

## The degree of application of government secondary school principals in Deir Alla district in Jordan to the strategy of self-management and its relationship to administrative creativity from the point of view of teachers

Badeah Ali Rashid

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** The study aimed to identify the degree of application of government secondary school principals in Deir Alla district in Jordan to the self-management strategy and its relationship to administrative creativity from the teachers' point of view. This study used the descriptive associative method. Where a questionnaire was prepared in order to measure the degree of application of the self-management strategy. The study population consisted of all secondary school teachers in the Directorate of Education in Deir Allah (2019/2020). The study sample was chosen by stratified random method, and the results of the study showed that the arithmetic averages of the study sample's estimates for each dimension of the field of self-management ranged between (3.87-3.96) with a high evaluation degree for all dimensions, where the "follow-up and evaluation" dimension came in first place. With an arithmetic average (3.96), it came in second place after "delegating authority" with an arithmetic mean (3.89), and ranked third and last after "professional growth" with an arithmetic mean (3.87), and the arithmetic average for the field as a whole was (3.90) with a high evaluation score as well, and there is a relationship Positive correlation between strategy. Self-management and application of administrative creativity skills for secondary school principals in Deir Alla Education Directorate. In light of these results, the study recommends spreading the organizational culture to implement the self-management strategy. The directorates of education must provide the requirements for implementing the self-management strategy and pay attention to the school's infrastructure and technology to improve administrative, technical and social communication so that it can practice self-management for this and the skills of administrative creativity

**Keywords:** self-management strategy, administrative creativity, secondary public schools, schools principals, DeirAlla District, Jordan.

## درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ديرعلا بالأردن لاستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين

بديعه علي راشد

وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ديرعلا بالأردن لاستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الترابطي. حيث تم إعداد استبانة من أجل قياس درجة تطبيق استراتيجية الإدارة الذاتية تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم في دير الله (2020/2019). تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة

الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؛ حصل على متوسط كلي (3.90 من 5) أي بدرجة (عالية)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بعد المتابعة والتقييم على أعلى متوسط (3.96) ثم بُعِد تفويض الصلاحيات بمتوسط (3.89) وأخيراً بُعِد النمو المهني بمتوسط (3.87) وجميعها بتقدير (عالية)، كما بينت أن تطبيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية حصل على متوسط كلي (3.86 من 5) أي بدرجة (عالية)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بُعِد الطلاقة على أعلى متوسط (3.94) ثم بُعِد الأصالة بمتوسط (3.93) وثالثاً بُعِد الحساسية للمشكلات بمتوسط (3.80) وأخيراً بُعِد المرونة بمتوسط (3.79) وجميعها بتقدير لفظي (عالية)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية الإدارة الذاتية وتطبيق مهارات الإبداع الإداري لدى مدرّاء المدارس الثانوية في مديرية تربية ديرعلا. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بنشر الثقافة التنظيمية لتطبيق استراتيجية الإدارة الذاتية. على مديريات التربية والتعليم وتوفير متطلبات تطبيق استراتيجية الإدارة الذاتية والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجيا بالمدرسة لتحسين التواصل الإداري واللفي والاجتماعي حتى تتمكن من ممارسة الإدارة الذاتية لذلك ومهارات الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الإدارة الذاتية، الإبداع الإداري، المدارس الثانوية الحكومية، مديري المدارس، لواء ديرعلا، الأردن.

## 1- المقدمة.

إن وجود الإدارة حتمي في كل المجتمعات البشرية التي تمتلك إمكانات مادية وفنية وطبيعية، تساعد على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها، ومن هنا نستطيع أن نقول إن الإدارة هي الوحدة الأساسية لكل عمل مهني على أسس علمية، حيث أنه لا بد من وجود جهاز تنفيذي إداري فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة، تمكننا من تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة. وبالتالي تستطيع المدرسة أن تواكب التطور العلمي والتقني إلا إذا تمتعت بديناميكية في الإدارة وانفتاح على المجتمع المحلي بحيث تبعد عن التراجع والجمود، ولقد شهد العالم خلال من القرن العشرين العديد من الإصلاحات التربوية والتي ركزت بدورها على تطوير المناهج التعليمية، وتحسين أساليب تدريسها.

فأصبح من الطبيعي أن تتأثر المنظمات التعليمية بهذه التطورات، مما يؤدي إلى تحسين الجودة التعليمية. الأمر الذي يتطلب ضرورة القفز من الاهتمام بمستوى التعليم داخل الفصل، إلى الاهتمام بتنظيم المدرسة وإدارتها ككل. مما يؤدي بالتالي إلى التحسين من مخرجاتها التعليمية. ولذا دعت الحاجة إلى ضرورة إجراء بعض التحسينات والتطورات التي تساعد في حسن سير عملية التعليم لتحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله، ولا يتم ذلك إلا عن طريق التوجه نحو اللامركزية وإعادة تقييم الأساليب والأدوات التي تستخدم في عملية صنع القرار، وتبني مداخل إدارية جديدة في الإدارة التعليمية والمدرسية، مثل: الإدارة الذاتية، والإدارة في المدرسة، فهذه المداخل تتيح مزيداً من الحكم الذاتي للمدرسة وانفتاحها على المجتمع، وتدعيم علاقاتها مع مؤسسات أخرى (القرنة، 2016).

ويشير يميني وأدي راية وكتاريفاس (Katarivas & Raccah-Addi Yemini 2015)، إلى أن تطبيق الريادة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية من قبل القائد الناجع يسهم في تهيئة البيئة الدراسية الصحية، وزيادة نسبة الإبداع والابتكار في تطبيق الاستراتيجية التعليمية الفعالة والجديدة التي تزيد من قدرة الطالب على الاستيعاب والتركيز، وتطور من المحتوى الثقافي والفكري لديه، ويزيد من ثقته بنفسه، وبقدرة المعلم والمؤسسة التعليمية على تطوير فكره وتوسيع مداركه، وهذا ما يتمحور حوله تطبيق القائد المبدع لآليات وأفكار الريادة الاستراتيجية في العملية التعليمية.

ويرى مرعي (2014) أن الإبداع الإداري في ماهيته عملية ذهنية إدراكية تمكن القائد من التفاعل الناجع مع البيئة المدرسية والانخراط فيها، والبحث عن الأفكار الإبداعية المبتكرة القادرة على تطوير المنظومة التعليمية، وحل المشكلات، وتجاوز شتى أنواع العقبات التي تواجه سيرها، وتشجيع بواصر الإبداع عند الكوادر العاملة، وتغيير أساليب

واستراتيجيات التفكير النمطي لديهم، وإيجاد روح التعاون والاحترام المتبادل لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

لذلك تعد استراتيجيات الإدارة الذاتية إحدى مقومات التغيير والتجديد لمدارس التربية والتعليم من خلال تبنيها للوسائل والأساليب الحديثة المتاحة في تحقيق أهدافها، مما يتطلب أن تواكب تلك المدارس المستجدات والتطورات، والبحث عن أساليب إبداعية جديدة تتضمن عناصرها الإدارية، وهناك القليل من الدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات الإدارة الذاتية، ومهارات الإبداع الإداري في المدارس عامة وخاصة في المدارس التي تصنف بمدارس الأقل حظاً والتي تشمل عينة الدراسة في مدارس مديرية ديرعلا في محافظة البلقاء؛ لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين استراتيجيات تطبيق الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لواء ديرعلا في الأردن.

### مشكلة الدراسة:

تواجه مدارس التربية والتعليم كمؤسساتٍ رائدةٍ تعليمية، تحديات التحديث، والتطوير والتغيير في المؤسسات التربوية؛ يعني التحول، والتعديل من حالٍ إلى حالٍ آخر، هذا التحول قد يكون في الأهداف، أو الهيكل التنظيمي، أو الوظائف، أو في العمليات، أو في الإجراءات، أو القواعد، وإدارة تلك المدارس مطالبة بأن تكون أداةً عصريةً قادرةً على تبني رؤى الإصلاح، والتحديث حتى تُحدث التغيير، والتطوير الإيجابي، وقادرة على التجديد التنظيمي، والتقني، للنهوض بواقعها المعرفي. وإن المتابع لحال المؤسسات التعليمية في مجتمعنا، يلاحظ وجود العديد من المحاولات والبرامج لتطوير عملية التعليم، والذي يحتاج إلى تغيير حقيقي في النظم التربوية، واستخدام أنماط إدارية جديدة تواكب التغيرات المتلاحقة التي يتعرض لها المجتمع الأردني، وذلك بالحد من المركزية الإدارية والتحول إلى نظام الإدارة الحديثة ومنح القائمين على الإدارة العديد من الصلاحيات لإدارة مدارسهم بشكل ذاتي ومستقل، وقد قامت الوزارة بتطبيق الإدارة الذاتية في عدد من المدارس، وخاصة في الأماكن البعيدة عن العاصمة عمان، ويمثل إخفاق بعض مديري المدارس في مواجهة بعض العمليات الإدارية نوعاً من الأرق الذي يؤرق القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم وذلك بسبب المشكلات التي تعيق سير العملية التربوية التعليمية حيث إن بعض مديري المدارس ليسوا بالمستوى المطلوب من حيث الكفاءة والقدرة على مزاولة الأعمال الإدارية والفنية وهذا ما أكدته دراسة (شرف، 2018)، وقد أشار في دراسته إلى شدة ارتفاع احتياج مديري المدارس الابتدائية للتدريب على المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية، والمهارات التنظيمية. وقد توصلت نتائج دراسة (الكوز، 2021) إلى إخضاع مدرء المدارس للعديد من الدورات التدريبية والورشات التوعوية لمساعدتهم في تطوير مهاراتهم الإدارية والفنية ومهارات إدارة الوقت والتواصل والتأثير في الآخرين، وبحكم عمل الباحثة في الميدان التربوي الحكومي لاحظت الباحثة توافر عدد من المعطيات في تطبيق استراتيجيات الإدارة الذاتية دون التأكد من علاقتها ومساهمتها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، ولطبيعة عمل الباحث بإحدى المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء ديرعلا في محافظة البلقاء، سوغ للباحثة أن تقوم بهذه الدراسة، وبذلك تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة الذاتية وعلاقتها بمهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء ديرعلا في الأردن.

### أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ديرعلا بالأردن لاستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها؟
3. ما طبيعة العلاقة ودلالاتها الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين درجة تطبيق استراتيجية الإدارة الذاتية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا من وجهة نظر المعلمين فيها؟

#### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ديرعلا بالأردن لاستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين
2. الكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ديرعلا بالأردن لاستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين

#### اهمية الدراسة:

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من الآتي:

- الأهمية النظرية:
  - كونها تناولت موضوعاً تربوياً معاصراً ما زالت أبعاده غير واضحة لشريحة واسعة من قطاع التعليم العام، وتعليم الطلبة، ويتوقع أن يضيف قيمة معرفية جديدة من خلال ما تحتويه هذه الدراسة من إطار نظري يتعلق باستراتيجية الإدارة الذاتية، ومهارات الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن.
- الأهمية العملية:
  - من المأمول أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم واللجان المشرفة على المدارس الحكومية في الأردن، كما يؤمل أن تقدم أدوات بحثية تتمتع بدرجة جيدة من الصدق، والثبات تفيد الباحثين في إجراء دراسات ميدانية ذات صلة. وفي إفادة المسؤولين من الناحية التنظيمية والتطبيقية. عن تلك المدارس في عمليات ممارسة الإدارة الذاتية، ومهارات الإبداع الإداري، وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الجودة، والتميز ورفع كفاءة الخدمات المقدمة فيها بحيث تفيد عملياً العاملين من إداريين، ومعلمين، وطلبة في مدارس وزارة التربية والتعليم.

#### حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة وتنفيذها في ضوء الحدود الآتية:

- حدود موضوعية: درجة تطبيق مديري المدارس لاستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري.
- حدود بشرية: معلمو ومعلمات المدارس الثانوية.
- حدود مكانية: المدارس الحكومية الثانوية في لواء ديرعلا.
- حدود زمنية: الفصل الأول من العام الدراسي (2019 / 2020).

## مصطلحات الدراسة:

- الإدارة الذاتية: "مدخل إداري حديث يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية تعاونية لصناعة القرارات على مستوى الموقع المدرسي، وهي مصممة لتحسين ظروف التعليم لدى التلاميذ وكافة العاملين من مديريين ومعلمين وأولياء الأمور، وكافة أصحاب المصالح لصناعة القرارات المتعلقة بالمهام الوظيفية لذات المدرسة. كما يتم تحديد المهام الرئيسية في ضوء خصائص واحتياجات المدرسة نفسها" (العجبي، 2008: 99).
- وتعرف إجرائياً: بأنها "إحدى الاستراتيجيات الإدارية التي تم تطبيقها في بعض من المدارس في محافظة البلقاء لواء ديرعلا، وترتكز على منح مدراء تلك المدارس صلاحيات إدارية وفنية ومجتمعية، ويتم فيها إشراك الجميع في المدرسة والمشاركة في القرارات داخلها دون الرجوع إلى مركز السلطة في الوزارة، مما يعمل على زيادة روح الفريق والإبداع فيها وفقاً لمقياس الإدارة الذاتية المعتمد في هذه الدراسة".
- الإبداع الإداري: "هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات أو أساليب عمل مفيدة، وهو يبني على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وعلى قدراته العقلية، وطاقته الفكرية، ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم، والقيادات القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار، والحلول المبتكرة" (العساف، 2005: 80).
- ويعرف إجرائياً: هو "القدرة على إيجاد واستخدام أساليب وأفكار ومهارات مفيدة للعمل في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية ديرعلا تتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة والتحسس للمشكلات المحيطة بها وفقاً لمقياس عناصر الإبداع الإداري المعتمد في هذه الدراسة".
- المدارس الحكومية الثانوية: "هي المؤسسات التعليمية تحت إشراف وزارة التربية والتعليم، في المملكة الأردنية الهاشمية والمتضمنة المرحلة الدراسية الثانوية (من الصف الحادي عشر ولغاية الصف الثاني عشر، بمختلف التخصصات سواء العلمي، الأدبي، أو التعليم المهني)".
- لواء ديرعلا: هي مدينة أردنية تعتبر مركزاً للواء ديرعلا ضمن محافظة البلقاء. وهي تقع في الأغوار الوسطى وتمر من خلالها قناة الملك عبد الله. سميت ديرعلا بذلك الاسم نسبة للدير العالي الذي تم اكتشافه داخل تل أثري. وتم بناء متحف أثري للدير ويحتوي على قطع أثرية نادرة تم العثور عليها بالدير يتواجد بها الكثير من المواقع الأثرية الرومانية والبيزنطية وبعض القصور الأثرية. حيث تم العثور على قطع أثرية بالغة الأهمية وتم العثور على بعض الفخاريات الإغريقية.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أشكال مفهوم الذات:

- يمكن تقسيم مفهوم الذات، كما بين كل من عبد الرؤوف (2018)، وشعيب (2011)، إلى عدة أشكال وهي على النحو الآتي:
- أولاً: مفهوم الذات النفسية (المثالية): وهو مشاعر الفرد، وأمانه، وخيالاته، وإدراكه لضبط دوافعه وانفعالاته، وممارساته.
- ثانياً: مفهوم الذات الاجتماعية: ويعني إدراك الفرد للعلاقات الشخصية التي ترتبط بأصدقائه، ولاتجاهات الأخلاقية التي يحملها، ومدى وضوح الأهداف التربوية لديه.

ثالثاً: مفهوم الذات الأسرية (الواقعية): وهو مفهوم الفرد للممارسات الأسرية لوالديه وإخوته، ولتنوعية المشاعر التي يحملها لأسرته.

رابعاً: مفهوم الذات التعاملية (الإدراكية): أي قدرة الفرد على التعامل، والتكيف، والتي توضح مدى القوة في تركيبه النفسي.

ونتيجة لذلك ترى الباحثة أن مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة أن تتضمن بعض المحاولات التي تقوم بها المدرسة من أجل لامركزية الإدارة والتنظيم وإدارة المدرسة والتحكم والرقابة على العملية التعليمية وتزويد الأفراد المقربين من الطلاب "المدارس والآباء والمديرين" بالسلطة الكافية لتحديد أهم ما يحتاجه الطلاب وتحديد أدوار ومسؤوليات جديدة أمام كل الأفراد العاملين داخل النظام المدرسي ونقل كل جوانب عملية التدريس والتعليم إلى موقع العمل داخل الفصول المدرسية.

### أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة

يسعى نظام الإدارة الذاتية إلى تحقيق الإصلاح التربوي داخل الدولة، وذلك بتحقيق المرونة المالية واللازمة لإشراك العديد من الأطراف المعنية، لتحديد احتياجات التلاميذ المختلفة من بيئة لأخرى والسعي نحو تحقيقها، فقد أثبتت الإدارة الذاتية نجاح أسلوبها في مجال إدارة الأعمال، حيث إن نقل سلطة صنع القرار إلى المستويات الأقل في المؤسسات يزيد من شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي، حيث يكون لديهم سلطة مؤثرة وفعالة في أسلوب أداءهم لوظائفهم ومهامهم التنظيمية، فحينذاك يزداد شعورهم بالرضا الوظيفي، وتكمن أهمية الإدارة في اعتبارها إحدى الوسائل المهمة في تحسين أداء الطلبة ودعم التزام المعلمين في أداء المهمات الموكلة إليهم (حسين، 2006).

### أهداف الإدارة الذاتية:

أن أبرز ما يمكن أن تحققه الإدارة الذاتية من أهداف على صعيد المدرسة والمجتمع المحلي المحيط (العجاج، 2015) ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة، ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية، وتدعيم الروابط بين فريق إدارة المدرسة وأولياء الأمور وكذا المهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المهمة في خفض الأداء بالمدرسة وتفسيرها بموضوعية كبيرة، ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل وبما يسهم في تطوير الأداء بالمدرسة وزيادة فعاليتها، ومن ثم حرية اختيار أفراد المجتمع الأنسب من بينها وإمكانات وأهداف كل أسرة على صعيد هذا المجتمع لتعليم أبنائهم، كما يمنح مدخل الإدارة الذاتية كافة أصحاب المصالح المدرسية الفرصة والتشجيع الضروريين لدعم مشاركتهم في مسؤولية وسلطة صناعة القرارات المتعلقة بالعمليات المدرسية واتخاذها.

### الإبداع الإداري

تعود أهمية الحاجة إلى الإبداع الإداري في المنظمات التربوية إلى كونها متغيراً هاماً في بناء الإنسان، مما يفرض عليها أن تكون مستوعبة لمعطيات التغيير والتطوير، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد العدد الرقمي للقوى العاملة بها. وإنما على توفير نوع متميز ومتميز من العاملين الإداريين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات خصوصاً، في المجال التربوي لأنه المعنى ببناء الإنسان الذي إذا خسرت أي أمه خسرت كل شيء، وبناء على ذلك، فإن اتجاه المنظمات التربوية نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، بل لا بد أن يشتمل على إحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين في توجهاتهم وسلوكياتهم، ومن

الطبيعي أن يكون للمديرين السابق في تمثل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، لأهميتهم في مجال قيادة شؤون المنظمات التربوية وإدارتها (العساف، 2004).

عند الحديث حول مهارات الإبداع الإداري في المنظمات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، فإن ذلك يستدعي وجود مدير مبدع يحقق العديد من الفوائد، والإنجازات، ولجميع العناصر البشرية الموجودة فيها، والتي من أهمها إعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية، والحرية، التي تمكنهم من التكيف مع بيئة العمل، والمستجدات، وتقديم أفكار جديدة تمكنهم من حلّ المشكلات بطرق مبتكرة، والنظر إلى الأمور بنظرة واقعية، وحقيقيّة بعيداً عن التأويل، والتزييف (مصطفى، 2016).

### أهمية الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري يعد عنصراً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فعلى ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورقمها، ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات لتعبر عن نفسها. وتعد الدول النامية بأمس الحاجة إلى الابتكار والتطوير، فابتكار استراتيجيات فعالة للتنمية الاقتصادية يعد أمراً هاماً بالنسبة لها. وعلى مستوى المنظمات يعد الابتكار والتطوير نشاطاً رئيساً في أعمالها، وعنصراً أساسياً في نجاحه وتحقيق أهدافها (السلمي، 2010).

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات كما أشار الشريف، والتنح، (2011) على النحو التالي:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر في سير العمليات التنظيمية.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية، والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

### خصائص الإبداع الإداري وسماته:

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

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

كما أشار الرميجي (2017) إلى إمكانية تصنيف خصائص الإداريين المبدعين إلى ما يأتي:

1. الخصائص الفكرية: التفكير المبدع كشكل راق للسلوك يظهر في حل المشكلات، ويعد إبداعاً إذا ما حقق توافقاً مع واحد أو أكثر من الشروط التالية: أن يمثل إنتاج التفكير جدة وقيمة (سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للثقافة). التفكير الاتفاقي أي التفكير الذي يغير أو ينفي الأفكار المقبولة مسبقاً. التفكير الذي يتضمن

الدافعية والمثابرة والاستمرارية العالية التي تظهر على مسار العمل بشكل متقطع أو مستمر، والذي تكمن فيه القدرة العالية لتحقيق أمر ما.

2. الخصائص العقلية: هناك العديد من الخصائص العقلية للمبدع ومن أهمها ما يأتي:
3. الطلاقة: وتعني القدرة على إنتاج الجديد من الأفكار فيما يمس مهمة معينة، أو موضوع محدد.
4. المرونة: وهي القدرة على النتاج الفكري الذي يظهر تحرك الإنسان من مستوى فكري إلى مستوى فكري مغاير.
5. الأصالة: وهي القدرة على الوصول إلى أفكار لم يتوصل إليها سابقاً، ويكاد أن يكون صاحبها منفرداً بها، وتكشف بذلك عن ذكائه واتساع مدى فكره.
6. التوسع: ويعني القدرة على إضفاء التفاصيل على صلب الموضوع، وفكره الأساسي حتى يبرز ذلك في وحدة إنتاجه.

كما وذكرت نصر (2008) مجموعة كبيرة من السمات الواجب توافرها لدى القائد الإداري حتى تكون لديه القدرة على الإبداع الإداري، تشتمل على التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة استراتيجية فعالة، والرؤية الانتقادية الهادفة للتجديد المستمر، والتعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات، والإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية، التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتياً، بالإضافة إلى إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- قام رسمي وصالح (2019) بدراسة هدفت للتعرف على أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة، أجريت الدراسة في مصر، واستخدمت المنهج التحليلي، إذ تم الاعتماد على الأدبيات والأطر النظرية لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر في الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية، وأن استراتيجية زيادة الأعمال تساهم في تطوير مهارات وخبرات العاملين في المدارس، كما أظهرت النتائج أن لريادة الاستراتيجية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عالية للمدارس من خلال تقديم خدمات متميزة عن باقي المدارس الأخرى.
- وأجرى الزبيدي (2019) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة في السعودية، من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع معلما مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (155) من معلمي المخوة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع قد جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق دالة إداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة إحصائياً في متوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أكبر، وملتغير التخصص الدراسي لصالح من تخصصهم علوم طبيعية، وأشارت النتائج إلى وجود عالقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى الإبداع الإداري.
- وأجرت خطاطبة (2019) دراسة هدفت للتعرف على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوي في محافظة عجلون وعلاقته بإكساب المعلمين الكفايات المهنية من وجهة نظرهم، أجريت الدراسة في الأردن، واستخدمت



المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة عجلون والبالغ عددهم (151) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الإبداع الإداري لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة عجلون قد جاءت بدرجة متوسطة، كما وأظهرت النتائج وجود عالقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=75.7$ ) بين درجة الإبداع الإداري لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة عجلون كساب الكفايات لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

- أجرى أبو منى (2018) دراسة هدفت إلى تقصي درجة فاعلية إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وتحديد ما إذا كانت هناك فروق في الدرجة والمستوى تعزى للجنس وسنوات الخبرة والتخصص والمؤهل العلمي. تكونت عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطباقية العشوائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: جاءت درجة فاعلية إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين عالية وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة فاعلية إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، جاء مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظرهم متوسطاً وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي، كانت هناك علاقة إيجابية ارتباطية بين درجة فاعلية إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

- كما قام الشرفات (2018) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة الذات لدى معلمي الرياضيات في المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (74) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطباقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة الذات لدى معلمي الرياضيات بشكل عام كانت بدرجة متوسطة، وكذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة فيما يتعلق بمتغير الخبرة ولصالح فئة اقل من 5 سنوات.

- وأجرى الخلف (2017) دراسة هدفت للتعرف على علاقة إدارة الذات بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس منطقة حولي التعليمية بدولة الكويت. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. تكونت عينة الدراسة من (125) مدير ومديرة. أشارت النتائج إلى أن مجالات ممارسة إدارة الذات لدى مدراء ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة وممارسة الإبداع الإداري لدى المدراء والمديرات أيضاً جاءت بدرجة مرتفعة. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن إسهام إدارة الذات في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات منطقة حولي التعليمية بدولة الكويت جاء بدرجة كبيرة جداً.

- وقام ربيع (2017) بدراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من 450 معلماً ومعلمة. أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، كما أن هناك فروق

دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول المجال "الرؤية والرسالة والأهداف" بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول باقي المجالات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- أجرى برتيتش وما هوني (Briesch & Mahoney, 2014) دراسة هدفت التعرف على التدخل السلوكي لإدارة الذات في الصفوف الدراسية كتحقيق تجريبي لمراقبة وتسجيل السلوك الخاص بعينة قوامها (295) من الاختصاصيين النفسيين في المدارس بهدف متابعة التقدم المحرز عبر فترة الدراسة، من خلال استبانة مكونة (10) بنود، وأظهرت الدراسة العديد من منافع إدارة الذات لدى الاختصاصي النفسي عند استخدامهم النهج التدخل، مثل زيادة تمكين الطلاب واستقلاليتهم، كما أظهرت نتيجة مرتفعة بالنسبة للتوظيف الأمثل للمصادر التعليمية والموارد التربوية التي تتيح للأخصائي النفسي مراقبة وتسجيل سلوك الطلاب.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية تمكنت الباحثة من رصد العديد من أوجه التشابه والاتفاق وجوانب الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، من حيث موضوعها وأهدافها، ومنهج الدراسة المتبع فيها، والأداة المستخدمة، والمجتمع والعينة.

من حيث موضوع الدراسة وأهدافها، تعد الدراسة الحالية امتدادا للدراسات السابقة التي اعتمدها الباحثة أرضية معلوماتية في توجيه دراستها مثل دراسة أبو منى (2018)، ودراسة الشرفات وآخرون (2018)، ودراسة الخلف (2017)، ودراسة ربيع (2017)، من حيث المنهج، اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي مثل دراسة أبو منى (2018)، ودراسة الشرفات وآخرون (2018) وهو مشابه لما استخدمته الدراسة الحالية. ومن حيث مجتمع وعينة الدراسة، تناولت معظم الدراسات السابقة العاملين في مجال التربية والتعليم بمسمياتهم ودرجاتهم المختلفة ما بين مدير مدرسة مثل دراسة أبو منى (2018)، ودراسة الخلف (2017)، ودراسة ربيع (2017)

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها إضافة جديدة إذ تنسجم هذه الدراسة بأهمية خاصة إلى حد ما كونها تعد من الدراسات العربية القليلة التي ربطت بين استراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري على حد علم الباحثة بالإضافة إلى تطبيق هذه الدراسة بمدارس وزارة التربية والتعليم في لواء ديرعلا في الأردن. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري للدراسة، وتطوير اداتي الدراسة وتصميمها، اختيار منهج الدراسة المناسب واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة، تصنيف وتبويب الدراسة، عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها.

### 3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، بأسلوب المسح الميداني نظرا لملاءمته لطبيعة وأهداف هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا (2019/ 2020) والبالغ عددهم (326) معلما ومعلمة.

### عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع (200) استبانة على المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن، بالطريقة التطبيقية العشوائية، واستردت منها الباحثة (181) استبانة وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (5) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا فقد تكونت عينة الدراسة من (176) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية.

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	93	52.8
	أنثى	83	47.2
	المجموع	176	100.0
الخبرة	أقل من 10 سنوات	77	43.8
	10 سنوات فأكثر	99	56.3
	المجموع	176	100.0
التخصص	علمي	53	30.1
	أدبي	123	69.9
	المجموع	176	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	153	86.9
	دراسات عليا	23	13.1
	المجموع	176	100.0

### أداة الدراسة:

للكشف عن درجة تطبيق الإدارة الذاتية وعناصر الإبداع الإداري لدى المديرين في تلك المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين طورت الباحثة أداة؛ تمثلت في استبانة قامت الباحثة ببنائها بالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة وتكونت في صورتها الأولية من جزأين الأول مجالات الإدارة الذاتية وتكون من ثلاثة أبعاد، والثاني مجالات الإبداع الإداري؛ وتكون من أربعة أبعاد.

### صدق الأداة:

تم التحقق من دلالات صدق الاستبانة بعرضها على (10) محكمين خبراء في مجال تخصص الإدارة التربوية، ومناهج وأساليب التدريس، وتم الأخذ بتوجيهاتهم ومقترحاتهم من إضافة فقرات جديدة مناسبة ووضع الفقرات في المجال الذي تنتهي إليه وحذف بعض الفقرات غير المناسبة بناء على اتفاق (80%) من آراء المحكمين على ذلك.

### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها تم توزيع أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية مكونة من (20) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة الأصلية مرتين بفارق زمني مدته (أسبوعان) واستخراج معامل الارتباط

بيرسون (Pearson Correlation) بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة وتم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) على جميع فقرات أداة الدراسة، كما هو مبين في جدول (2) الذي يوضح معاملات الثبات ومعاملات ارتباط بيرسون.

جدول (2) معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) ومعاملات ارتباط بيرسون لأدوات الدراسة

المجال	البُعد	معامل الارتباط بيرسون	معامل الثبات كرونباخ ألفا
الإدارة الذاتية	تفويض الصلاحيات	*0.82	0.83
	المتابعة والتقييم	*0.81	0.84
	النمو المهني	*0.82	0.87
	الإدارة الذاتية ككل	*0.80	***
الإبداع الإداري	الأصالة	*0.83	0.81
	الطلاقة	*0.87	0.84
	المرونة	*0.85	0.84
	الحساسية للمشكلات	*0.87	0.82
	الإبداع الإداري ككل	*0.88	***

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يظهر الجدول رقم (2) ما يلي:

جميع قيم معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) كانت مقبولة لأغراض التطبيق، حيث إنها تراوحت بين (0.83-0.87)، وقد أشارت الدراسات إلى قبول معاملات الثبات وجمعها قيم مقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (0.60) (Amir & Sonderpandian، 2002).

جميع قيم معاملات الارتباط بطريقة بيرسون دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا

الوزن النسبي للإجابات:

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك على النحو الآتي:

الجدول (3) اختبار مقياس الاستبانة

الإجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذجها لتحديد درجة الموافقة فقد حددت الباحثة ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية (الكيلاوي والشريفين، 2007):

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

(5-1=4 ÷ 3= 1.33 ثم تضاف لأدنى قيمة؛ وبذلك تكون المستويات كالتالي:

○ درجة موافقة منخفضة من 1-2.33.

○ درجة موافقة متوسطة من 2.34-3.66.

○ درجة موافقة مرتفعة من 3.67-5.

#### الأساليب الإحصائية:

للتحقق من أهداف الدراسة تم أتباع الأساليب الإحصائية:

- معاملات الثبات (كرونباخ الفا) ومعاملات ارتباط بيرسون لمجالات الدراسة؛ وذلك للتحقق من صحة أداة الدراسة.
- التكرارات والنسبة المئوية؛ للتعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- معاملات الارتباط بين أبعاد مجالات الدراسة؛ للإجابة عن السؤال الثالث.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها؟  
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل بُعد من أبعاد مجال الإدارة الذاتية؛ والتي تعكس درجة تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن، وفيما يلي عرض النتائج:  
الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل بُعد من أبعاد مجال الإدارة الذاتية، والمجال ككل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
2	المتابعة والتقييم	3.96	0.78	1	مرتفعة
1	تفويض الصلاحيات	3.89	0.74	2	مرتفعة
3	النمو المهني	3.87	0.90	3	مرتفعة
	الإدارة الذاتية ككل	3.90	0.69		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل بُعد من أبعاد مجال الإدارة الذاتية تراوحت ما بين (3.87-3.96) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الأبعاد، حيث جاء بُعد "المتابعة والتقييم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96)، وجاء بالمرتبة الثانية بُعد "تفويض الصلاحيات" بمتوسط حسابي (3.89)، واحتل المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "النمو المهني" بمتوسط حسابي (3.87)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.90) بدرجة تقييم مرتفعة أيضاً، مما يدل على أن هناك درجة مرتفعة من تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها.  
لإعطاء صورة أكثر تفصيلاً عن درجة تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد مجال الإدارة الذاتية، وفيما يلي عرض النتائج:

البُعد الأول: تفويض الصلاحيات.

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد تفويض الصلاحيات مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	تعطي المديرية المدير صلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل.	4.24	0.89	1	مرتفعة
2	لدى المدير صلاحيات لتوزيع موازنة المدرسة وفق ما يراه مناسباً.	4.10	0.77	2	مرتفعة
3	تسمح المديرية لمدير المدرسة بتوفير ما تحتاجه المدرسة من وسائل تعليمية.	4.08	0.88	3	مرتفعة
7	يعطي المدير صلاحيات لتنظيم ندوات تخدم المدرسة والمجتمع المحلي.	4.01	0.88	4	مرتفعة
6	تعطي الحرية للمعلمين في إثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطلبة.	3.93	0.94	5	مرتفعة
8	يعطي المدير صلاحيات لعقد مؤتمرات تخدم المدرسة والمجتمع المحلي.	3.91	0.87	6	مرتفعة
4	لدى المدير صلاحيات لإضافة حصص دراسية وفقاً لما يتناسب ومصلحة الطلبة.	3.88	1.01	7	مرتفعة
5	لدى المدير صلاحيات لإلغاء حصص دراسية وفقاً لما يتناسب ومصلحة الطلبة.	3.80	1.16	8	مرتفعة
12	لدى المدير صلاحيات لترميم مرافق المدرسة متى استلزم الأمر.	3.75	1.10	9	مرتفعة
9	تنسق المديرية مع المدير في إجراء تنقلات المعلمين وفق مصلحة المدرسة.	3.73	1.08	10	مرتفعة
10	تنسق المديرية مع المدير في اختيار المعلمين الجدد وفق مصلحة المدرس.	3.67	1.03	11	مرتفعة
11	لدى المدير صلاحيات لبناء مرافق جديدة للمدرسة متى استلزم الأمر.	3.63	1.19	12	متوسط
	بُعد تفويض الصلاحيات ككل	3.89	0.74		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد تفويض الصلاحيات تراوحت ما بين (3.63-4.24)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (4.24)، ودرجة تقييم مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.63) ودرجة تقييم متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.89) بدرجة تقييم مرتفعة.

البُعد الثاني: المتابعة والتقييم.

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد المتابعة والتقييم مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	يقوم مدير المدرسة بالنشاطات الداخلية في المدرسة بشكل مستمر.	4.27	0.95	1	مرتفعة
2	يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين والتشريعات.	4.14	0.88	2	مرتفعة
3	يستخدم مدير المدرسة آلية محددة للمساءلة على مستوى المدرسة.	3.99	0.97	3	مرتفعة
4	يحلل مدير المدرسة نتائج الطلبة بشكل دوري للحكم على مدى تحسن أداء الطلبة.	3.91	0.90	4	مرتفعة
5	يضع مدير المدرسة المعايير المستخدمة للمحاسبة جنباً إلى جنب مع تحديد الأهداف.	3.83	1.02	5	مرتفعة
7	يحلل مدير المدرسة العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها والأهداف الموضوعية.	3.80	1.04	6	مرتفعة
6	يحدد مدير المدرسة أساليب قياس وتقييم أداء الطلبة والمعلمين.	3.74	1.10	7	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
	بُعد المتابعة والتقييم ككل	3.96	0.78		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد المتابعة والتقييم تراوحت ما بين (3.74-4.27)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: يقوم مدير المدرسة بالنشاطات الداخلية في المدرسة بشكل مستمر، بمتوسط حسابي (4.27)، ودرجة تقييم مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) ونصها: يحدد مدير المدرسة أساليب قياس وتقويم أداء الطلبة والمعلمين، بمتوسط حسابي (3.74) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للْبُعد ككل (3.96) بدرجة تقييم مرتفعة.

الْبُعد الثالث: النمو المهني.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد

النمو المهني مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
5	يطلع المدير المعلمين على مؤشرات تقييم الأداء والمتوقع منهم تحديثها كتربيين ومتخصصين	3.96	0.99	1	مرتفعة
3	يشجع مدير المدرسة المعلمين على توجيه الأقران فيما بينهم.	3.90	1.03	2	مرتفعة
1	يتمتع المعلمون بحرية اختيار الدورات التي تتلاءم واحتياجاتهم.	3.87	1.28	3	مرتفعة
7	يشرك المدير المعلمين في وضع المعايير التي تستخدم في تقويم إنجازاتهم.	3.86	1.03	4	مرتفعة
6	يشارك مدير المدرسة في البرامج التربوية التي تعود بالنفع على الهيئة التدريسية.	3.86	1.03	4	مرتفعة
4	يعطي المعلمون دورات تدريبية تتناسب مع حاجاتهم المهنية بما يتلاءم مع المناهج المدرسية.	3.85	1.08	6	مرتفعة
2	يشارك المعلمون في برامج التأهيل التربوي في مجال استراتيجيات تدريس المنهاج.	3.84	1.02	7	مرتفعة
7	تشجع وزارة التربية والتعليم المديرين على مواصلة دراساتهم العليا.	3.81	1.07	8	مرتفعة
	بُعد النمو المهني ككل	3.87	0.90		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد النمو المهني تراوحت ما بين (3.81-3.96)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (5) ونصها: يطلع المدير المعلمين على مؤشرات تقييم الأداء والمتوقع منهم تحديثها كتربيين ومتخصصين، بمتوسط حسابي (3.96)، ودرجة تقييم مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) ونصها: تشجع وزارة التربية والتعليم المديرين على مواصلة دراساتهم العليا، بمتوسط حسابي (3.81) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للْبُعد ككل (3.87) بدرجة تقييم مرتفعة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما درجة تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل بُعد من أبعاد مجال الإبداع الإداري؛ والتي تعكس درجة تطبيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن، وفيما يلي عرض النتائج:  
الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل بُعد من أبعاد مجال الإبداع الإداري، والمجال ككل مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
2	الطلاقة	3.94	0.82	1	مرتفعة
1	الأصالة	3.93	0.80	2	مرتفعة
4	الحساسية للمشكلات	3.80	0.95	3	مرتفعة
3	المرونة	3.79	0.85	4	مرتفعة
	الإبداع الإداري ككل	3.86	0.76	2	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل بُعد من أبعاد مجال الإبداع الإداري تراوحت ما بين (3.79-3.94) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الأبعاد، حيث جاء بُعد "الطلاقة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)، وجاء بالمرتبة الثانية بُعد "الأصالة" بمتوسط حسابي (3.93)، واحتل المرتبة الثالثة بُعد "الحساسية للمشكلات" بمتوسط حسابي (3.80)، وجاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بُعد "المرونة" بمتوسط حسابي (3.79)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.86) بدرجة تقييم مرتفعة أيضاً، مما يدل على أن هناك درجة مرتفعة من تطبيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها.

لإعطاء صورة أكثر تفصيلاً عن درجة تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد مجال الإبداع الإداري، وفيما يلي عرض النتائج:

البُعد الأول: الأصالة.

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأصالة مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	يتمتع مدير المدرسة بمهارة النقاش، الحوار امتلاك الحجة، القدرة على الإقناع.	4.11	1.03	1	مرتفعة
2	يسهم في إنتاج أفكار جديدة للموهوبين.	3.93	0.88	2	مرتفعة
4	يُفضّل الأعمال الإبداعية.	3.91	0.91	3	مرتفعة
5	يدعم مشاركة المعلمين في دورات تنمي جوانب الإبداع.	3.90	0.90	4	مرتفعة



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
3	ينجز الأعمال المدرسية بأسلوب متجدد.	3.89	0.92	5	مرتفعة
6	يملك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	3.80	0.97	6	مرتفعة
	بُعد الأصالة ككل	3.93	0.80		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأصالة تراوحت ما بين (3.80-4.11)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: يتمتع مدير المدرسة بمهارة النقاش، الحوار امتلاك الحجة، القدرة على الإقناع، بمتوسط حسابي (4.11)، ودرجة تقييم مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) ونصها: يملك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها، بمتوسط حسابي (3.80) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.93) بدرجة تقييم مرتفعة.

البُعد الثاني: الطلاقة.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الطلاقة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
3	يطرح أكبر عدد من الأفكار خلال الاجتماعات المدرسية.	3.99	0.92	1	مرتفعة
1	يملك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة.	3.95	0.94	2	مرتفعة
4	يملك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.92	0.88	3	مرتفعة
2	يملك القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة.	3.91	0.90	4	مرتفعة
5	يتصرف بحكمة في الظروف المختلفة.	3.90	0.91	5	مرتفعة
	بُعد الطلاقة ككل	3.94	0.82		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الطلاقة تراوحت ما بين (3.90-3.99)، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.94) بدرجة تقييم مرتفعة.

البُعد الثالث: المرونة.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد المرونة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	يحرص على معرفة الرأي المخالف له للاستفادة منه.	3.84	1.01	1	مرتفعة
4	يقبل آراء الآخرين دون تحيز.	3.83	0.95	2	مرتفعة
3	يرغب في التعامل مع الآخرين	3.81	0.99	3	مرتفعة
6	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	3.80	1.05	4	مرتفعة
5	يرغب في التعامل مع الآخرين من خلال مناقشة اقتراحاتهم.	3.79	1.01	5	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
2	يحاول تجريب ما هو جديد ولا يطلق عليه حكماً مسبقاً.	3.76	0.96	6	مرتفعة
7	لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	3.71	1.06	7	مرتفعة
	بُعد المرونة ككل	3.79	0.85		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد المرونة تراوحت ما بين (3.71-3.84)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: يحرص على معرفة الرأي المخالف له للاستفادة منه، بمتوسط حسابي (3.84)، ودرجة تقييم مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) ونصها: لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته، بمتوسط حسابي (3.71) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.79) بدرجة تقييم مرتفعة.

البُعد الرابع: الحساسية للمشكلات.

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد

الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	يتنبأ بالمشكلة قبل حدوثها.	3.83	1.07	1	مرتفعة
3	يملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في المدرسة.	3.82	1.05	2	مرتفعة
5	يملك القدرة على اكتشاف الأخطاء والخلل بسرعة كبيرة.	3.81	1.05	3	مرتفعة
2	يستطيع في كثير من الأحيان أن يضع الحلول لمشكلات العمل.	3.80	1.01	4	مرتفعة
6	يعطي الحرية للمعلمين في تحديد المشكلات ومناقشتها.	3.79	1.05	5	مرتفعة
4	يملك القدرة على تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها.	3.76	0.99	6	مرتفعة
	بُعد الحساسية للمشكلات ككل	3.80	0.95		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الحساسية للمشكلات تراوحت ما بين (3.76-3.83)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: يتنبأ بالمشكلة قبل حدوثها، بمتوسط حسابي (3.83)، ودرجة تقييم مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) ونصها: يملك القدرة على تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها، بمتوسط حسابي (3.76) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.80) بدرجة تقييم مرتفعة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما درجة العلاقة ودلالاتها الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة الذاتية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا من وجهة نظر المعلمين فيها؟
- تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال استخراج معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين أبعاد مجالي (الإدارة الذاتية، عناصر الإبداع الإداري)، الجدول رقم (21) يوضح ذلك.

الجدول رقم (13) معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين أبعاد مجالي (الإدارة الذاتية، عناصر الإبداع الإداري)

عناصر الإبداع الإداري					عناصر الإدارة الذاتية
الإبداع الإداري ككل	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة	الأصالة	
0.64	0.51	0.62	0.56	0.58	تفويض الصلاحيات
0.57	0.50	0.54	0.45	0.51	المتابعة والتقييم
0.64	0.52	0.62	0.55	0.57	النمو المهني
0.72	0.60	0.70	0.62	0.65	الإدارة الذاتية ككل

\* دالة احصائياً عند (0.00).

يظهر من الجدول رقم (13) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة تطبيق استراتيجية الإدارة الذاتية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا من وجهة نظر المعلمين فيها، حيث كانت جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية لمجالي (الإدارة الذاتية، عناصر الإبداع الإداري) دالة إحصائياً.

تفسير النتائج السابقة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها جاءت مرتفعة، ويعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن وزارة التربية والتعليم الأردنية قد اهتمت بتطبيق الإدارة الذاتية كاستجابة للاهتمام المتزايد بتطوير الإدارة المدرسية بشكل عام والإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية على وجه الخصوص، حيث اهتمت وزارة التربية والتعليم بشكل مستمر برفد المدارس الثانوية بالكوادر الإدارية المؤهلة كما أنها تحرص على السعي للارتقاء بالمستوى الإداري داخل المدرسة من خلال الدورات التدريبية والبرامج التطويرية التي تهدف إلى إكساب مدرّاء المرحلة الثانوية الكفايات والمهارات الأساسية اللازمة للإدارة الناجحة؛ إذ أن مدرّاء المدارس الثانوية قادرين على التعامل مع المدرسة كوحدة إدارية مستقلة بذاتها، لهم حرية التصرف في إدارة شؤونها.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن وزارة التربية والتعليم تعد من المؤسسات التي تحقق أهدافها من خلال المديرين، حيث تناط بمدير المدرسة مهام حيوية بالغة الأهمية، وله دور فاعل في تحقيق أهداف العملية التعليمية، حيث يعمل على توجيه جهود العاملين، ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها وأهدافها، بالكيفية التي يديرها المدرسة، وبالمنظور الإداري الذي يمارسه، وبالصفات الإدارية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشرفات وآخرون (2018) ودراسة العمري (2012)، بينما اتفقت مع دراسة الخلف (2017).

كما قامت الباحثة بمناقشة نتائج كل بُعد من أبعاد الإدارة الذاتية بشكل منفرد وذلك على النحو الآتي:

### البُعد الأول: تفويض الصلاحيات.

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن مستوى تفويض الصلاحيات جاء مرتفعاً يمكن تفسير هذه النتيجة بأن وزارة التربية والتعليم تسعى لتعزيز الاستقلالية التعليمية في المدارس الثانوية، مما يجعلها تهتم بإتاحة الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية في المدارس بسهولة لوجود المرونة الإدارية وتقليل السلطات الفردية وتفويض الصلاحيات وتنمية روح التعاون بين المعلمين والمدراء في المجتمع المدرسي، الأمر الذي يجعلها تهتم بتفويض الصلاحيات للمدراء بمستوى عالي خصوصاً فيما يتعلق بتطوير المناهج والإبداع والابتكار في طرق التدريس

### البُعد الثاني: المتابعة والتقييم.

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن مستوى المتابعة والتقييم جاء مرتفعاً من وجهة المدراء، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدراء المدارس الثانوية لديهم القدرة الكافية على وضع المعايير والأسس الثابتة للمتابعة والتقييم، فضلاً عن قدرتهم في إدراك الفروق الفردية بين المعلمين واختلاف أدائهم، إذ أن المدراء يدركون الطرق المختلفة والمناسبة للمساءلة والوقوف على مستويات النتائج ومعالجتها. ويمكن تفسير ذلك إلى أنه على الرغم من انفراد وزارة التربية والتعليم في تحديد الأسس والمعايير المناسبة الخاصة بالمساءلة وتقييم النتائج المتعلقة بالمدرسة وحرمان المدير من المشاركة في تحديدها لصعوبتها ولوجود قصور في فهم بعضهم لمبادئ التقييم والمتابعة، إلا أن هناك الكثير من الإجراءات التي يجب أن يقوم بها المدير لتفعيل عملية التقييم والمتابعة.

### البُعد الثالث: النمو المهني .

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن مستوى النمو المهني جاء مرتفعاً ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدراء المدارس الثانوية يتصفون بالمرونة في التعامل مع المعلمين ويتبادلون الزيارات الميدانية والاستشارات داخل المجتمع المدرسي ويطبّقون نمطاً قيادياً فعالاً يؤدي إلى توفير مناخ عمل إيجابي ومريح داخل المدرسة وذلك كنتيجة لتوفير الجو الاجتماعي والاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي تشعر العاملين بالارتياح والرضا تساعدهم على زيادة الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها؟

أن درجة تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها جاءت مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدراء المدارس الثانوية يستخدمون مهاراتهم الشخصية الإبداعية في الاستنباطات الإدارية الجديدة؛ وذلك للحصول على حلول ابتكاره لمشكلة إدارية تواجه العملية التعليمية وإعطاء تصورات جديدة لمعالجة المشكلة الإدارية التربوية بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي لمنظم.

### البُعد الأول: الأصالة.

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن مستوى الأصالة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء مرتفعاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين قد مروا بصعوبات ومشكلات يومية كثيرة؛ مما يجعلهم بحاجة إلى الأصالة لحل مثل هذه المشكلات وتحقيق النجاح في الحياة؛ حيث ينبغي على المدير أن يوظف حكمته لاتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بحياته، كما أن من المحتمل عزا هذه النتيجة في أن التفكير الإبداعي يمكّن الفرد من

استخدام كل من معرفته وخبرته وملكاته على الإبداع في سبيل تحقيق أهدافه الأمر الذي يحقق التوازن بين منفعة الفرد الشخصية ومنفعة الآخرين؛ حيث أنها تمكن الفرد من تبني قيم أخلاقية على المدى القصير وال المدى الطويل، ويكون هذا واضح في الحياة العلمية للمدير التي تتصف بالتنوع مما يثري فكر المدير ويجعله أكثر تقبلاً للأصالة من خلال الاحتكاك المباشر مع الطلبة من مجتمعات مختلفة. كما قد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدير أصبح في مرحلة عمرية تجعله قادراً على اكتساب الأصالة من الانخراط النشط في عمليات اتخاذ القرارات المختلفة كالقرارات المتعلقة بتحقيق أهدافه التربوية.

#### البُعد الثاني: الطلاقة.

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن مستوى الطلاقة لدى مدراء المدارس الثانوية جاء مرتفعاً، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل أفراد عينة الدراسة كمدراء تتطلب منهم تقديم نصائح مفيدة عن الحياة للطلبة، مما يتفق مع السمات الشخصية والتي يتوجب على مدير أن يتصف بأنها وهي أن يظهر أمام الطلبة والمعلمين القدوة الحسنة وبكل ما يحمل هذه الخلق من معاني ويرى الباحث أن مدراء المدارس الثانوية على درجة عالية من الوعي حول أهمية أن يتصف المدير بالطلاقة.

#### البُعد الثالث: المرونة.

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن مستوى الطلاقة لدى مدراء المدارس الثانوية جاء مرتفعاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن المدير يتميز بإدراكه لمشاعره ومشاعر الآخرين والتحكم بها، وقدرة على تحفيز دافعيته بطريقة جيدة؛ مما يعزز القيم الإيجابية لديه ويجعله أكثر مرونة وواقعية وفعالية في التكيف مع المتغيرات المحيطة به؛ لذا فالمدير يميل إلى الابتعاد عن الضغوط التي تشكلها الانفعالات الزائدة لهم، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل المدراء يجعلهم يتميزون بالقدرة على التحكم في مشاعرهم ومراقبة مشاعر الآخرين وتنظيم انفعالاتهم وفهمها والتحكم فيها والحساسية لحل وتنظيم تلك الانفعالات وفقاً للانفعالات ومشاعر الآخرين.

#### البُعد الرابع: الحساسية للمشكلات.

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن مستوى الحساسية للمشكلات لدى مدراء المدارس الثانوية جاء مرتفعاً، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن مدراء المدارس الثانوية قادرين على فهم ووعي الفلسفات والثقافات المختلفة، إذ أن التغير في البيئة التعليمية أكثر قدرة على امتلاك المهارات الخاصة بالحساسية للمشكلات، إذ أن مدراء مدارس الثانوية لابد له من متابعة التطورات التربوية والتجديدات في المجال الإداري، إذا ما أراد لعملية التدريس أن تكون ناجحة وفعالة، واختلقت هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (2014)

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة العلاقة ودلالاتها الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين درجة تطبيق استراتيجية الإدارة الذاتية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا من وجهة نظر المعلمين فيها؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين درجة تطبيق استراتيجية الإدارة الذاتية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا من وجهة نظر المعلمين فيها، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة الذاتية تعمل على

تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بعضهم البعض، وبينهم وبين الطلاب والمجتمع المحلي. ويقوم العاملون بأدوار قيادية وممارسات إدارية جديدة في مختلف مجالات العملية التعليمية. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق الإدارة الذاتية يتطلب تعزيز الاستقلالية التعليمية خاصة في مجال تصميم المناهج والأداء التعليمي. وتفويض السلطات والصلاحيات للمدرسة فيما يختص بتطوير المناهج والإبداع والابتكار في طرق التدريس. تعزو الباحثة هذه النتيجة أيضاً إلى أن المدير يلعب كأحد أفراد المؤسسة التربوية دوراً هاماً في تنمية وتطوير عمله في المجال التربوي والذي يتطلب منه أن يكون مؤهلاً ومدرّباً وفعالاً مع جميع المنظومة المدرسية من خلال قدرته في التعامل مع الإدارة والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخلف (2017).

### التوصيات والمقترحات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة التوصيات الآتية:
1. توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية للواء دير علا في الأردن لاستراتيجية الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها جاءت بدرجة مرتفعة؛ لذلك يجب العمل على زيادة تلك الإمكانية من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل الميدانية لتفعيل تطبيق مجالات استراتيجية الإدارة الذاتية ككل.
  2. توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء دير علا في الأردن لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها جاءت بدرجة مرتفعة؛ لذلك يجب العمل على زيادة تلك الإمكانية من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل الميدانية لتفعيل تطبيق مهارات الإبداع الإداري ككل.
  3. أن تتبنى وزارة التربية والتعليم استراتيجية تطويرية واضحة ومحددة لتطبيق مفاهيم ومعايير الإدارة الذاتية في المدارس، وذلك لتعزيز قدراتها ورفع مستوى تميز وإبداع الخدمات فيها.
  4. تدعيم البنية التنظيمية للمدارس وخاصة بالتجهيزات والخدمات الالكترونية الضرورية اللازمة من بيئة تعليمية وإدارية وفنية مما يساعد على رفع وتيرة العمل ومستوى التميز والإبداع فيها.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو منى، إلهام يوسف محمد (2018). درجة فاعلية إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- الأخرس، جبر سيد عبد الله (2016). الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز (efqm) وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسية العليا، غزة، فلسطين.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2006). الإدارية الذاتية والامركزية التعليم، الإسكندرية، دار الوفاء لدينا النشر والتوزيع والطباعة.

- خطاطبة، غادة (2019). دور الإبداع الإداري في اكتشاف المعلمين الموهوبين في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(30)، 88-103.
- الخلف، فاطمة أحمد (2017). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- ربيع، محمد رجب محمد. (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- رسمي، محمد، وصالح، هالة (2019) أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر"، مجلة كلية التربية ببنها، 1(119)، 111-175
- الزبيدي، سامي (2019) درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين"، المجلة التربوية، (67)، 460-498
- السلمي، سعيد محمد (2010). نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة دراسة تحليلية، التربية مصر، 13(27): 11- 101.
- شرف، عليا (2018). الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2)، 269-291.
- الشرفات، حسين عسكر؛ الشرفات، صالح سويلم؛ القطيش، حسين مشوح (2018). مستوى ممارسة إدارة الذات لدى معلمي الرياضيات في المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في مدارس البادية الشمالية. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 20(1)، 75-88.
- الشريقي، عباس عبد مهدي والتنج، منال (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12(3): 120 - 135.
- شعيب، خيري محمد (2011). أثر إدارة الذات على فرص التشغيل: دراسة تطبيقية على خريجي كلية المجتمع (تدريب غزة) الأقسام الفنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شقير، زينب محمود (2002). رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية للنشر.
- عبد الرؤوف، طارق (2018). مفهوم وتقدير الذات. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- العجاج، اعزاز (2015). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة الأميرة نور بنت عبد الرحمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، محمد حسنين (2007). المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع والطباعة.
- العساف، وفاء بنت عبد العزيز (2004). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العمري، فواز نعيمان (2012). واقع جاهزية تفعيل الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.
- عيد، سعيد (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة 17 - 21 فبراير، القاهرة.

- القحطاني، سالم (2001). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد.
- الكور، إيمان (2021). درجة ممارسة الضبط الذاتي لدى مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- مرعي، على (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية". مجلة كلية التربية-جامعة بور سعيد(15)، 343-39
- المطرفي، ذباب (2012). فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم قري، كلية التربية.
- الهذلي، رجوة بنت سمران (2010). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير، جامعة أم القري، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Briesch, A & Mahoney, J.(2014). Reported use and acceptability of Self- management interventions to target behavioral outcomes, Contemporary School Psychology, 18(4): 222-231.
- Carter, S. (2013). Self- management skills: An important link to Successful education postsecondary transition planning, unpublished doctoral dissertation: Michigan, Capella University.
- Chih, N. & Chao, G.(2017). Improving teachers" self- efficacy in applying teaching and learning strategies and classroom management to students with special education needs in Hong Kong, Teaching and Teacher Education, 66(2), 369-390.
- Denise, T. D. Ridder, D.E& John, B.F. (2006). Self Regulation in Health Behavior: Concepts, Theories, and Central Issues, West Sussex, England.
- Esra& others. (2011). The effect of organizational culture on organizational creativityand efficiency. Journal of organizational behavior.1st Edition.
- Rothwell, William. (2008). Introduction Innoviation Management.Adalecarnegle white paper.The Pennsylvania State University.
- Stanll, M.G. (1997).The Influences of Self- Regulatory Process on Learning and Performance In a Team Teraning Context Vadami, Dissertation, MichhganUniversiitym USA.
- Yemini, M., Addi-Racah, A., & Katarivas, K. (2015). I have a dream: School principals as entrepreneurs. Educational Management Administration & Leadership, 43(4), 526-540.