimed to identify the degree of change management practice and its relation to the level of administrative creativity among the leaders of the secondary schools in Al-Makhwa Governorate from the point of view of the teachers. The researcher used the descriptive the associative approach, the study community shall be from all the secondary school teachers in Al-Makhwah governorate for the academic year 1439 H / 2018, the sample of the study (355) teachers were selected in a random manner, to achieve the objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire consisting of (61) sections divided into two axes. The first axis contains four areas (school vision and mission, creativity and scientific innovation, organizational and administrative change culture, good example) the second axis contains 5 areas (originality, fluency, flexibility, sensitivity to problems, risk), the results showed that the level of change management among high school principals was high, with a total average of (3.47), there were no statistically significant differences between the average teachers' estimates of the degree of leadership of secondary school students in Al-Makhwah governorate to manage the change according to the variable (qualification), in the variable years of service, it was found that there were differences on (school vision and mission, culture of organizational and administrative change, good example, total degree), as for the variable of study specialization, there were statistically significant differences between the average of teachers' estimations and the level of practice of secondary school leaders makhawh governorate to manage change according to the variable (specialization) for the benefit of natural sciences in good example, overall, the level of administrative innovation among secondary school principals in Al-Mahwah Governorate was high, with an average of (3,83), it was found that there are no statistically significant differences between the average teachers' assessment of the level of innovation among the leaders of the secondary schools in Al-Makhwa governorate according to the variable (the qualification), and in the variable number of years of service it was found that there are differences of statistical significance in: the second area "fluency", and in the third area "flexibility", and in the fourth area "sensitivity to problems" and "total score" were the differences in favor of the number of years of service is greater, In the variable (study specialization), there are statistically significant differences between the average teachers' assessment of the level of creativity among the leaders of the secondary schools in Al-Makhwa governorate in favor of the natural sciences specialization in originality, Flexibility, sensitivity to problems, risk, total score, it was also found that there is a positive correlation relationship statistically significant at (0.01) between all dimensions of change management and its overall degree and between all dimensions of administrative innovation and its overall degree.

مقدمة:

تطور دور قائد المدرسة خلال العقد الأخير من مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير في مؤسسته التربوية، والتي تسهم في إحداث نقلة نوعية في عملية التعليم من خلال التعامل مع أفراد المدرسة بكل يسر وسهولة، واتخاذ القرارات السليمة وتوفير جو مدرسي مناسب يسهم في الرقي بالعملية التعليمية، وقد يساعد ذلك الجو المدرسي المريح قائد المدرسة إلى تطوير عمله الإداري داخل مؤسسته التربوية، مما قد ترفع من مستوى الإبداع لديه.

وإذا أراد قائد المدرسة من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية وتحقيق مستوى الإبداع الإداري في عمله، فلا بد من البحث عن أساليب إدارية جديدة تساعد على تحقيق مبتغاه، ومن هذا المنطلق يسعى الباحث للإلقاء الضوء على العلاقة بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى الإبداع لدى قادة المدارس. وتكمن أهمية الدراسة في أهمية إدارة التغيير والإبداع لدى قائد المدرسة، حيث أن كل منهما يساهم بدرجة كبيرة في مواكبة متطلبات العصر، وتوافر قائد مبدع داخل المدرسة يجعل المعلمين أكثر استقلالية مما يمكنهم من تطبيق استراتيجيات تدريس جديدة تحقق الهدف المنشود، بالإضافة إلى أنه يفتح الباب أمام الطلاب للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم مما يجعلهم أكثر انجذاباً للمدرسة.

ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة ، ومن منطلق توجهات المملكة العربية السعودية لتطوير التعليم حسب رؤية ٢٠٣٠م لمواكبة التطورات في هذا العصر، الأمر الذي دعا الباحث إلى دراسة العلاقة بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى الإبداع لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة المخوارة في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يلحظ الباحث من خلال عمله الحالي كقائد مدرسة أن نظام التعليم في المملكة العربية السعودية شهد عديد من التغييرات والمستجدات في الآونة الأخيرة منها إدخال نظام المقررات في المرحلة الثانوية، وتوحيد المقررات وتطويرها، وإلغاء الاختبارات في بعض المراحل واستبدالها بالتقويم المستمر، وإلغاء مركزية اختبارات الثانوية العامة وإسنادها إلى المدارس، وإدخال وسائل التقنية الحديثة، كل هذه التغييرات التي تحدث في المدارس والتي من المتوقع زيادتها في المستقبل، غالباً ما تؤثر على توازنها، ولذا تتطلب أسلوباً إدارياً يختلف عن الأسلوب التقليدي لمسيرة هذه التغييرات، فإدارة التغيير قد تكون إحدى الأساليب التي تساعد على تكيف العاملين في المدرسة مع تلك التغييرات، وتوفير جو مدرسي ملائم لأفراد المدرسة.

ومن هذا المنطلق سوف يحاول الباحث في هذه الدراسة معرفة درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوارة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما العلاقة بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوارة من وجهة نظر المعلمين؟

وينتفع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة إدارة التغيير لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين؟
 ٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة لإدارة التغيير تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص الدراسي [أدبي- علمي]) ؟
 ٣. ما مستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين؟
 ٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص الدراسي [أدبي- علمي])؟
 ٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين ؟
- أهداف الدراسة:**

تتلخص أهداف هذه الدراسة في معرفة العلاقة بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً: الدراسات السابقة

سوف يتناول الباحث الدراسات السابقة التي تناولت متغيري إدارة التغيير والإبداع ، ومن ثم التعقيب على هذه الدراسات، وأوجه الاستفادة منها، وسوف تقسم الدراسات إلى محورين هما:

المحور الأول: دراسات تناولت إدارة التغيير وعلاقتها ببعض المتغيرات

قامت دعاء أبو سالم (٢٠١٧م) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التغيير وعلاقتها بضغط العمل لديهم، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٤) مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات من إعدادها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير تُعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، وإلى متغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم عشر سنوات فأكثر، ووجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير وبين مستوى ضغوط العمل لديهم.

بينما أجرى المطيري (٢٠١٦م) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٥) معلماً، وطبق الباحث استبانة إدارة التغيير من إعداد الباحث، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة غالباً، ووجود علاقة طردية إيجابية بين واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين تعزى لسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغيرات: المؤهل العلمي، ونوع المؤهل.

أما أبو حسنين (٢٠١٥م) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٣) معلماً

ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة إدارة التغيير من إعداده، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير جاءت بدرجة جيدة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وأداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

المحور الثاني: دراسات تناولت متغير الإبداع وعلاقته ببعض المتغيرات

أجرى ربيع (٢٠١٧م) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلماً ومعلمة، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث استبانة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس من إعداد الباحث، واستبانة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمهم من إعداد الباحث، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أفراد العينة لممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة تقديرهم للإبداع الإداري.

أما الشاعر (٢٠١٦م) قام بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلماً ومعلمة، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث استبانتي كأداة لجمع المعلومات من إعداده، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الإبداع الإداري والمهارات القيادية لدى مديري المدارس.

وكذلك قامت غادة خطاطبة (٢٠١٦م) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وعلاقتها بفاعلية المعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٣) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات من تطويره، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ولصالح من لديه خبرة عشر سنوات فأقل.

وقام مديس (٢٠١٤م) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في منطقة الباحة التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٢) مشرفاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات من إعداده، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها إن القادة التربويين يمارسون الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمنطقة الباحة التعليمية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمجال الإشرافي.

منهج الدراسة وإجراءاتها

عرض الباحث في هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي قام بها لتحقيق أهداف الدراسة من حيث منهج الدراسة، والمجتمع، والعينة، ومتغيرات الدراسة، والأدوات المستخدمة، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة كما يلي:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الارتباطي) لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يقوم هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً، عن طريق جمع المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفاً، مما يسهل فهم العلاقات بين الظاهرة المراد دراستها والظواهر الأخرى. (العساف، ٢٠٠٣، ١٨٢)

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخاوة في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ، والبالغ عددهم (٤٣٧) معلماً موزعين على أربعة مكاتب تعليم (المخاوة، قلو، الحجر، الفرعة).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٣٥٥) معلماً من معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخاوة في المملكة العربية السعودية، وتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث قام الباحث بتقسيم المجتمع إلى طبقات، ومن ثم إيجاد حجم العينة من كل طبقة عن طريق المعادلة التالية: حجم العينة الطبقية = (حجم الطبقة ÷ حجم المجتمع) × حجم العينة، ثم قام بإعداد قائمة بالمدارس في كل طبقة (مكتب الإشراف)، وتم سحب أسماء المدارس من كل قائمة بالطريقة العشوائية، وقام الباحث بتوزيع أدوات دراسته على جميع المعلمين والمعلمات في المدارس المختارة عشوائياً.

خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

١. متغير المؤهل العلمي:

جدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
١	بكالوريوس	347	97.7
٢	دراسات عليا	8	2.3
	المجموع	355	100%

٢. متغير سنوات الخدمة:

جدول (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

م	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
١	أقل من ٥ سنوات	66	18.6
٢	من ٥ - ١٠ سنوات	185	52.1
٣	أكثر من ١٠ سنوات	104	29.3

المجموع	355	١٠٠%
---------	-----	------

٣. متغير التخصص الدراسي:

جدول (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص الدراسي

م	التخصص الدراسي	التكرار	النسبة %
١	علوم شرعية	200	56.3
٢	علوم طبيعية	155	43.7
	المجموع	355	١٠٠%

متغيرات الدراسة:

سوف تشتمل هذه الدراسة على عدة متغيرات وهي:

المتغيرات الديموغرافية: وتشمل المتغيرات التالية:

المؤهل العلمي: ويشمل الفئات التالية (بكالوريوس، دراسات عليا (دبلوم عالي - ماجستير - دكتوراه).
سنوات الخدمة: وتشمل الفئات التالية (أقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).
التخصص الدراسي: ويشمل الفئات التالية (أدبي - علمي).

المتغير المستقل: درجة ممارسة قادة المدارس لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين.

المتغير التابع: مستوى الإبداع لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة والتي تتكون من جزأين هما كما يلي:

الجزء الأول: يقيس درجة ممارسة إدارة التغيير من إعداد الباحث.

الجزء الثاني: يقيس مستوى الإبداع من إعداد الباحث.

خطوات تصميم وبناء الاستبانة:

- قام الباحث بإعداد استبانة تتكون من جزأين، فالجزء الأول من الاستبانة يقيس درجة ممارسة قادة المدارس لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين، والجزء الآخر يقيس مستوى الإبداع لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين وفق خطوات منهجية على النحو التالي:
- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة التغيير، وموضوع الإبداع والاستفادة منها في بناء الاستبانة.
- تحديد الأبعاد (المجالات) الرئيسية التي سوف تشتمل عليها الاستبانة سواء تلك التي تقيس إدارة التغيير، أو التي تقيس مستوى الإبداع.
- صياغة الفقرات التي تقيس أبعاد إدارة التغيير، وكذلك تلك التي تقيس أبعاد الإبداع .
- عرض الاستبانة في صورتها الأولية على المشرف التربوي من أجل إبداء رأيه في مجالاتها وفقراتها ومناسبة الفقرات للمجالات وصياغتها من أجل التعديل.

- عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (١٤) من المحكمين والمختصين التربويين لإبداء ملاحظاتهم، وتعديل ما يستوجب تعديله على المجالات وفقراتها.
 - إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون والمشرف التربوي، حيث تم حذف بعض الفقرات، والتعديل على صياغة بعض الفقرات وإعادة ترتيبها لتصبح أكثر تنظيماً وهذا ما تبينه الاستبانة في صورتها النهائية.
- وصف أداة الدراسة:**

تتضمن الاستبانة (٦١) فقرة موزعة على جزأين، الجزء الأول يشتمل (٣٤) فقرة لقياس درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين، والجزء الآخر يشتمل على (٢٧) فقرة لقياس الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين والجدول التالي يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات في كل من الجزأين:

جدول (٦) فقرات مجالات استبانة الدراسة

م	مجالات إدارة التغيير	فقرات البعد	عدد الفقرات
١	رؤية المدرسة ورسالتها	٧	٧
٢	الإبداع والابتكار العلمي	٩	٩
٣	ثقافة التغيير التنظيمي والإداري	٩	٩
٤	القدوة الحسنة	٩	٩
مجموع فقرات محور إدارة التغيير			٣٤
م	مجالات الإبداع الإداري	فقرات البعد	عدد الفقرات
١	الأصالة	٥	٥
٢	الطلاقة	٥	٥
٣	المرونة	٥	٥
٤	الحساسية بالمشكلات	٧	٧
٥	المخاطرة	٥	٥
مجموع فقرات محور الإبداع الإداري			٢٧

طريقة تصحيح الاستبانة:

تصحح البنود في المقياس الحالي في ضوء (٥) أوزان للاستجابة وهي: صغيرة جداً وقيمتها (١)، وصغيرة وقيمتها (٢)، ومتوسطة وقيمتها (٣)، وكبيرة وقيمتها (٤)، وكبيرة جداً وقيمتها (٥).

الخصائص السيكمترية لاستبانة الدراسة:

قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تتكون من (٣٠) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لها نفس خصائص العينة الأساسية نفسها للدراسة، وتحقق الباحث مما يلي:

(١) صدق و ثبات أداة الدراسة:

أولاً الصدق:

للتحقق من صدق الأداة تم حساب الصدق بطريقتين وهما كالتالي:

١- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

حيث عرض الاستبانة في صورتها الأولى على (١٤) من الأساتذة المختصين في هذا المجال للإبداء الرأي ، من حيث ملائمة الفقرات ، وصياغة الفقرات بصورة سليمة وواضحة، وحذف أو تعديل أو إضافة فقرات جديدة يجدونها مناسبة، وفي ضوء آراء السادة المحكمين (ملحق ١) قام الباحث بتعديل وحذف بعض العبارات وفقاً لذلك وأصبحت عدد العبارات (٣٤) فقرة (ملحق ٣)، ويوجد أمام كل عبارة ميزان تقدير مكون من خمس درجات، حيث صغيرة جدا تعطي (١)، و صغيرة تعطي (٢) و متوسطة تعطي (٣) و كبيرة تعطي (٤) و كبيرة جداً تعطي (٥).. وبذلك يكون الباحث قد تحقق من الصدق المنطقي للمقياس.

٢- صدق الاتساق الداخلي Internal consistency :

أ - صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة التغيير :

قام الباحث بحساب صدق المحور بالاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي و ذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة و الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وتبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، و بذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ب - صدق الاتساق الداخلي لمحور الإبداع Internal consistency :

قام الباحث بحساب صدق الاستبانة بالاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي و ذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة و الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وتبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، و بذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. كما تبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، و بذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: الثبات

تحقق الباحث من ثبات محور إدارة التغيير من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

قام الباحث باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد و الدرجة الكلية كما في يلي :

- ثبات محور إدارة التغيير : تم حساب قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس (٠,٨٦) و هي قيمة مرتفعة تدل على ثبات المحور .

- ثبات محور الإبداع الإداري : تم حساب قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمحور (٠,٨٩) و هي قيمة مرتفعة تدل على ثبات المحور .

ب- طريقة التجزئة النصفية:

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات محور إدارة التغيير : تم حساب قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً.

- طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات محور الإبداع الإداري

تم حساب قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

أولاً: نتائج السؤال الأول و مناقشتها و تفسيرها:

ينص التساؤل الأول على : " ما درجة ممارسة إدارة التغيير لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين؟"

و للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية، والجدول التالية توضح ذلك:

جدول (٧) يوضح مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس:

الأبعاد	المتوسط الحسابي	مستويات إدارة التغيير
المجال الأول : رؤية المدرسة ورسالتها	٣,١٥	متوسطة
المجال الثاني : الإبداع والابتكار العلمي	٣,٦١	كبيرة
المجال الثالث : ثقافة التغيير التنظيمي والإداري	٣,٥٧	كبيرة
المجال الرابع : القدوة الحسنة	٣,٦٠	كبيرة
الدرجة الكلية	٣,٤٧	كبيرة

يبين جدول (٧) أن مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كبير حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٤٧).

و ترتيب مجالات إدارة التغيير كما يلي:

حيث جاء "الإبداع والابتكار العلمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٦١)، ثم " القدوة الحسنة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٠)، يليها "ثقافة التغيير التنظيمي والإداري" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٧)، و أخيراً " إدارة التغيير" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٧).

و يرجع الباحث ذلك إلى أن كل قائد مدرسة يريد التحسين و التطوير لمؤسسته، و الوصول بها للأفضل مما يعزز ذلك تنافس بين قادة المدارس في تحقيق نتائج أفضل في جميع الجوانب.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة دعاء أبو سالم (٢٠١٧م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير جاءت بدرجة كبيرة، و دراسة المطيري (٢٠١٦م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة غالباً، و دراسة أبو حسنين (٢٠١٥م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير جاءت بدرجة جيدة، الثبيتي (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، و دراسة الجرادات (٢٠١٣م) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير كانت بدرجة عالية، و دراسة الهبيل (٢٠٠٨م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير كانت جيدة، دراسة العامري (٢٠٠٧م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة التغيير في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات مرتفعة

بينما تختلف مع دراسة العصيمي (٢٠١٣م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، و دراسة هاريسون (Harrison, ٢٠١٠) التي توصلت إلى أن القيادة التربويين في الغالب غير فاعلين في إدارة التغيير في بيئتهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني و مناقشتها و تفسيرها :

و ينص على :هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص الدراسي [أدبي- علمي]) ؟؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي تقدير المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص الدراسي [أدبي- علمي])، فقد تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين Independent sample T test، وكذلك تم استخدام تحليل التباين أحادي البعد (One-way ANOVA) وذلك على النحو التالي:

أولاً - بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي :

قام الباحث بحساب قيمة (ت) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) كما في الجدول التالي :

جدول (٨) نتائج اختبار (ت) لحساب الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
رؤية المدرسة ورسالتها	بكالوريوس	347	7.38	1.82	353	0.04	0,660
	دراسات عليا	8	7.38	1.77			
الإبداع والابتكار العلمي	بكالوريوس	347	7.42	1.68	353	0,693	0,723
	دراسات عليا	8	7.00	1.51			
ثقافة التغيير التنظيمي والإداري	بكالوريوس	347	7.46	1.75	353	0,329	0,313
	دراسات عليا	8	7.25	1.28			
القدوة الحسنة	بكالوريوس	347	7.93	1.35	353	1,43	0,436
	دراسات عليا	8	7.25	1.04			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	347	30.18	5.15	353	0,711	0,626
	دراسات عليا	8	28.88	4.29			

يتضح من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) في : رؤية المدرسة ورسالتها ، الإبداع والابتكار العلمي ، ثقافة التغيير التنظيمي والإداري ، القدوة الحسنة ، الدرجة الكلية حيث

بلغت قيمة ت على التوالي (٠,٠٠٤, ٠,٦٩٣, ٠,٣٢٩, ١,٤٣, ٠,٧١١) و هي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (٠,٠٥) .

و يرى الباحث بأن ذلك قد يرجع إلى أن جميع المعلمين يطلعون على جهود قائد المدرسة في إحداث التغيير بغض النظر عن المؤهل، و أن جميع المعلمين يخضعون للنشاطات نفسها التي ينظمها قائد المدرسة. ثانياً – بالنسبة لسنوات الخبرة:

قام الباحث بحساب تحليل التباين الأحادي الاتجاه بين متوسطات درجات عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما في الجدول التالي :

جدول (٩) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث في تقديرات

المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة لإدارة التغيير وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (ن

= ٣٥٥)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
(١) رؤية المدرسة ورسالتها	بين المجموعات	98.29	2	49.14	16.210	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	1067.13	352	3.03		
	المجموع	1165.42	354			
(٢) الإبداع والابتكار العلمي	بين المجموعات	12.67	2	6.34	2.278	٠,١٠
	داخل المجموعات	978.92	352	2.78		
	المجموع	991.59	354			
(٣) ثقافة التغيير التنظيمي والإداري	بين المجموعات	25.83	2	12.92	4.338	٠,٠١٤
	داخل المجموعات	1048.06	352	2.98		
	المجموع	1073.89	354			
(٤) القدوة الحسنة	بين المجموعات	19.12	2	9.56	5.433	٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	619.51	352	1.76		
	المجموع	638.63	354			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	511.16	2	255.58	10.204	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	8816.63	352	25.05		
	المجموع	9327.79	354			

يظهر الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة على (رؤية المدرسة ورسالتها، ثقافة التغيير التنظيمي والإداري، القدوة الحسنة، الدرجة الكلية) ، و على المحور الكلي، و عدم وجود فروق على الإبداع والابتكار العلمي.

ولتحديد اتجاهات الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار (شيفيه Scheffe) البعدي للمقارنة المتعددة بين المتوسطات وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (٢٧).

جدول (١٠): نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة لإدارة التغيير وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (ن = ٣٥٥)

المحاور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
(١) رؤية المدرسة ورسالتها	أقل من ٥ سنوات	66	6.55	—	*	*
	من ٥ - ١٠ سنوات	185	7.28	—	—	*
	أكثر من ١٠ سنوات	104	8.08	—	—	—
(٣) ثقافة التغيير التنظيمي والإداري	أقل من ٥ سنوات	355	7.38	—	—	*
	من ٥ - ١٠ سنوات	66	7.17	—	—	—
	أكثر من ١٠ سنوات	185	7.34	—	—	—
(٤) القدوة الحسنة	أقل من ٥ سنوات	104	7.68	—	—	*
	من ٥ - ١٠ سنوات	355	7.41	—	—	—
	أكثر من ١٠ سنوات	66	6.97	—	—	—
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	185	7.44	—	—	*
	من ٥ - ١٠ سنوات	104	7.77	—	—	*
	أكثر من ١٠ سنوات	355	7.45	—	—	—

يتضح من الجدول (١٠) أن هناك فروقاً دالة إحصائية في إدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويفسر الباحث ذلك بأن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة لديهم القدرة على تقبل التغيير والعمل على إنجازه والحد من معوقاته بدرجة كبيرة تفوق أقرانهم من ذوي الخبرة القصيرة. وذلك لأنهم مروا بخبرات وتجارب عديدة ومارسوا أساليب متنوعة لتطوير العملية التعليمية، وأسهموا بشكل كبير في إحداث التغيير المنشود، وبدرجة تفوق تقدير الفئات الأخرى من المعلمين ذوي الخبرة القصيرة.

المعلمون الذين لديهم الخبرة في التعليم يرون أن العنصر الأساسي في عملية إدارة التغيير يتمثل في ممارسة قادة المدارس لدورهم كقدوة وأسوة حسنة والبدء بالتغيير من أنفسهم أولاً حتى يتمكنوا من مطالبة الآخرين بتحقيق ذلك التغيير المنشود.

و تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة الثبتي (٢٠١٤م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لسنوات الخبرة ولصالح الذين خبرتهم ٥ سنوات فأقل.

و دراسة الهبيل (٢٠٠٨م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال الرؤية المستقبلية للمدرسة ومجال تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال القدوة والأسوة الحسنة ومجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير وكانت الدلالة لصالح أصحاب سنوات الخبرة الطويلة.

و تختلف هذه النتيجة مع دراسة المطيري (٢٠١٦م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين تعزى لسنوات الخدمة، و دراسة أبو حسنين (٢٠١٥م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة، و دراسة الجرادات (٢٠١٣م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير تبعاً لمتغير الخبرة العملية، و دراسة شقورة (٢٠١٢م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير ومهارات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخدمة .

ثالثاً- بالنسبة لمتغير التخصص الدراسي:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي تقدير معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (التخصص الدراسي)، تم استخدام اختبارات لعينتين مستقلتين Independent sample T test كما في الجدول التالي:

جدول (١١) نتائج اختبار (ت) لحساب الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (التخصص الدراسي)

الأبعاد	التخصص الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
رؤية المدرسة ورسالتها	علوم طبيعية	200	7.49	1.87	٣٥٣	1.39	٠,١٦
	علوم شرعية	155	7.23	1.74			
الإبداع والابتكار العلمي	علوم طبيعية	200	7.51	1.72	٣٥٣	1.27	٠,٢٠
	علوم شرعية	155	7.28	1.60			
ثقافة التغيير التنظيمي والإداري	علوم طبيعية	200	7.55	1.82	٣٥٣	1.22	٠,٢٢
	علوم شرعية	155	7.32	1.63			
القوة الحسنة	علوم طبيعية	200	8.08	1.42	٣٥٣	2.52	٠,٠١
	علوم شرعية	155	7.72	1.21			
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	200	30.63	5.49	٣٥٣	1.98	٠,٠٤
	علوم شرعية	155	29.54	4.58			

يتضح من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (التخصص الدراسي) لصالح تخصص العلوم الطبيعية في القوة الحسنة ، الدرجة الكلية حيث بلغت قيمة ت على التوالي (٢,٥٢، ١,٩٨) و هي قيم دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، و عدم وجود فروق في : رؤية المدرسة ورسالتها، الإبداع والابتكار العلمي،

ثقافة التغيير التنظيمي والإداري، حيث بلغت قيمة ت على التوالي (١,٣٩، ١,٢٧، ١,٢٢) و هي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (٠,٠٥).

و هنا يرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى أن جميع المعلمين أيا كان تخصصهم الدراسي يخضعون لجهة واحدة و هي وزارة التعليم، و هي التي تضع السياسات و تقدم الدورات التربوية. كما أن في موضوع رؤية المدرسة و رسالتها نرى أن كثيراً من الناس - حتى و إن كانوا غير معلمين - لديهم معلومات عنها و عن سبب وجود المدرسة و عملها.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري (٢٠١٦م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغيرات: المؤهل العلمي، و نوع المؤهل.

و تختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو حسنين (٢٠١٥م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي، و دراسة الثبيتي (٢٠١٤م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير تبعاً للمؤهل العلمي، و دراسة الجرادات (٢٠١٣م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي،

و دراسة العصيمي (٢٠١٣م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير تعزى للمؤهل العلمي، و دراسة شقورة (٢٠١٢م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير ومهارات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير التخصص.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث و مناقشتها و تفسيرها:

ينص السؤال الثالث على : " ما مستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين؟"

و للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الانحرافات المعيارية، و الجداول التالية توضح ذلك:

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس:

جدول (١٢) مستويات الإبداع الإداري و أبعاده

مستويات الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
كبيرة	٣,٧٧	البعد الأول: الأصالة
كبيرة	٣,٨٨	البعد الثاني: الطلاقة
كبيرة	٣,٨٥	البعد الثالث: المرونة
كبيرة	٣,٨٣	البعد الرابع: الحساسية بالمشكلات
كبيرة	٣,٨٤	البعد الخامس: المخاطرة
كبيرة	٣,٨٣	الدرجة الكلية

يبين جدول (١٢) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٨٣).

و يتضح أن مستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين مرتفع حيث بلغ المتوسط الكلي له (٣,٨٣)

و يرجع الباحث ذلك إلى أن الإبداع الإداري هو ممارسة واعية، يستطيع القائد من خلالها تحقيق أهداف من خلال البعد عن الروتينية و النمطية، بحيث لا يتقيد بفكر محدد، أو بجمود عقلي يوقفه عند حد معين في ممارساته الإدارية، و يتضح ذلك في طلاقته في طرح كثير من الأفكار و الخيارات التي تساعد في حل المشكلات، و المرونة في عدم التقيد بإطار محدد لتحقيق أهدافه، و الجدة في الأفكار المطروحة، و استشعار حدوث المشكلات قبل حدوثها و الاستعداد لها، و العمل على تحقيق أكبر قدر من الاستفادة من المعطيات المتاحة و التغلب على العقبات للوصول إلى أفضل النتائج، مما يعكس القدرة على التغيير.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة ربيع (٢٠١٧م) حيث توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة كبيرة، و دراسة الشاعر (٢٠١٦م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديرو المدارس للإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، و دراسة غادة خطاطبة (٢٠١٦م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، و دراسة الحشاش (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لعناصر الإبداع الإداري كانت كبيرة، و دراسة الزهراني (٢٠١٣م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، دراسة رجوه الهذلي (٢٠١٠م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الثانوية للإبداع الإداري كانت بدرجة عالية، و دراسة السلمي (٢٠٠٨م) التي توصلت إلى أن درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة غالباً و تختلف مع دراسة الحارثي (٢٠١٢م) التي توصلت إلى أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، و دراسة مديس (٢٠١٤م) التي توصلت إلى إن القادة التربويين يمارسون الإبداع الإداري بدرجة متوسطة

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع و مناقشتها و تفسيرها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص الدراسي [أدبي- علمي])؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص الدراسي [أدبي- علمي])، فقد تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين Independent sample T test، وكذلك تم استخدام تحليل التباين أحادي البعد (One-way ANOVA) وذلك على النحو التالي:

أولاً : بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

قام الباحث بحساب قيم (ت) متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار (ت) لحساب الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

الأبعاد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأصالة	بكالوريوس	347	7.61	1.44	٣٥٣	٠,٢٢	٠,٨٣
	دراسات عليا	8	7.50	1.93			
الطلاقة	بكالوريوس	347	7.78	1.44	٣٥٣	٠,٤٢	٠,٦٨
	دراسات عليا	8	8.000	1.77			
المرونة	بكالوريوس	347	7.74	1.39	٣٥٣	٠,٢٨	٠,٧٨
	دراسات عليا	8	7.88	.99			
الحساسية بالمشكلات	بكالوريوس	347	7.93	1.35	٣٥٣	١,٤٣	٠,١٦
	دراسات عليا	8	7.25	1.04			
المخاطرة	بكالوريوس	347	7.78	1.35	٣٥٣	٠,٨٤	٠,٤٠
	دراسات عليا	8	7.38	1.19			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	347	38.85	5.26	٣٥٣	٠,٤٥	٠,٦٥
	دراسات عليا	8	38.00	4.96			

يتضح من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) ، حيث بلغت قيمة ت على التوالي (٠,٨٣ ، ٠,٦٨ ، ٠,٧٨ ، ٠,١٦ ، ٠,٤٠ ، ٠,٦٥) و هي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (٠,٠٥) . ويمكن تفسير سبب ذلك إلى تشابه الظروف المدركة من قبل جميع المعلمين للممارسات التي يقوم بها قادة المدارس لإدارة التغيير بغض النظر عن نوع المؤهل.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة مديس (٢٠١٤م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، و تتفق جزئياً مع دراسة الحشاش (٢٠١٤م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات ما عدا مجال المرونة فوجدت فروق لصالح البكالوريوس، و دراسة الحارثي (٢٠١٢م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، و دراسة رجوه الهذلي (٢٠١٠م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي.

و تختلف هذه النتيجة مع دراسة عادة خطاطبة (٢٠١٦م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي،
ثانياً : بالنسبة لسنوات الخدمة:

قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

جدول (١٤) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
(١) الأصالة	بين المجموعات	9.735	2	4.868	2.339	٠,٠٩٨
	داخل المجموعات	732.620	352	2.081		
	المجموع	742.355	354			
(٢) الطلاقة	بين المجموعات	18.468	2	9.234	4.485	٠,٠١٢
	داخل المجموعات	724.687	352	2.059		
	المجموع	743.155	354			
(٣) المرونة	بين المجموعات	26.837	2	13.418	7.208	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	655.321	352	1.862		
	المجموع	682.158	354			
(٤) الحساسية بالمشكلات	بين المجموعات	19.124	2	9.562	5.433	٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	619.507	352	1.760		
	المجموع	638.631	354			
(٥) المخاطرة	بين المجموعات	11.655	2	5.828	3.239	٠,٠٤٠
	داخل المجموعات	633.404	352	1.799		
	المجموع	645.059	354			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	392.718	2	196.359	7.383	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	9361.800	352	26.596		
	المجموع	9754.518	354			

يظهر الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة على أبعاد الإبداع الإداري فيما عدا بعدي (الأصالة، الحساسية بالمشكلات) و وجود فروق أيضاً على المحور الكلي للإبداع الإداري. ولتحديد اتجاهات الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار (شيفيه Scheffe) البعدي للمقارنة المتعددة بين المتوسطات وكانت نتائجه كما هي موضحة في التالي:

جدول (١٥) نتائج اختبار شيفيه البعدي لاتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً لمتغير سنوات الخدمة

المحاور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
(٢) الطلاقة	أقل من ٥ سنوات	66	7.45	*		
	من ٥ - ١٠ سنوات	185	7.73			
	أكثر من ١٠ سنوات	104	8.11			
(٣) المرونة	أقل من ٥ سنوات	66	7.24	*	*	
	من ٥ - ١٠ سنوات	185	7.74	*		
	أكثر من ١٠ سنوات	104	8.06			
(٤) الحساسية بالمشكلات	أقل من ٥ سنوات	66	7.67	*		
	من ٥ - ١٠ سنوات	185	7.81	*		
	أكثر من ١٠ سنوات	104	8.27			
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	66	37.42	*		
	من ٥ - ١٠ سنوات	185	38.48	*		
	أكثر من ١٠ سنوات	104	40.35			

ينضح من الجدول (١٥) أن هناك فروقاً دالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة و تتفق هذه النتيجة مع دراسة غادة خطاطبة (٢٠١٦م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من لديه خبرة عشر سنوات فأقل. و تختلف هذه النتيجة مع دراسة مديس (٢٠١٤م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، و دراسة الحشاش (٢٠١٤م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة، و دراسة الحارثي (٢٠١٢م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، و دراسة رجوه الهذلي (٢٠١٠م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري تعزى لسنوات الخبرة.

ثالثاً: بالنسبة للتخصص الدراسي:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المخوة لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية تبعاً لمتغير (التخصص الدراسي)، فقد تم استخدام اختبارات لعينتين مستقلتين Independent sample T test كما في الجدول التالي:

جدول (١٦)

نتائج اختبار (ت) (T-Test) لحساب الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة تبعاً لمتغير (التخصص الدراسي)

الأبعاد	التخصص الدراسي	العدد	المتوسط	الانحراف	درجة	قيمة ت	مستوى
---------	----------------	-------	---------	----------	------	--------	-------

الدلالة		الحرية	المعياري	الحسابي			
الأصالة	0,03	2.14	353	1.49	7.76	200	علوم طبيعية
				1.38	7.43	155	علوم شرعية
الطلاقة	0,10	1.65	353	1.59	7.90	200	علوم طبيعية
				1.24	7.65	155	علوم شرعية
المرونة	0,02	2.31	353	1.46	7.89	200	علوم طبيعية
				1.26	7.55	155	علوم شرعية
الحساسية بالمشكلات	0,01	2.52	353	1.42	8.08	200	علوم طبيعية
				1.21	7.72	155	علوم شرعية
المخاطرة	0,001	3.31	353	1.37617	7.98	200	علوم طبيعية
				1.27092	7.50	155	علوم شرعية
الدرجة الكلية	0,002	3.17	353	5.65428	39.60	200	علوم طبيعية
				4.50322	37.84	155	علوم شرعية

يتضح من الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة تبعاً لمتغير (التخصص الدراسي) لصالح تخصص العلوم الطبيعية في الأصالة ، المرونة ، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة، الدرجة الكلية، حيث بلغت قيمة ت على التوالي (٢,١٤ ، ٢,٣١ ، ٢,٥٢ ، ٣,٣١ ، ٣,٣١ ، ٣,١٧) و هي قيم دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (٠,٠٥) .

و يرى الباحث أن تلك قد تكون نتيجة منطقية لأن تخصص العلوم الطبيعية من خلال الدراسة فيه يكون التركيز على منهج البحث العلمي يمكن الدارس فيه من التعبير عن العلاقات بين الأشياء ببسر ويزيد مستوى تصوره للأشياء و الأحداث

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس :

و الذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين ؟

لاختبار العلاقة بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين ، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والنتائج مبينة في جدول (١٧)

جدول (١٧)

معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين

إدارة التغيير الإبداع الإداري	الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية بالمشكلات	المخاطرة	الدرجة الكلية للإبداع الإداري
----------------------------------	---------	---------	---------	-----------------------	----------	-------------------------------------

**٠,٥٦	**٠,٤٠	**٠,٣٧	**٠,٤١	**٠,٥٠	**٠,٤١	رؤية المدرسة ورسالتها
**٠,٥٧	**٠,٣٦	**٠,٣٥	**٠,٤٩	**٠,٤٦	**٠,٤٧	الإبداع والابتكار العلمي
**٠,٥٨	**٠,٣٤	**٠,٣٣	**٠,٤٥	**٠,٥١	**٠,٥٢	ثقافة التغيير التنظيمي والإداري
**٠,٧٣	**٠,٤٩	**٠,٤٥	**٠,٤٣	**٠,٤٣	**٠,٤٢	القدوة الحسنة
**٠,٧٧	**٠,٥٠	**٠,٦٢	**٠,٥٧	**٠,٦١	**٠,٥٩	الدرجة الكلية لإدارة التغيير

*دال عند مستوى الدلالة ٠,٥

**دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

بالنظر إلى قيم الارتباطات في الجدول أعلاه التي تجمع إدارة التغيير مع متغيرات: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة، الدرجة الكلية للإبداع الإداري نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين إدارة التغيير وأبعاد الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة)، هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين إدارة التغيير ودرجة الكلية للإبداع الإداري

مما سبق نجد أن إدارة التغيير ترتبط مع الإبداع الإداري وأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة) وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠١).

و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضرورة توفر قدرات إبداعية قادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة لذلك أصبح الإبداع الإداري وظيفة أساسية للتغيير في المنظمات الحديثة، كما أن الحاجة إلى الإبداع وظيفة أساسية للتغيير في المنظمات الحديثة، كما أن الحاجة إلى الإبداع للتعامل مع التغيرات الاجتماعية و الثقافية التي تعيشها المنظمة أدى إلى حاجة الإدارة لتلك العلاقة بين الإبداع الإداري و عملية التغيير، لذلك نجد أن العلاقة ارتباطية طردية.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١ - أثبتت النتائج أن مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية جاءت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الكلي لها (٣,٤٧). و جاء أسلوب " الإبداع والابتكار العلمي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦١). يليه " القدوة الحسنة " بمتوسط حسابي (٣,٦٠) ثم جاء مجال " ثقافة التغيير التنظيمي والإداري " بمتوسط حسابي (٣,٥٧). و أخيراً جاء "إدارة التغيير " بمتوسط حسابي (٣,١٤).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) ، أما في متغير سنوات الخدمة فقد اتضح أنه توجد فروق على (رؤية المدرسة ورسالتها، ثقافة التغيير التنظيمي والإداري، القدوة الحسنة، الدرجة الكلية) ، و على المحور الكلي. في المجال الأول "رؤية المدرسة ورسالتها" فقد كانت لصالح من عدد سنوات خدمتهم أكبر في مقابل من عدد سنوات خدمتهم أقل، و في المجال الثالث " ثقافة التغيير التنظيمي والإداري" كانت الفروق لصالح من عدد سنوات خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات) مقابل من عدد سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات)، و في المجال الرابع " القدوة الحسنة" كانت الفروق لصالح من عدد سنوات خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات) مقابل من عدد سنوات خبرتهم

(أقل من ٥ سنوات). و في " الدرجة الكلية" كانت الفروق لصالح من عدد سنوات خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات) مقابل كل من الذين عدد سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات)، و الذين عدد سنوات خبرتهم (من ٥ - ١٠ سنوات)، و عدم وجود فروق في مجال : الإبداع والابتكار العلمي.

أما في متغير التخصص الدراسي فتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (التخصص الدراسي) لصالح تخصص العلوم الطبيعية في القدوة الحسنة ، الدرجة الكلية.

٣ - تبين أن مستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة المهواة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٨٣) حيث جاء مجال " الطلاقة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٨) يليه مجال " المرونة " بمتوسط حسابي (٣,٨٥) ثم مجال " المخاطرة " بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، و يليهما مجال " الحساسية بالمشكلات " بمتوسط حسابي (٣,٨٣) ، و أخيراً مجال "الأصالة " بمتوسط حسابي (٣,٧٧)

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، و في متغير عدد سنوات الخدمة فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في: المجال الثاني " الطلاقة" وكانت الفروق لصالح الذين عدد سنوات خدمتهم أكبر.

أما في متغير (التخصص الدراسي) فتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لصالح تخصص العلوم الطبيعية في الأصالة ، المرونة ، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة، الدرجة الكلية.

٥ - تبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين جميع أبعاد إدارة التغيير و درجتها الكلية و جميع أبعاد الإبداع الإداري و درجته الكلية.

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- تعزيز جهود إدارات المدارس في إظهار المزيد من الحرص على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير، والايتمان بأهمية التغيير التربوي لتحسين أداء المدرسة، ومراعاة أهداف المدرسة عند اتخاذ أي قرار متعلق بالتغيير، ومراعاة مدى مناسبة اللوائح التنظيمية مع متطلبات التغيير، وتشجيع المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.

- الحصول على دعم واضعي السياسة التربوية وصانعي القرار التربوي لعملية التغيير في المدارس ، حيث إن مساندتهم لجهود التغيير والتطوير يضمن للتغيير الاستمرارية وتحقيق نتائج أكثر فعالية.

- عقد دورات تدريبية لقادة المدارس الثانوية للتدريب علي التغيير وكيفية إدارة هذا التغيير والخطوات اللازمة لذلك.

- تعزيز نظم مشاركة العاملين في الإدارة من خلال مشاركة مختلف الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في تشخيص مشكلات المدرسة ورسم أهداف التغيير والتخطيط له ومناقشتهم في كيفية تنفيذ التغيير ومراحل سيره مما يدفعهم للتحمس له والالتزام بتنفيذه ومتابعته.

- إنشاء مراكز متخصصة في مديريات التربية و التعليم، لكي تقوم بتوفير المعلومات اللازمة للتغيير و تكون حاضنة للإبداع الإداري في المدارس.

- التأكيد على ضرورة الاستمرار في تقديم المبادرات والأفكار الجديدة، وتوفير جو مدرسي يسهم في نشر ثقافة الإبداع، والالتصاف بالمرونة لصالح تحقيق التغيير المطلوب، والمساهمة في تذليل العقبات التي تعيق تحقيق التغيير

المنشود، وتحفيز المعلمين لإتقان العمل لإحداث التغيير المنشود، وتقبل الأفكار المبتكرة وتوظيف التكنولوجيا في تطوير التعليم.

- يجب مشاركة قادة المدارس في المؤتمرات و الندوات وورش العمل، وذلك لنقل رؤيتهم الإبداعية للغير و إكتساب خبرات أخرى.

مقترحات الدراسة

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج في دراسته فإنه يرى أن هناك ضرورة لاقتراح بعض المجالات البحثية ومن أهمها:

- إجراء دراسة حول تصميم برامج تدريبية لتطوير أداء قادة المدارس الثانوية في مجال الإبداع الإداري و إدارة التغيير.

- إجراء مثل هذه الدراسة من وجهة نظر قادة المدارس أنفسهم و من وجهة نظر مشرفي الإدارات المدرسية.

- إجراء مثل هذه الدراسة علي مراحل تعليمية أخرى ، ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة .

- إجراء دراسات مماثلة في مجالات أخرى غير المجالات التي شملتها الدراسة للتعرف على جميع المجالات التي يمكن أن تخدم إدارة التغيير .

- تصور مقترح لإدارة التغيير في المدارس الثانوية.

- دور إدارة التغيير في تحقيق أهداف التعليم الثانوي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو سالم، دعاء أحمد خليل (٢٠١٧م). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التغيير وعلاقتها بضغط العمل لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو سلوت، سامر محمود (٢٠١٤م). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر مرؤوسيهم وعلاقتها بضغط العمل لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو العلاء، ليلى (٢٠١٣م). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

بدر، سفيان (٢٠١٣م). متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

الثبيني، سلطان سعود (٢٠١٤م). ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الجرادات، محمود خالد محمد (٢٠١٣م). إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، مجلد (١٤)، عدد (٢)، ص ٢٢٧ - ٢٥٤.

الحارثي، مشعل مبارك (٢٠١٢م). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الحريري، رافدة عمر (٢٠١١م). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط١. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة عمر (٢٠٠٧م). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان، دار الفكر.

الحشاش، أحمد سعيد (٢٠١٤م). تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الخضيري، محسن أحمد (٢٠٠٣م). إدارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر. دمشق: دار الرضا للمعلومات.

خطاطبة، غادة محمود (٢٠١٦م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون للإبداع الإداري وعلاقتها بفاعلية المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.

ربيع، محمد رجب، (٢٠١٧م). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

الزاملي، يوسف إسماعيل (٢٠١٣م). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الزهراني، ضيف الله سعيد (٢٠١٣م). مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع لدى مديري المدارس في مدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

الزهراني، سعد (٢٠٠٩م). واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

سلام، سليم (٢٠٠٤م). ثقافة المؤسسة والتغيير. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، الجزائر.

السلمي، فهد عوض الله (٢٠٠٨م). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٧م). مبادئ الإبداع. ط٣. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

الشاعر، حسين سالم (٢٠١٦م). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.

شاهين، عوني وزايد، حنان (٢٠٠٩م). الإبداع دراسة في الأسس النفسية والاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الشقحاء، عادل (٢٠٠٣م). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

شقورة، منير حسن (٢٠١٢م). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

العامري، عبد الله محمد علي (٢٠٠٧م). أنماط القيادة السائدة وفق نظرية الخط المستمر وعلاقتها بإدارة التغيير في المدارس الثانوية للبنين والبنات بمحافظة ببشة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العصيمي، تركي دغيم محيسن (٢٠١٣م). واقع ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
العساف، صالح. (٢٠٠٣/١٤٢٤). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط ٣)، الرياض: مكتبة العبيكان.
علي، أمينة عبد القادر والحاكم، علي عبد الله (٢٠١٥م). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، ص ١٧٦ - ١٩٨.

عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٣م). تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير. رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
العميان، محمود سليمان (٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط ٣. عمان: دار وائل.
الفاعوري، رفعت حليم (٢٠٠٥م). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
مديس، صالح سعيد أحمد (٢٠١٤م). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في منطقة الباحة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
المطيري، عبدالله سعود (٢٠١٦م). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالتزام التنظيمي المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
نصر، عزة جلال مصطفى (٢٠٠٨م). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
الهبيل، أحمد عيسى (٢٠٠٨م). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
الهدلي، رجوه سمران (٢٠١٠م). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Diliello, Trudy C. and Houghton, Jeffery D. (2001): "Maximizing organizational leadership capacity for the future: toward a model of self-leadership, innovation and creativity", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21. No. 4.
- Englehardt, Charles & Simmons, Peter (2002): Creating and organizational space for learning. *The Learning Organization*, Vol. 9, No. 1: 9- 30.
- Harrison, Charles (2010). The Self- Aware Organization: A Metacognitive Approach to Change Management in a Small Rural School. *Doctoral Dissertations*, ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, University of Phoenix, ED521577, ERIC.
- Razzaq, J. (2012). *The management of educational chang in Pakistani educational institutions*. University of Glasgow, Unpublished doctoral thesis.

- Redish, Traci & Others, (2006). "Design and implementation of: a web based portfolio for aspiring educational leaders: a comprehensive, evidence – based model", *J. Educational Technology Systems*, Vol. 34, No. 3.
- Ismail, Maryam (2005): "Creative Climate and Learning Organization factors: their contribution towards Innovation", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 8.
- Moye, Melinda J. et. al, (2005); Teacher – principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust". *Journal of Educational Administration*, Vol. 43. No. 3