

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإبداع الإداري عند القيادات الإدارية في المدارس الثانوية للنازحين في أربيل

م. م. بيداء رحيم عودة

وزارة التربية، المديرية العامة لتربية الانبار، الانبار، ٣١٠٢٠، العراق.

مرشدة تربوية

beedaaalkubise@gmail.com

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري بين القيادات الإدارية في المدارس الثانوية للنازحين في أربيل للعام الدراسي (٢٠١٩ — ٢٠٢٠ م) وتكوّن مجتمع البحث من جميع المدارس الثانوية (الاعدادية، المتوسطة) البالغة (٥٢) مدرسة للبنين والبنات، ومختلطة وتم اختيار (١٠) مدارس للبنين والبنات بالأسلوب العشوائي كعينة للبحث، وبواقع (٨) مدرسين ومدرسات من كل مدرسة وبذلك تكون عينة بحث المدرسين (٨٠) مدرسا ومدرسة.

إذ استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبواقع ٨٠ مستجيبا، وتكونت استمارة الاستبيان من ٤٠ سؤال، وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على استمارة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى سلسلة من الاستنتاجات، أهمها وجود ارتباط كبير بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري في مجال الدراسة، وأن متغيرات البحث لم تكن متشابهة. وفي ضوء تلك الاستنتاجات تم صياغة مجموعة من التوصيات ومن أهمها اعتماد معايير خاصة لتحقيق الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مما يساعد على تطوير مؤشرات الإبداع الإداري، ويحسن قدرة عملية التخطيط الاستراتيجي المؤسسي (التربوي) وضبطها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري.

Strategic Planning and its Relationship to Administrative Creativity among Administrative leaders in the Secondary Schools for Displaced People in Erbil

Asst. Lect. Bide Raheem Odeh

Ministry of Education, General Directorate of Anbar Education, Anbar, 31020, Iraq.

Educational guide

beedaaalkubise@gmail.com

Abstract

The research aims to identify strategic planning and its relationship to administrative creativity among administrative leaders in secondary schools for the displaced in Erbil from the academic year's perspective of its faculty members (2019-2020 AD). The community of the study consisted of all secondary schools (middle, high schools) of 52 schools of boys and girls and mixed, and (10) schools for boys and girls were randomly selected as a research sample, with (8) teachers and a school from each school, and thus the teachers' research sample would be (80) teachers and schools. The questionnaire form was a data collection tool the researcher used to obtain data with 80 respondents. The questionnaire consisted of 40 questions and using the five-point Likert scale to answer the questionnaire, the study reached a series of conclusions the most important of which is that there is a significant relationship between strategic planning and administrative creativity in the field study. And that the search variables were not the same. In the light of these conclusions, a set of recommendations

was formulated, the most important of which is the adoption of special standards to achieve quality in the process of Institutional Strategic Planning, which helps to develop indicators of managerial creativity, and improves the ability of the institutional (educational) strategic planning process and its control.

Keywords: Strategic Planning, Academic creativity

المقدمة

تلعب المؤسسات التعليمية دوراً مهماً وكبيراً في تحقيق غاية وتطلعات المجتمع، وتشجيعها على تشكيل سلال مهمة وأعمدة كبيرة في تكوين الفردية، وتشكيل عقولهم، ومنحهم قيم المجتمع ومبادئه وأخلاقياته، وتنمية فرديتهم بطريقة متوازنة، والانتماء إلى دينهم ووطنهم، والإبداع في إنتاجهم، والتركيز على العمل ومواكبة التطورات والمستجدات التي يمكن أن تواجه التحديات، مع هذه الشخصيات التي تشكل اللبنات الأساسية لبناء الحضارة التي يسعى المجتمع لنفسه وأفراده

وفي مجتمعاتنا المعاصرة تتكلف مؤسسات التربية والتعليم عموماً والمدارس خصوصاً، للقيام بهذا الدور التأثيري في النشء الجديد ليتواكب مع مسيرة المجتمع، ويسهم في تحقيق أهدافه، لأن المدرسة وهي إحدى المؤسسات الاجتماعية لا تعمل بمعزل عن الأهداف التربوية الموضوعية، حيث يعد التدريس الوظيفة الرئيسية لتحقيق الأهداف في تلك المؤسسات، وقد يطلق على العملية التفاعلية بين المدرس والطالب ومادة الدرس في الصفوف المدرسية بالتدريس أو العملية التدريسية [1].

ان المدرسة مؤسسة تربوية واجتماعية ظهرت نتيجة التطور الحضاري الحاصل في حياة المجتمع الإنساني، ونتيجة لازدياد التطور فقد زاد الاهتمام بها لما يمكن ان تؤديه من خدمات جليلة في إعداد الجيل. وبرز دورها في تربية هذا الجيل واعداه بما يتلاءم مع متطلبات الحياة ولتحقيق هذا الأمر لابد من زيادة ارتباط المدرسة بالمجتمع وجعلها صورة مصغرة للمجتمع تتمثل فيها الحياة ويتدرب فيها الطلبة عملياً بنقل خصائص المجتمع اليها تارة وخروجها الى البيئة الاجتماعية تارة أخرى، ولا يمكن تحقيق هذا التواصل الا إذا كانت وسائل المدرسة ومناهجها مرتبطة بالمجتمع متضمنة لمشكلاته عاملة على حلها بالتعاون مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى. وفي هذا الاتجاه صار الاهتمام بالإدارة المبدعة والتخطيط الاستراتيجي من الجوانب المهمة في المراحل التعليمية المختلفة ومنها المرحلة الثانوية [2].

الفصل الاول: التعريف بالبحث

اولاً: مشكلة البحث:

إن القائد الإداري هو الشخص الذي يستشعر مطالب المجموعة التي يتعامل معها ويوجهها بمرونة، على سبيل المثال، مدير المدرسة هو أحد هؤلاء القادة وهو مفكر عمله [3].
تعد دراسة الإدارة الاستراتيجية في عصرنا واحدة من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة الشركات، والتي تتطلب خلفية متكاملة وشاملة عن مبادئ الإدارة وأبعادها ووظائفها وأسسها وأنشطتها التنظيمية. الإدارة الاستراتيجية تساعد على تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة، وصياغة مهمتها، وتحديد أهدافها على المدى الطويل، وتحديد العلاقة بينها وبينها، والتأثير عليها على المدى الطويل [4].

ثانياً: أهمية البحث:

إن كل نظام تربوي بمساحته الواسعة لا يمكن أن يكتفب له النجاح بدون الإدارة الناجحة، والتي تعد أحد مفاصله الأساسية والمبينة وظائفه المشار إليها. وهكذا أصبحت الإدارة الصحيحة والفعالة سبب النجاح في تحقيق الأهداف الوطنية والمؤسسية، وأهمية إدارة التعليم السليمة والفعالة على مختلف المستويات ذات أهمية مضاعفة [5].
تعتبر القيادة الإدارية، سواء كانت عامة أم خاصة من أهم المحاور التي تقوم عليها المؤسسات المختلفة، وتقع على عاتق المسؤولين الإداريين تنفيذها للأفراد العاملين في منظمة معينة والذي بالإضافة إلى إصدار الأوامر وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المنشود، يتمثل في التأثير عليهم لتحفيزهم على العمل.

وتتجلى أهمية القيادة الادارية من خلال كونها: [6]:

- أ- الصلة بين الأهداف والخطط المستقبلية للمنظمة والموظفين.
- ب- تساعد على تطوير الجوانب الإيجابية في المؤسسات المختلفة وتقليل الجوانب السلبية.
- ت- السيطرة على المشاكل التي تنشأ في المؤسسة ومحاولة حلها بأقل خسارة ممكنة.

ث- تساهم في عملية تنمية العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بشؤونهم والعناية بهم، باعتبارها واحدة من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة.

ج- تسهيل عملية تحقيق أهداف المؤسسة، واعتماد المتغيرات المحيطة بها والاستفادة منها لصالح المنظمة وموظفيها. لقد تطورت الإدارة المدرسة تمثيا مع طبيعة العصر ومستجداته ومتطلباته، والهدف من مدير المدرسة ليس فقط الحفاظ على النظام، لتسهيل شؤون المدرسة بطريقة روتينية وفقا لجدول زمني محدد، للحد من حضور الطلاب وغيابهم، بل لتحسين جودة العمل المدرسي. [1]

التخطيط هو عملية ذكية للتنبؤ بالمعرفة المستقبلية. أما بالنسبة للتخطيط، فمن الضروري دراسة البيئة التنظيمية والخارجية المحيطة للتعرف على المتغيرات التي تؤثر عليها، وهذا يشمل دراسة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ودراسة المشاريع المتنافسة والتنبؤ بالتطورات المحتملة في البيئة العامة [7].

والتخطيط هو واحد من العمليات الهامة والضرورية لنجاح العمل المدرسي، ومن المهم للمدرسة التأكد من أن مدير المدرسة لا يعطي الوقت والجهد لتحقيق أهدافها وهي:

أ- إنشاء جدول زمني عام لطلاب المدارس والموظفين.

ب- معرفة المدرسة ومرافقها ومبانيها واحتياجاتها المحتملة.

ت- تشكيل لجان متعددة للإشراف على الأنشطة المختلفة.

ث- تقسيم لجان المدرسة إلى لجنة الأنشطة الثقافية والاجتماعية، ولجنة مكتبة المدرسة، ولجنة معلم المادة، ولجنة التوجيه والإرشاد النفسي للطلاب [1].

وإذا كان التخطيط هو قلب العملية الإدارية، فإن التخطيط الاستراتيجي هو تلك الخطط المتكاملة التي تتعلق بمؤسسة التعليم العالي ككل وترجمة مستقبلية للرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهداف البحث:

١. ما هو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بين القيادات الإدارية للمدارس الثانوية للنازحين في أربيل من وجهة نظر المدرسين والمدرسات؟

٢. ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية للمدارس الثانوية للنازحين في أربيل من وجهة نظر المدرسين والمدرسات؟

٣. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع لدى القيادات الإدارية للمدارس الثانوية للنازحين في أربيل من وجهة نظر المدرسين والمدرسات؟

٤. ما أثر التخطيط الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي للقيادات الإدارية في المدارس الثانوية للنازحين في أربيل من وجهة نظر المدرسين والمدرسات؟

رابعاً: حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بمدارس المرحلة الثانوية للنازحين في أربيل للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠ م.

خامساً: تحديد المصطلحات:

١. القيادة الإدارية:

عرفها [1] تعرّف القيادة الإدارية بأن القائد الإداري يمارس نشاطا في مجال صنع القرار واصداره وتعني القيادة الادارية أيضا هو إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، من خلال التأثير والاستمالة، باستخدام الصلاحيات الرسمية، بقصد تحقيق أهداف معينة.

٢. التخطيط الاستراتيجي: يعرفه كل من:

١- [8] التخطيط الاستراتيجي هو صياغة طويلة الأجل تحدد أو تغير خصائص أو اتجاه المنظمة (التخطيط الاستراتيجي والسياسات، والأهداف التي يتم استخدامها لتحقيقها) [8].

٣- التخطيط الاستراتيجي: مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد بكفاءة وفعالية أداء المنظمة على المدى الطويل، بما في ذلك تطوير أو صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها وتقييمها كمنهجيات أو أساليب عمل، لدراسة جميع أبعاد وحقائق المظاهر، من نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص، للاستفادة من هذه الرؤية والأهداف للمستقبل، والمساعدة على المضي قدما نحو المستقبل المنشود. ومن الممكن أيضا.

٣. الإبداع الإداري: يعرفه كل من:

- ١- [9] الإبداع الإداري: هو عملية تؤدي إلى ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة يمكن أن يتبناها موظفو المنظمة أو يفرضها صانع القرار [9].
- ٢- ويعني ((ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن)) [10].

الفصل الثاني: الإطار النظري، دراسات سابقة

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه (عملية تكامل تركز على تحديد اهتمامات المنظمة في البيئة الخارجية، والحصول على معلومات حول الماضي والحاضر، والتنبؤ بالمستقبل المتوقع، وتحديد الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية) [11]. إن النظرة العامة للتخطيط تشير إلى أنه: رسم للتصور المنطوي على الاستثمار العقلاني للإمكانات والمستلزمات المادية والمعنوية الطبيعية والبشرية وتكريسها للوصول الى تحقيق اهداف محددة. وهنا تبرز العناصر الأساسية من خلاله بما يأتي:
- أ- وجود هدف واضح ومحدد يراد الوصول اليه.
 - ب- التعرف على الإمكانيات والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة في اتخاذ الاجراءات المؤدية الى تحقيق الهدف.
 - ت- وضع خطة عمل توضح خطوات تفصيلية متتابعة على وفق جدول زمني للإجراءات او النشاطات التي ستمارس في الوصول الى الهدف.
 - ث- تهيئة المستلزمات والبدء بالتنفيذ في الوقت المعين.
 - ج- تقييم الأنشطة والإنجازات المنفذة في الخطوة السابقة في ضوء الأهداف المحددة
- يعد التخطيط في مجال التعليم من أهم العمليات الضرورية لنجاح العمل المدرسي، ويستغرق رئيس المدرسة وقتاً وجهداً حتى تحقق المدرسة أهدافها [12].

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو استراتيجية المنظمة، ويتم حسابها من الموارد البشرية من حيث عددها ونوعها ومهاراتها في طريقة تقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وتوفير استراتيجية [13]. ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي في منتصف القرن التاسع عشر، وكان هذا المفهوم مرتبطاً بالمجال العسكري والأمني. وهنا يعود أصل كلمة استراتيجية (strategy) إلى الجيش. إلا أن العلاقة بين التعليم والمؤسسات التعليمية جاءت في وقت متأخر، وقد كشف المشهد العالمي نمطاً جديداً من الإدارة المعروفة باسم العلم. يحددها الاستراتيجيون والإغريق القدماء: إنها: مجموعة من القرارات المهمة المستمدة من عملية إدارية عالية التنظيم لصنع القرار على المستوى الإداري للمؤسسة [14].

ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

إن أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي ما يأتي: [2]: -

١. الاهتمام بالمستقبل واستقراءه بناء على معلومات ومتغيرات عن الوضع الراهن.
٢. -توضع ضمن إطار عمل واضح ومتفق عليه.
٣. عملية شمولية تغطي جميع مجالات العمل.
٤. موجه نحو حاجات السوق ومتطلبات العملاء.
٥. تتسم بالمغامرة والصبر والمرونة وهي عملية هجومية مفتوحة وليست دفاعية.
٦. واقعية وموضوعية موجهة بالأولويات والتغيرات البيئية.
٧. عملية تحسين مستمرة يحكمها مدى التقدم في تحقيق النتائج.

المحور الثاني: (الابداع الاداري)**اولاً: مفهوم الابداع الاداري**

يعد الإبداع من المجالات المهمة في مجالات العمل المختلفة، ويتمثل مفهومه بما يأتي:

- وهي وحدة لا غنى عنها لمجموعة من العوامل الذاتية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاج جديد وأصلي وقيم من قبل الأفراد والجماعات.
- الإنتاج غير المألوف غير العادي (من خلال الأفراد أو مجموعات العمل الصغيرة)، إنتاج جديد وممتاز.
- صنع أفكار مناسبة وعملية وقابلة للتوظيف لاستخدام محدد.
- أيجاد (عمل) يهدف إلى تحقيق الإنتاج يتميز بالحدثة والراحة وإمكانية التطوير.
- الإبداع هو خلق شيء جديد، وهو رفيق الابتكار.
- إنها عملية تؤدي إلى منتجات ومخرجات قيمة.

يتفق الكثيرون على أنها قدرة عقلية تتجلى على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، وهي عملية متعددة المراحل تؤدي إلى تفكير وسلوك جديد يتميز بأقصى قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشاكل والحفاظ على الاتجاه واستمراريته، وكذلك القدرة على التركيز على المدى الطويل في هذا المجال [10].

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري

يعرف الإبداع الإداري بأنه إجراء تحسينات ممتازة في استراتيجيات العمل أو السياسات أو الإجراءات والأدوات والأساليب ومراجعتها من وقت لآخر لضمان جودة العمل.

وتعود أهمية الإبداع الإداري إلى:

- أ- ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بزيادة القدرة التنافسية لتقديم خدمات أفضل.
- ب- تواجه المؤسسات التعليمية حالياً مرحلة صعبة من التغييرات التي سنتطبق على ذلك في المستقبل.
- ت- يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدارس.
- ث- يساعد الأفراد على إعادة تعريف تصورهم لأهدافهم ومهامهم، وبالتالي قدرتهم على الرؤية.
- ج- يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية، وقدرتها على التكيف مع التغيير، ومرونة الإدارة المستمرة والعمليات التكنولوجية.
- ح- الإبداع يساعد على اكتشاف ودعم قدراتهم وتوجيههم نحو تطوير المدرسة.
- خ- تطوير المهارات الشخصية وتطوير معارفهم للتأثير على أفعالهم ومواقفهم.
- د- يساهم في بناء الثقة بالنفس عند الأفراد المكلفين بالعمل.
- ذ- يساعد في تطوير الأفراد بتغلبهم على ما يواجههم من معوقات شخصية والتي تكون سبباً في عدم قدرتهم بالتعبير عن مواهبهم الإبداعية.

ر- يوضح الإبداع الإداري أفضل المسارات التي تساهم في تطوير وتجديد منظماتهم.

ز- يساعد الأفراد على إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم حول العمل وبالتالي قدرتهم على الظهور في صور إبداعية وحديثة

ومستمرة [10].

ثالثاً: مبادئ الإبداع الإداري

تتمثل المبادئ الأساسية للإبداع الإداري بما يأتي:

١. الاعتناء برعاية وتنمية الأفراد كونهم يمثلون مصدراً للقوة الاقتصادية البشرية من أجل تطوير وتنمية مسار المؤسسات بما يمكنها ان تكون الافضل والاكبر والاكثر ابتكاراً وبذلك فان المكافأة تكون على اساس اللياقة والجدارة مع تشجيع وتنمية الافراد واحترامهم من خلال اتاحة الفرص لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار بما ينعكس ايجابياً على تحقيق النجاحات للمؤسسات التربوية وهذا الامر يكون كفيلاً بأن يبذل العاملون في هذه المؤسسات قصارى جهدهم لأداء عملهم بالشكل الاكمل والاصح فالمنشأة (المؤسسة التربوية) هي تمثل مجموعة جهد وتضافر أبناءها.

٢. لتخلي والابتعاد عن اللامركزية والتوجيه في التعامل مع الآخرين بطريقة تنعكس إيجاباً على تنمية القدرات الإبداعية وبالتالي تعادل جمود القدم في طريق التميز والنجاح والتقدم..

٣. إعطاء المؤسسة التعليمية (المؤسسة التعليمية) مجالاً للأفكار المتنوعة لخدمة المجتمع في الاتجاه الصحيح و المصلحة العامة، وليس بسبب إخفاقاتها وأخطائها فالابتكار يقوم على ابداع الاخرين لا تقليدهم، مع مراعاة إعطاء الافراد الحرية لكي يبدعوا على ان تتركز هذه الحرية في مجالات العمل الرئيسية وتصب في اهم الاهداف المستوحاة.
٤. التجديد المستمر للفكر والطموحات وللنفس، وهذا الامر لا يتحقق الا اذا أحس الفرد بأنه يؤدي عملاً كاملاً متكاملًا وأنه يبني شخصيته ونفسه ايضاً، وعليه فإن هذا الشعور الواقعي والحقيقي يدفع الافراد لتفجير طاقاتهم الخلاقة والابداعية الكافية في دواخلهم بما يؤدي الى توظيفها في خدمة الاهداف.
٥. تغيير وتحويل العمل الى شيء جميل وممتع لا مجرد وظيفة، من خلال تحويل النشاط الى مسؤولية ومن ثم تحويل المسؤولية الى طموح.
٦. يكون التطلع دائماً الى الأعلى كونه يساهم في تحريك حوافز الافراد الى العمل وبذل المزيد من الجهد ومن ثم العمل الجاد والسعي لتحقيق ما يصبو اليه الافراد من الاهداف الأبعد وباستمرار، وعندما يتم تحقيق هدف يجب العمل بكل جد وإخلاص للهدف الأبعد من اجل ضمان مسيرة مستمرة ومتكاملة وفاعلة للفرد والمنشأة (المؤسسة التعليمية).
٧. يجب الاستفادة من تجارب الاخرين وتقومها، وترك الرديء واخذ الجيد منها مع وضع الحلول والتعديلات المناسبة واللازمة للأفضل.
٨. يجب اعطاء اهمية كبيرة للتعلم عن طريق العمل باعتباره أفضل الطرق لتطوير الكفاءات والامكانات وتوسيع الانشطة.
٩. تعطي القدرة على التنفيذ ربما المناقشة الاولى والثانية لم تصل بعد الى تمام نضجها، مما يعطي للمحاولات الأخرى اكتمالها.
١٠. لا ينبغي ترك اي فكرة جيدة تفتقد لأليات التنفيذ، بل يجب وضعها في الحسبان لعرضها على المناقشة مستقبلاً كونها تتولد الكثير من الافكار الجديدة مع مرور الزمن
١١. من الامور المهمة جداً اعتقاد الافراد ان اعمالهم الابداعية ستأتي بمنافع أكثر للمؤسسة ولهم، كما انها ستجعلهم في محط الاحترام الاكبر والرعاية الاكثر [10].

الدراسات السابقة: وتشمل الآتي:

(١) دراسة [15]: بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت).

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين المدارس الثانوية. وكشف مدى وجود اختلافات كبيرة في دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين المدارس الثانوية. استخدم الباحثون طريقة التحليل الوصفي للوصول إلى النتائج، وتألفت عينة الدراسة من (١٢٢) مدير مدرسة ثانوية.

وان أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يأتي:

١. تسهم الخطة الاستراتيجية في تحديد الأهداف والوظائف الأساسية للتعليم.

٢. يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف من حيث القدرات المادية والبشرية [15].

(٢) دراسة [16]، بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في كلية الملك خالد العسكرية. السعودية).

ولا تهدف الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين المناهج التدريسية والتعليمية فحسب، بل تهدف أيضاً إلى تحديد أهم العقبات والتحديات التي قد تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمليات التدريسية والتعليمية. استخدم الباحث أساليب تحليلية وصفية في عمله، وتألفت عينة الدراسة من (١٣٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس.

أهم نتائج هذه الدراسة هي:

١. يعد تحديد احتياجات التعليم والتدريب بشكل صحيح أحد أهم مساهمات التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم والتدريب.
 ٢. صياغة واضحة لرؤية ورسالة وأهداف التدريب والتعليم في المستقبل هي واحدة من أهم مساهمات التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم والتدريب.
 ٣. إن ضعف الإمكانيات الحرجة وضعف تدريب الكوادر وعدم وجود حوافز مهمة ومعنوية هي من بين أهم العقبات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم والتدريب [16].
- (٣) دراسة [17]، بعنوان (معيقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية).

تهدف الدراسة إلى تحديد العقبات التي تحول دون الإبداع الإداري في منظمة المملكة العربية السعودية. تألفت عينة المسح من (٦٧٤) مديرا ومشرفا من الوزارات والمؤسسات العامة للحكومة المستقلة وشبه المستقلة. استخدم الباحث طرق المسح الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لأبحاثه.

حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

١. لا تزال الثقافة التنظيمية للمؤسسة السعودية تقتصر على توفير مناخ من الإبداع، على الرغم من توفر العوامل الداخلية لإبداع الموظفين
 ٢. كان ترتيب العقبات التي تحول دون الإبداع الإداري هو النضال المفرط من أجل النجاح، والاعتماد المفرط على المتخصصين، وعدم وجود جو من المرح والترفيه، والخوف من الفشل، وعدم وجود جو من الحرية، والالتزام بالأنماط المألوفة، وعدم وضوح الرؤية، وعدم التشجيع من المنظمة.
 ٣. لا يؤثر تخصص المدير على مستوى إبداع المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية [17].
- (٤) دراسة [18]، بعنوان (دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها).

هدفت الدراسة إلى دراسة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري في المدارس الحكومية، واستخدم الباحثون الاستبيانات كأداة لدراساتها.

حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

١. كان مجال المعلمين في تطوير الإبداع بنسبة ٨٦,٧ %.
٢. كان مجال إدارة المدرسة في تطوير الإبداع كبيرا نسبيا بنسبة ٧٥ %.
٣. كان نطاق المجتمع في تطوير الإبداع كبيرا بنسبة ٧٠,٤ % [18].

■ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. ارشاد الباحثة بطرق اختيار العينة، واختيار الوسائل الاحصائية المناسبة للبحث.
٢. ارشاد الباحثة في طريقة اختيار المصادر والادبيات المناسبة لمتغيرات البحث.
- ٣.

المبحث الثالث

الجانب الميداني

(إجراءات البحث)

١. منهج البحث:

استخدمت الباحثة نهجا وصفيا يهدف إلى وصف الظواهر الشائعة من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتحديد العلاقات بينها. منهجية البحث هي الطريقة التي يتبعها الباحثون للإجابة على الأسئلة، مما يعني أنها خطة لإظهار ومضاعفة طرق وإجراءات جمع البيانات وتحليلها [19].

٢. مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث جميع الأشخاص أو الأفراد الذين هم موضوع مشكلة البحث، وقد يكون المجتمع فردا أو مجموعة، الأمر الذي يعتمد على موضوع الدراسة [20]، حيث يتكون مجتمع البحث: جميع المدارس الثانوية (الإعدادية والمتوسطة) في مدينة أربيل،

(٥٢) هناك مدارس ثانوية (الإعدادية والمتوسطة) للبنين والبنات، (٢٠) مدرسة للبنين، (٢٨) مدرسة للبنات، (٤) مدارس مختلطة، و (١٧٦٠) إجمالي عدد المعلمين والمعلمات من المعلمين والمدارس.

٣. عينة البحث:

تمثل عينة الدراسة أفضل تمثيل لعناصر المجتمع، بحيث يمكن لنتائج تلك العينة التعميم على المجتمع بأسره وتقديم استنتاجات حول معايير المجتمع [21]. تعتبر عينات البحث جزءاً من مجتمع يتم فيه دراسة الظواهر من خلال جمع المعلومات عنها، من أجل تعميم النتائج [22]، تتكون عينة المسح من (١٠) مدارس ثانوية (متوسطة، متوسطة) للبنين والبنات، تم اختيار (٨) معلمين من كل مدرسة بطريقة عشوائية، بحيث يكون إجمالي عينة الدراسة (٨٠) معلماً ومدرسة، و (١) إظهار عينة البحث المختارة.

جدول (١)

أسماء المدارس الثانوية (المتوسطة، الإعدادية) عينة البحث في أربيل

ت	اسم المدرسة الثانوية	جنس الدارسة	ت	اسم المدرسة الثانوية	جنس المدرسة
١	النصر	بنين	٦	التعايش	بنات
٢	الصديق	بنين	٧	النصر	بنات
٣	الأمين	بنين	٨	جواجرا	بنات
٤	التسامح	بنات	٩	فينك	بنات
٥	المعرفة الدولية	بنات	١٠	مأمون الدباغ	بنات

٤. أدوات البحث:

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف بحثها، وقد أعدتها من خلال الإجراءات التالية:
الاطلاع على الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة ومن خلال اللقاءات مع بعض العاملين في المجال التعليمي والتربوي: ومن خلال ما تقدم تم إعداد الأدوات وكما يأتي:

أدوات قياس التخطيط الاستراتيجي:

تم صياغة (٣٢) فقرة تمثل أداة البحث لقياس التخطيط الاستراتيجي، ولغرض اعتمادها وتطبيقها تم التأكد من صدقها وثباتها وكما يأتي:

أ- صدق الأداة:

تعني صحة المقياس الدرجة التي يقيس بها المقياس أو الاختيار الكائن الذي تم تصميمه من أجله، والدرجة التي يقيس بها الخصائص التي تم تصميمه أو قياسه من أجلها [23]، تعطي صحة المقياس صورة كاملة وواضحة لقدرة المستفتي على الملاحظة المراد قياسها، الصدق هو أيضاً أحد الخصائص الضرورية لبناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية [24].

من خلال تقديم فقرة استبيان تتكون من (٣٢) فقرة إلى فريق الخبراء المبين في الملحق (١) بالميدان وجمع البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها لغرض تأكيد أو تعديل ما إذا كانت صحيحة، يوافق الباحث على (٢٠) فقرة، وبعد استبعاد (١٢) فقرة، يحصل على نسبة اتفاق بنسبة ٨٠٪ أو أكثر، في ضوء ملاحظات الخبراء والخبراء. لقد أصلحنا بعض الفقرات حول المشكلة.

يراد بالصدق الظاهري العام للمقياس أو صورته الخارجية من حيث أنواع الفقرات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها (مجيد ٢٠١٣، ٤٧). وقد أوضح نايلي (Nunally) أن معظم قوائم التقدير الذاتي تعتمد على الصدق الظاهري لكونه أفضل أنواع الصدق في مثل هذه القوائم [25].

تم صياغة (٣٠) فقرة تمثل أدوات البحث لقياس الإبداع الإداري، ولغرض اعتمادها وتطبيقها تم تأكيد نزاهتها واتساقها في نفس الخطوات التي تم بها إعداد أدوات قياس التخطيط الاستراتيجي وعرضها على مجموعة من المحكمين (٨٠٪) وصولاً إلى اعتماد (٢٠) فقرة لقياس الإبداع الإداري (١٠) وغير الفعالة.

ب- ثبات الأداة:

يعتمد استقرار الاختبار على ما إذا كانت علامة الفرد تختلف اختلافا كبيرا عن تكرار إجراء الاختبار ويتم التعبير عنها إحصائيا كمعامل ارتباط بين علامة الفرد والطرق المختلفة لإجراء الاختبار [26] يعني استقرار الاختبار الدرجة التي لا توجد بها أخطاء غير منظمة تعرض المقياس للخطر، أي الدرجة التي يقيس بها الاختبار المقدار الحقيقي للميزات التي يحاول قياسها، ويتم إصلاح درجة القياس. إذا كان المقياس يقيس باستمرار ميزات معينة في ظل ظروف مختلفة ويمكن أن يؤدي إلى إخفاء القياس، فإن الاستقرار يعني الاتساق أو الدقة في القياس. هذا يعني [27].

ولغرض التأكد من ثبات الأداتين اعتمدت الباحثة طريقة إعادة الاختبار ((Test re test)) على مجموعة من المدرسين والتدريسيين عددهم (٢٥) مدرس ومدرسة وكانت الفترة الزمنية بين التطبيق الأول والثاني ثلاثة أسابيع. وتشير آدمز (Adams) إلى أن الفترة الزمنية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني يجب ألا تتجاوز الأسبوعين أو الثلاثة أسابيع [28] وكان معامل الثبات لأداة التخطيط الاستراتيجي (٨٣ و ٠). ومعامل الثبات لأداة الإبداع الإداري (٨٠ و ٠) ويعد هذا مؤشرا جيدا للثبات. حيث أن الاختبار إذا كانت قيمته لا تقل عن (٦٧ و ٠) يعد هذا جيدا في البحوث التربوية والنفسية [29] وهذا يؤكد أن الأداتين على درجة عالية من الثبات وبذلك أصبحتا جاهزتين للتطبيق.

٥. تطبيق الأدوات على عينة البحث:

تم تطبيق الأداتين على عينة البحث المكونة من (٨٠) مدرس ومدرسة، بعد التأكد من وضوح فقراتها ومراعاتها للوقت وغيرها، من خلال تطبيقاتها بشكل أولي على (١٠) مدرس ومدرسة.

٦. الوسائل الإحصائية:

في تحليل البيانات، اعتمد الباحثون على عدة طرق إحصائية تتعلق بمتغيرات البحث، وانسجاما مع طبيعتها، تم اعتماد الطرق التالية للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة الحالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات (Percentages & Frequencies) لبيان ووصف إجابات عينة الدراسة.
- ٢- الوسط الحسابي (Arithmetic mean) لعرض متوسط الإجابات عن متغير معين.
- ٣- الانحراف المعياري لبيان درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- ٤- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة
- ٥- نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression Model) لقياس درجة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد
- ٦- قياس نسبة الاستجابة: لتحديد موقف استجابة الأفراد المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة وفق الصيغة الآتية:

$$\text{نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس} = \frac{\text{الوسط الحسابي لإجابات الأفراد}}{\text{مساحة المقياس}} \times 100$$

٧- معامل الاختلاف: ويستخدم لمعرفة مستوى انسجام إجابات الأفراد المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة وفق الصيغة الآتية:

$$\text{معامل الاختلاف} = \frac{\text{الانحراف المعياري القياسي}}{\text{الوسط الحسابي}} \times 100$$

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها**رابعا: نتائج البحث ومناقشتها:**

تسلط هذه الفقرة الضوء على طبيعة المتغيرات الرئيسية المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري، والتي ساهمت في تشكيل النموذج البحثي وبناء أهدافه، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثون برمجيات إحصائية جاهزة (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) سبس-٢٦، بحيث بدأت البيانات بـ "التحليل الأولي للبيانات المتعلقة بالمتغيرات البحثية" ومعالجتها لحساب ما يلي:

نتائج الهدف الأول:

ما هو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بين القيادات الإدارية للمدارس الثانوية للنازحين في أربيل من وجهة نظر المعلمين

يوضح الجدول (٢) التوزيعات التكرارية والدوائر المحسوبة والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعاملات الثبات في فقرات الخطة الاستراتيجية من خلال استجابة الفرد لعينة الدراسة، وقد بلغ مجموع الفقرات (٢٠) فقرة وذلك باعتماد مقياس ليكرت الخماسي وبلغ حجم العينة (٨٠)، وفيما يأتي وصف إجابات الأفراد المبحوثين على متغير التخطيط الاستراتيجي كما يدركه المبحوثون في الميدان المبحوث.

الجدول (٢) التوزيعات التكرارية والاورساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمستوى إدراك المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي

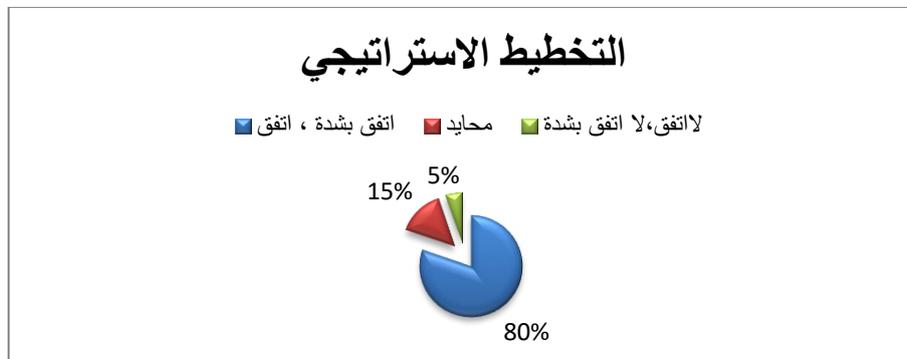
معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										رقم التمييز
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
التخطيط الاستراتيجي														
١٤,٢٩٢	٨٢	٠,٥٨٦	٤,١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٢,٥	١٠	٦٥	٥٢	٢٢,٥	١٨	X1
١٥,٤٨٤	٨١,٥	٠,٦٣١	٤,٠٧٥	٠	٠	٢,٥	٢	٨,٨	٧	٦٧,٥	٥٤	٢١,٣	١٧	X2
١٦,٦٦٦	٨٤	٠,٧٠٠	٤,٢٠٠	٠	٠	٠	٠	١٦,٣	١٣	٤٧,٥	٣٨	٣٦,٣	٢٩	X3
٢٠,٢٨٣	٨١,٧	٠,٨٢٩	٤,٠٨٧	٠	٠	٧,٥	٦	٧,٥	٦	٥٣,٨	٤٣	٣١,٣	٢٥	X4
١٧,٩١١	٨٢,٧	٠,٧٤١	٤,١٣٧	٠	٠	٢,٥	٢	١٣,٨	١١	٥١,٢	٤١	٣٢,٥	٢٦	X5
١٥,٦٩١	٨٣,٧	٠,٦٥٧	٤,١٨٧	٠	٠	٠	٠	١٣,٨	١١	٥٣,٨	٤٣	٣٢,٥	٢٦	X6
١٦,٠٢٥	٨٤,٧	٠,٦٧٩	٤,٢٣٧	٠	٠	٢,٥	٢	٦,٣	٥	٥٦,٣	٤٥	٣٥	٢٨	X7
٢١,١٤٣	٨٣,٢	٠,٨٨	٤,١٦٢	٠	٠	٢,٥	٢	١٨,٨	١٥	٣٨,٨	٣١	٤٠	٣٢	X8
١٧,٧٤١	٨٥	٠,٧٥٤	٤,٢٥٠	٠	٠	٣,٨	٣	٧,٥	٦	٤٨,٨	٣٩	٤٠	٣٢	X9
١٧,٠٧٢	٩٧	٠,٨٢٨	٤,٨٥٠	٠	٠	٥	٤	27.5	٢٢	٤٥	٣٦	٢٢,٥	١٨	X10
١٦,٢٥٨	٨٥,٧	٠,٦٩٧	٤,٢٨٧	٠	٠	٢,٥	٢	٦,٣	٥	٥١,٢	٤١	٤٠	٣٢	X11
١٨,٣٢٦	٨١,٧	٠,٧٤٩	٤,٠٨٧	٠	٠	٢,٥	٢	١٦,٣	١٣	٥١,٢	٤١	٣٠	٢٤	X12
١٨,٤٨٠	٨٤,٧	٠,٧٨٣	٤,٢٣٧	٠	٠	٥	٤	٦,٣	٥	٤٨,٨	٣٩	٤٠	٣٢	X13
١٨,٢١١	٧٨,٧	٠,٧١٧	٣,٩٣٧	٠	٠	٠	٠	٢٨,٧	٢٣	٤٨,٨	٣٩	٢٢,٥	١٨	X14
١٨,٩٠٦	٨١,٢	٠,٧٦٨	٤,٠٦٢	٠	٠	٥	٤	١١,٣	٩	٥٦,٣	٤٥	٢٧,٥	٢٢	X15
٢٦,٦١٥	٧٨	١,٠٣٨	٣,٩٠٠	٢,٥	٢	١١,٣	٩	١٠	٨	٤٦,٣	٣٧	٣٠	٢٤	X16
٢٨,٩٠٥	٦٨,٥	٠,٩٩٠	٣,٤٢٥	٢,٥	٢	١٨,٨	١٥	٢٢,٥	١٨	٤٦,٣	٣٧	١٠	٨	X17
٣١,٠٢٢	٦٧,٥	١,٠٤٧	٣,٣٧٥	٢,٥	٢	٢٢,٥	١٨	٢٢,٥	١٨	٤٠	٣٢	١٢,٥	١٠	X18
١٦,٠٧٦	٧٨,٥	٠,٦٣١	٣,٩٢٥	٠	٠	١,٣	١	٢٠	١٦	٦٣,٧	٥١	١٥	١٢	X19
١٥,٣١٧	٨٢	٠,٦٢٨	٤,١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٥	١٢	٦٠	٤٨	٢٥	٢٠	X20
١١,٤٨٥	٨٠,٦	٠,٤٦٣	٤,٠٣١	0.3		4.8		14.6		52		28.3		المعدل
				5.1				80.3						

المصدر: من إعداد الباحثة (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج (SPSS.V.26).

تظهر المعطيات الجدول (٢) وجود اتفاق بين آراء الباحثين بشأن عوامل هذا المتغير (X1-X20)، حيث تم الوصول إلى معدل موافقة ردود المستجيبين (٨٠,٣٪) (أوافق بشدة ، أوافق) ، أي أن آراء الافراد الباحثين تتجه نحو الإيجابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي وهذا عزز المتوسط الحسابي (٤,٠٣١) ، وهو أعلى من المتوسط الافتراضي للمقياس (٣) ، كما وصلت درجة التنافر بين المستجيبين (١٤,٦٪) بين المستجيبين إلى درجة تنافر ردود الباحثين على نسبة الاستجابات المحايدة ، والتي تعززت بقيم الانحراف المعياري (٠,٤٦٣) وعامل الاختلاف (١١,٤٨٥٪) والمتوسط الحسابي (٤,٠٣١) ، وكذلك مجال مقياس معدل الاستجابة (80.6٪).

ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي (X٧) التي تنص على (نعمل وفق سياسة واضحة لتقليل من نقاط الضعف) بنسبة اتفاق (٩١,٣٪) ووسط حسابي (٤,٢٣٧) ، وانحراف معياري (٠,٦٧٩) ، وبنسبة استجابة (٨٤,٧٪) ، وكانت الفقرة الأقل اسهاماً هي (X18) التي تنص على ان ترتبط الخطة الاستراتيجية بوقت زمني لتنفيذ الأنشطة) ، بنسبة اتفاق (52.5%) ووسط حسابي (3.375) ، وانحراف معياري (1.047) وبنسبة استجابة (67.5%) ، وحصلت بقية الفقرات على نسب اتفاق محصورة بين هاتين النسبتين.

نستنتج مما تقدم ان الوسط الحسابي العام بلغ (4.031) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) اي بمعنى (يتوافر الابداع الاداري للأفراد العاملين في الميدان المبحوث) والشكل الاتي يبين المعدل العام لنسب الاتفاق لإجابات الافراد الباحثين



الشكل (١): المعدل العام لنسب الاتفاق لإجابات الافراد الباحثين على فقرات التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برنامج (Excel.2010).

نتائج الهدف الثاني:

ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية للمدارس الثانوية للنازحين في أربيل من وجهة نظر المعلمين

يوضح الجدول (٣) توزيع التردد ودائرة الحساب والنسبة المئوية والانحراف المعياري ومعدل الاستجابة وعامل الاختلاف للفقرات المتعلقة بالإبداع الإداري من خلال استجابة الأفراد لعينة الدراسة، ويوضح العدد الإجمالي للفقرات التي وصلت إلى (٢٠) فقرة ووصلت إلى حجم العينة (٨٠) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، فيما يلي استجابات الأفراد الذين شملهم الاستطلاع لمتغيرات الإبداع الإداري التي يراها الباحثون في مجال الدراسة وهو وصف لها

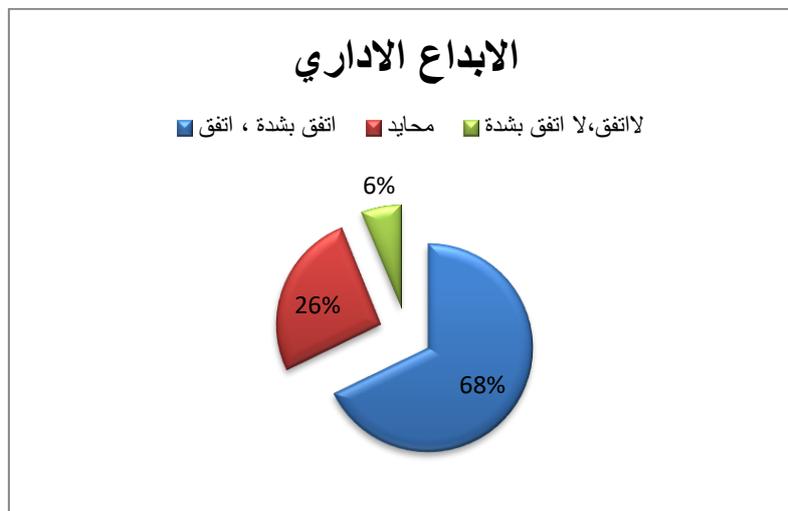
الجدول (٣) التوزيعات التكرارية والاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمستوى إدراك المبحوثين للأبداع الاداري

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										رمز المتغير
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
الابداع الاداري														
22.737	74.2	٠,٨٤٤	٣,٧١٢	٠	٠	٧,٥	٦	٣١,٣	٢٥	٤٣,٨	٣٥	١٧,٥	١٤	X1
20.481	77.2	٠,٧٩١	٣,٨٦٢	٠	٠	٥	٤	٢٣,٨	١٩	٥١,٢	٤١	٢٠	١٦	X2
20.487	76.2	٠,٧٨١	٣,٨١٢	٠	٠	٧,٥	٦	١٨,٨	١٥	٥٨,٨	٤٧	١٥	١٢	X3
15.471	79.5	٠,٦١٥	٣,٩٧٥	٠	٠	٠	٠	٢٠	١٦	٦٢,٥	٥٠	١٧,٥	١٤	X4
16.050	79	٠,٦٣٤	٣,٩٥٠	٠	٠	٠	٠	٢٢,٥	١٨	٦٠	٤٨	١٧,٥	١٤	X5
20.808	73.2	٠,٧٦٢	٣,٦٦٢	٠	٠	٥	٤	٣٦,٣	٢٩	٤٦,٣	٣٧	١٢,٥	١٠	X6
23.867	73.7	٠,٨٨٠	٣,٦٨٧	٠	٠	٧,٥	٦	٣٦,٣	٢٩	٣٦,٣	٢٩	٢٠	١٦	X7
23.920	72.2	٠,٨٦٤	٣,٦١٢	٠	٠	١٢,٥	١٠	٢٦,٣	٢١	٤٨,٨	٣٩	١٢,٥	١٠	X8
21.709	76.7	٠,٨٣٣	٣,٨٣٧	٠	٠	٧,٥	٦	٢١,٣	١٧	٥١,٢	٤١	٢٠	١٦	X9
20.864	77.7	٠,٨١١	٣,٨٨٧	٠	٠	٥	٤	٢٣,٨	١٩	٤٨,٨	٣٩	٢٢,٥	١٨	X10
18.024	82	٠,٧٣٩	٤,١٠٠	٠	٠	٢,٥	٢	١٥	١٢	٥٢,٥	٤٢	٣٠	٢٤	X11
20.389	78.2	٠,٧٩٨	٣,٩١٢	٠	٠	٥	٤	٢١,٣	١٧	٥١,٢	٤١	٢٢,٥	١٨	X12
21.594	74.7	٠,٨٠٧	٣,٧٣٧	٠	٠	٥	٤	٣٣,٨	٢٧	٤٣,٨	٣٥	١٧,٥	١٤	X13
20.068 7	76.7	٠,٧٧٠	٣,٨٣٧	٠	٠	٢,٥	٢	٣١,٣	٢٥	٤٦,٣	٣٧	٢٠	١٦	X14
18.291	77.7	٠,٧١١	٣,٨٨٧	٠	٠	٠	٠	٣١,٣	٢٥	٤٨,٨	٣٩	٢٠	١٦	X15
22.424	74.7	٠,٨٣٨	٣,٧٣٧	٠	٠	٥	٤	٣٦,٣	٢٩	٣٨,٨	٣١	٢٠	١٦	X16
22.009	77.2	٠,٨٥٠	٣,٨٦٢	٠	٠	٧,٥	٦	٢١,٣	١٧	٤٨,٨	٣٩	٢٢,٥	١٨	X17
19.265	79	٠,٧٦١	٣,٩٥٠	٠	٠	٥	٤	١٦,٣	١٣	٥٧,٥	٤٦	٢١,٣	١٧	X18
25.862	74.2	٠,٩٦	٣,٧١٢	٠	٠	١٠	٨	٣٠	٢٤	٣٨,٨	٣١	٢١,٣	١٧	X19
29.194	69.7	١,٠١٨	٣,٤٨٧	٠	٠	٢١,٣	١٧	٢٦,٣	٢١	٣٥	٢٨	١٧,٥	١٤	X20
15.114	76.2	٠,٥٧٦	٣,٨١١	0		6.1		26.1		48.4		19.4		المعدل
				6.1				67.8						

المصدر: من إعداد الباحثة (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج (SPSS.V.26).

تلاحظ الباحثة من خلال المعطيات الواردة في الجدول (٣) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عوامل هذا المتغير (X1-X20)، بلغ معدل الموافقة بين ردود المجيبين (٦٧,٨٪) (أوافق بشدة، أوافق)، أي أن آراء المجيبين تتجه نحو الإيجابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي، مما يعزز المتوسط الحسابي (٣,٨١١) أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس (٣)، ودرجة الاختلاف في ردود المجيبين على فقرات هذا البعد (٦,١٪) (أوافق بشدة). ارتفعت نسبة الردود المحايدة للمستجيبين (٢٦,١٪). المتوسط الحسابي (٣,٨١١) هو قيمة الانحراف المعياري (٠,٥٧٦) وعامل الفرق (١٥,١١٤٪)، ومعدل الاستجابة لمساحة المقياس (76.2٪).

ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي (X11) التي تنص على (التعامل مع كل ما هو جديد في مجال العلم والمعرفة) حيث أن نسبة الاتفاق (٨٢,٥٪) والمتوسط الحسابي (٤,١٠٠)، والانحراف المعياري (٠,٧٣٩) ومعدل الاستجابة (٨٢٪)، والفقرة الأقل مساهمة هي (س ٢٠)، ونسبة الاتفاق (٥٢,٥٪) والمتوسط الحسابي (٣,٤٨٧) والانحراف المعياري (١,٠١٨) ومعدل الاستجابة (٦٩,٧٪)، والفقرات المتبقية حصلت على نسبة اتفاق محدودة بين هاتين النسبتين. نستنتج مما تقدم أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.811) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) أي بمعنى (يتوافر التخطيط الاستراتيجي للأفراد العاملين في الميدان المبحوث) والشكل الآتي يبين المعدل العام لنسب الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين



الشكل (٢): المعدل العام لنسب الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الإبداع الإداري

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برنامج (Excel.2010)

نتائج الهدف الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع عند القيادات الإدارية للمدارس الثانوية للنازحين في أربيل من وجهة نظر المدرسين والمدرسات؟

ارتكزت فكرة علاقة الارتباط المتعلقة بالتدريسيين في المدارس الخاصة بالنازحين في مدينة أربيل على وهل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري وبهدف التوصل إلى حكم دقيق بشأن الإجابة على هذا الهدف تسعى هذه الفقرة لتوضيح قيمة الارتباطات الناشئة بين هذه المتغيرات، وبيان مدى معنوياتها، وبحسب ما ورد في منهجية البحث، وعلى النحو الآتي:

الجدول (٤): معاملات الارتباط الكلي الخاص بالميدان المبحوث

التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
*0.723	الابداع الاداري
٨٠	حجم العينة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الواردة في برنامج (SPSS.V.26) $P \leq 0.05$

*=significan

(ms.) = no significan

من الجدول (٤)، من خلال تحليل العلاقة على المستوى الكلي بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري، وجدنا أن هناك علاقة مع نسبة (٠,٧٢٣*)، ووجدنا أنه كلما تم النظر في التخطيط الاستراتيجي في مجال الدراسة، كلما كان الإبداع الإداري أكثر فعالية. وذلك لأنه يظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري في مجال الدراسة).

نتائج الهدف الرابع: -

هل يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي في الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية للمدارس الثانوية للناحين في اربيل من وجهة نظر المدرسين والمدرسات؟

ترتكز فكرة التأثير (الانحدار) المتعلقة بالميدان المبحوث بهل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لا للتخطيط الاستراتيجي في الإبداع التنظيمي، ومن أجل إصدار حكم دقيق على رفض أو قبول الهدف، تهدف هذه الفقرة إلى توضيح قيمة التأثير الذي ينشأ بين هذه المتغيرات والإشارة إلى درجة أهميتها، كما هو موضح في منهجية البحث.

الجدول (٥): معاملات التأثير الكلي الخاص بالميدان المبحوث

F		التخطيط الاستراتيجي			المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	R2	B1	Bo	
3.960	85.499	0.523	0.723 (9.247)	0.186	المتغير المعتمد
					الابداع الاداري

المصدر: من إعداد الباحثة (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج (SPSS.V.26).

يوضح جدول نتائج تحليل الانحدار (٥) تأثير التخطيط الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (85.499) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.960) عند درجتى حرية (78,1) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.523) وهذا يعني أن (52%) من بين الاختلافات التي يفسرها الإبداع الإداري، فإن الباقي (٤٨%) يرجع إلى التخطيط الاستراتيجي، والباقي (٤٨%) يرجع إلى التغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها أو لا يتم تضمينها في نموذج الانحدار على الإطلاق، ومن خلال متابعة معاملات (B)

واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة (9.247) إنها قيمة معنوية ، أكبر من قيمتها الجدولية ، وهي (0,05) على المستوى المعنوي و (1,78) عند (1,990) درجة من الحرية، وبذلك تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية معنوية للتخطيط الاستراتيجي في الإبداع التنظيمي في الميدان المبحوث).

يشير إلى قيمة (t) المحسوبة (1,78) df (1,78) P ≤ 0.05 N = 80

الفصل الخامس: الاستنتاجات، التوصيات، المقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- للتخطيط الاستراتيجي تأثير كبير و ايجابي على فاعلية الإبداع الاداري فهو عبارة عن اجراء ذات علاقة اعتمادية وتأثيرية مع بعضهما.
- ٢- تشير نتائج وصف وتشخيص المتغيرات البحثية إلى توافر التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري في مجال الدراسة، وهذا يدل بأن الكادر التدريسي يلتزم بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعزز من كفاءة الإبداع الاداري داخل الميدان المبحوث.
- ٣- اشارت النتائج الخاصة بتحليل الارتباط ان هناك ارتباطا بين متغيرات الدراسة داخل الميدان المبحوث، وهذا يدل على انه كلما زاد الاخذ بالتخطيط الاستراتيجي زادت فاعلية الإبداع الاداري.
- ٤- من نتائج تحليل الانحدار (التأثير)، وجدنا أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على نسبة جيدة من الإبداع، على غرار وجود متغيرات عشوائية لا يمكن التحكم فيها أو غير مدرجة في نموذج الانحدار على الإطلاق.

ثانياً: التوصيات:

- ١- استقطاب القدرات الإدارية المؤهلة في مجال التخطيط الاستراتيجي المؤسسي (التعليمي).
- ٢- إيلاء اهتمام خاص للبرامج التدريبية للموظفين في مجال التخطيط العام والتخطيط الاستراتيجي المؤسسي (التعليمي).
- ٣- اشراك المدرسين والمدرسات في دورات توعية ترسيخ مفهوم الإبداع الإداري فيهم وتجسيده من خلالها كتمارسات تقدمية على مستوى الإدارة
- ٤- إن اعتماد معايير خاصة لتحقيق الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي المؤسسي يساعد على تطوير مؤشرات الإبداع الإداري، ويحسن قدرة عملية التخطيط الاستراتيجي المؤسسي (التربوي) ومراقبته.
- ٥- تفعيل الاستراتيجيات التنظيمية التي تعزز وتحفز الإبداع الإداري بين الإدارة وموظفيها.

ثالثاً: المقترحات:

تقترح الباحثة دراسات ضمن موضوع البحث ولكن لمتغيرات اخرى ومنها الآتي:

- ١- اجراء دراسة عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداة الوقت.
- ٢- اجراء دراسة عن القيادة الديمقراطية وعلاقتها بالإبداع الاداري.
- ٣- اجراء دراسة عن الثقة بالنفس وعلاقتها بالإبداع الاداري.
- ٤- اجراء دراسة عن دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الادارة الجامعية.

المصادر:

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المصادر العربية.

- [١]. سمعان، وهاب ومرسي، محمد مدير (١٩٨٥م)، "الإدارة المدرسية الحديثة"، عالم الكتب القاهرة .
- [٢]. عبيدات، تركي ابراهيم، (٢٠١٢)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي وتحديد اتجاهاته وسياساته المستقبلية.
- [٣]. شهاب، شهرزاد محمد، (٢٠١٠)، القيادة الإدارية ودورها في تصير روابط العلاقات العامة .
- [٤]. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=55967>
- [٥].
- [٦]. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- [٧]. عبد المعطي، يوسف، (١٩٩٢م)، إدارة التعليم في المجتمع الياباني، دراسات تربوية، مجلد ٨، الجزء ٤٧، القاهرة .

- [٨]. بطمة، إيمان، (٢٠١٧ م)، القيادة الإدارية، <https://mawdoo3.com/%D8D8> .
- [٩]. عساف، محمود، (١٩٩٨)، أصول الإدارة، مكتب لطفي للآلات الكاتبة، الجيزة، مصر.
- [١٠]. بني حمدان، خالد، وادريس، وائل (٢٠٠٩)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية، عمان.
- [١١]. الشقحاء، عادل، (١٤٢٤ هـ)، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- [١٢]. منهل الثقافة التربوية، متوفر على الرابط (<https://www.manhal.net/art/s/1216>)، تم نشره في 29 ديسمبر ٢٠٠٨
- [١٣]. عسكر، سمير، (١٩٨٧ م)، أصول الإدارة، دار القلم، دبي.
- [١٤]. مصطفى، صلاح عبد المجيد وآخرون (٢٠٠٥ م)، الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، ط٢، الرياض: مكتبة الرشد.
- [١٥]. عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل، الأردن.
- [١٦]. عوض، محمد أحمد (٢٠٠٠)، الإدارة الاستراتيجية، دار الأمل للنشر والتوزيع، الإسكندرية. مصر.
- [١٧]. العجمي، فهد وآخرون، (٢٠١٧ م)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، مجلة القراءة والمعرفة، مصر (٣٨١). ص.ص ١٥٦ — ١٧١.
- [١٨]. التميمي، سعود بن عبد الله (٢٠١٦)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في كلية الملك خالد العسكرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
- [١٩]. هيجان، عبد الرحمن احمد، (١٩٩٩)، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض.
- [٢٠]. محمد محمد سعيد فريوان، م. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. مجلة كلية التربية (أسبوط). 38(10.2), 179-206.
- [٢١]. النجار، فايز جمعة وآخرون، (٢٠٠٩)، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [٢٢]. الجابري، كاظم كريم رضا، (٢٠١١)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النعيمي، بغداد،
- [٢٣]. عباس، محمد خليل وآخرون، (٢٠١٢)، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [٢٤]. حسن، بركات حمزة، (٢٠١١)، مناهج البحث في علم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- [٢٥]. Prentice – Hall, Inc. Anastasi Susana Urbina (1997), Psychological testing, New Jersey, by
- [٢٦]. محمد، محمد جاسم. (٢٠٠٤)، علم النفس التربوي وتطبيقاته، ط١، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- [٢٧]. 'measurement and Evaluation, New York, McGraw Hill . G. Educational, Nunnally . 1972
- [٢٨]. الظاهر، زكريا محمد. (٢٠٠٢)، مبادئ القياس والتقويم في التربية، ط١، الدار العلمية الدولية، الأردن.
- [٢٩]. علام، صلاح الدين محمود. (٢٠٠٠)، القياس والتقويم التربوي والنفسية أساسياته وتطبيقاته واتجاهاته المعاصرة، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- [٣٠]. Sachs Measurement and Evaluation in Education . psychology and guidance ، Georgia، Adams ، New York Holt ، 1964 .
- [٣١]. عودة، أحمد سليمان. (٢٠٠٢)، القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط١، دار الأمل للنشر والتوزيع، الأردن.

الملاحق

الملحق (١)

اسماء الخبراء على استمارة الاستبانة

الاسم	اللقب العلمي	الكلية	التخصص	الجامعة
أ.د. طارق عبد احمد الدليمي	استاذ	كلية التربية للعلوم الإنسانية	ادارة تربوية	جامعة الأنبار
أ.د. صبري بردان علي	استاذ	كلية التربية للعلوم الإنسانية	إرشاد نفسي وتربوي	جامعة الأنبار
أ.د. عبد الواحد حميد ثامر	استاذ	كلية التربية للعلوم الإنسانية	طرائق تدريس رياضيات	جامعة الأنبار

الملحق (٢)

انموذج استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تروم الباحثة الى قياس العلاقة بين " التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالإبداع الإداري عند القيادات الإدارية في المدارس الثانوية للنازحين في أربيل"، لذا يتضمن المقياس الذي بين يديكم فقرات يرجى قراءتها بشكل جدي والاجابة عنها بدقة وموضوعية وفقا لما ينطبق عليك بوضع علامة (✓) امام الاختيار الذي يناسبك علما ان الاجابات هي لأغراض البحث العلمي ولا توجد اجابة صحيحة او خاطئة وانما تختار البديل الذي ينطبق عليك وكما في المثل التالي:

العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
تهتم المدرسة بالموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي			✓		

الملاحظات:

يرجى الاجابة عن المعلومات التالية

نوع الجنس:

ذكر

انثى

مع تمنياتي لكم بالنجاح الدائم

الباحثة

م.م. ببداء رحيم عودة

اولاً: مقياس التخطيط الاستراتيجي

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تراعي المدرسة الثانوية التخطيط الاستراتيجي في تسيير شؤون العامة الاداري					
٢	تهتم المدرسة بالموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي					
٣	تهتم المدارس بالموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي					
٤	تشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي					
٥	تهتم المدرسة بالتحليل الإداري للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها					

					٦	تعمل المدرسة وفق سياسة واضحة لاستثمار نقاط القوة فيها
					٧	تعمل المدرسة وفق سياسة واضحة للتقليل من نقاط الضعف
					٨	تستثمر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير سياسة المدرسة الثانوية
					٩	تهتم بتحليل مكانة المدرسة الثانوية بالنسبة للمدارس الثانوية الأخرى
					١٠	تشرك العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية
					١١	تضع المدرسة الخطة الاستراتيجية وفق الامكانيات المتاحة
					١٢	تلتزم المدرسة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة
					١٣	تطبق الأنظمة الادارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة
					١٤	توظف العاملين من ذوي الخبرة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
					١٥	تضع رسالة محدده للمدرسة الثانوية
					١٦	تتبنى مبادئ وقيم تحكم سلوكها في داخل المدرسة
					١٧	تسعى لتحقيق اهداف طويلة المدى
					١٨	تربط الخطة الاستراتيجية بوقت زمني لتنفيذ الأنشطة
					١٩	تلتزم بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة
					٢٠	تستفيد من نتائج التقييم في تطوير عملها

ثانياً: مقياس الابداع الاداري

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تطبيق الإدارة أساليب علميه وموضوعية لحل المشكلات					
٢	تراعي الإدارة حقوق التدريسين قبل مطالبتهم بتنفيذ وأجبتهم					
٣	تقدم الدعم المادي والمعنوي للتدريسين لتحفيزهم نحو الابداع					

					تسعى لاكتساب مهارات جديدة لتحسين أداء العمل الإداري	٤
					تدفع التدريسيين لأداء مهامهم بأساليب متطورة	٥
					تتخذ قرارات وفق أسس مدروسة وواضحة	٦
					تشجع التدريسيين على التعبير عن مقترحاتهم بجرأة وموضوعية	٧
					تتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها	٨
					تحرص على تقديم أفكار ابداعية بعيدة عن التقليد	٩
					تتحمل المسؤولية الكاملة لفشل أي مهمة او خطأ يقوم به التدريسيين	١٠
					تهتم بالأفكار التي تتعارض مع أفكار التدريسيين للاستفادة منها	١١
					تتمتع بالمرونة في تطبيق لقوانين أن كان ذلك في مصلحة العمل.	١٢
					تبحث بشكل دائم عن التجديد لتطوير أساليب العمل	١٣
					لا تتسرع في قبول أو رفض أفكار الآخرين	١٤
					تعمل على اشاعة روح التعاون بين التدريسيين مما يزيد من ابداعاتهم	١٥
					تعمل على تحديد أوقات لراحة التدريسيين بشكل منظم	١٦
					تدرس كل الاحتمالات التي بدي الى حدوث مشاكل أثناء القيام بتنفيذ مهامهم الادارية	١٧
					لا تلتزم بالآليات الروتينية المعتادة	١٨
					تعمل على زرع الثقة لدى المدرسين لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات	١٩
					تتعامل مع كل جديد في ميادين العلم والمعرفة	٢٠