

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون للمرونة الإدارية وعلاقتها بإبداعهم الإداري من وجهة نظر المعلمين

انطون رزق الله فرج بدر

وزارة التربية والتعليم الأردنية

تاريخ القبول: 2023/01/18

تاريخ الاستلام: 2022/10/17

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) للمرونة الإدارية وعلاقتها بإبداعهم الإداري من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، وتكوّن مجتمع الدراسة من (895) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، وتكوّنت عينة الدراسة من (307) معلماً ومعلمة، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) للمرونة الإدارية جاءت بدرجة (كبيرة)، وأنّ مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) جاء بدرجة (كبيرة)، وبيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) للمرونة الإدارية ومستوى الإبداع الإداري لديهم، وبناءً على ذلك توصي الدراسة، بضرورة الاستمرار بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس حول المرونة الإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** درجة ممارسة، المرونة الإدارية، الإبداع الإداري، مديرو المدارس، محافظة عجلون.

## The Degree of Administrative Flexibility Practice of Ajloun Governorate Secondary School Principals and its Relationship with their Administrative Innovation from Teachers' Perspective

### Abstract

The study aimed to identify the degree to which secondary school principals in Ajloun Governorate exercise administrative flexibility and its relationship to their administrative creativity from the teachers' point of view. Secondary schools, and the study sample consisted of (307) male and female teachers, who were chosen by the simple random method. Among secondary school principals in Ajloun governorate, it came to a (large) degree, and the results showed the existence of a positive correlation with statistical significance at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) between the degree of administrative flexibility of secondary school principals in Ajloun Governorate. And the level of administrative creativity they have, and accordingly the study recommends the need to continue holding training courses for school principals on administrative flexibility.

**Keywords:** degree of practice, administrative flexibility, administrative creativity, school principals, Ajloun Governorate.

## المقدمة

يُعدُّ التعليم أحد أهم عناصر الحياة التي تُعطي للإنسان معنى لوجوده؛ فالتعليم ضرورة من ضرورات الحياة، والركيزة الأساسية لأيّ تطور ونماء اجتماعي واقتصادي، ووسيلة العبور إلى المستقبل الزاهر المشرق؛ لذلك جاءت الحاجة لإدارة فعالة قادرة على قيادة العمل التربوي؛ مما يحقق رقي المجتمع، ويدفع عجلة التقدم والنمو الاجتماعي والاقتصادي، وقد تطورت مفاهيم الإدارة كثيرًا فأصبحت مجموعة هائلة من المفاهيم العلمية، ولا سيما الإدارة التربوية؛ فقد اتسعت مجالاتها لتشمل المكونات البيئية من مجتمع محلي جميعها، ومنهاج وطلبة ومعلمين ومبانٍ.

وتُعدُّ الإدارة المدرسية من علوم العصر التي حققت نجاحًا كبيرًا في التقدم الاقتصادي والحضاري لكثير من المجتمعات المعاصرة، حيث لم تعد الموارد الطبيعية هي المحدد الوحيد لتقدم المجتمعات، بقدر كيفية استخدام هذه الموارد واستثمارها عن طريق إدارتها بالقوى البشرية، والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، والطريقة التي تدار بها المدرسة لتحقيق أهدافها، كما أنّها ليست غاية في حد ذاتها؛ ولكنها وسيلة لتحقيق غايات تربوية (الإبراهيم، 2011). وتحتاج الإدارة المدرسية إلى قائد يتصف بسمات القيادة الإبداعية، وتُساعده في التأثير على العاملين معه لكسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من المرونة، ودفعهم للعمل كفريق متعاون منسجم لتحقيق الأهداف بفاعلية ومرونة عالية (جودة، 2010).

وبيّن دميك (Domeck, 2008) أنّ المرونة الإدارية تتمثل في القدرة على أداء المهام الوظيفية بمساحة كبيرة من الحرية داخل إطار المؤسسة، والقيام بالمسؤوليات والواجبات الوظيفية بكفاءة وفعالية عالية، واللجوء للحل الأسهل والأسهل دون تجاوزات وتقصير بواجبات الوظيفة، وعدم إحداث أي فوضى داخل الإدارة، بما ينعكس سلبيًا على أداء المنشأة بشكل كامل. وأضاف كانصوي (Cansoy, 2019) أنّ غياب المرونة الإدارية يؤدي إلى تعرض المؤسسة للأخطاء والتقصير في الأداء، والبطء في الإنتاجية، وصعوبة التنمية والتطوير في الكوادر البشرية التي تُسهم في سرعة الأداء والإنجاز. وأشار بيركوفيتش وبوغلر (Berkovich & Bogler, 2021) أنّ المرونة الإدارية تُسهم في تحقيق درجة عالية من الإنتاجية، وتحقيق أرقام قياسية في خطط العمل والإنجاز التي تتطلع إليها المؤسسة بشكل عام، والإدارة بشكل خاص. ووضح الصريفي (2009) المرونة الإدارية أنّها من المفاهيم الهامة؛ لدورها في إبراز القائد التربوي في صوره إدارية متميزة، وأضاف العنزي (2017) أنّها تُعبر عن ذكاء القائد التربوي، ومقدرته على استثمار الظروف المحيطة لتحقيق أهداف المدرسة؛ فهي مجموعة العمليات المتشابكة، والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمؤسسة التربوية ومحورها الرئيس تعلم الطلبة وتطورهم؛ فالمرونة الإدارية من المطالب الهامة التي تزيد المقدرّة على رفع مستوى الأداء، وتحقيق الواجبات الوظيفية، وتقليل المجهود، وتختصر الوقت، وتقلل من النفقات والتكلفة التشغيلية للمؤسسة، وتُسهم في إكساب العاملين الثقة بالنفس، وتنمية وتطوير القدرات الإدارية والنفسية لديهم، وتسهم في إكساب الإدارة والمؤسسة القدرة على التطوير والإنتاجية الفعالة دون أية عيوب أم ملحوظات، وتجعلها تتفوق على نفسها، وتتقدم في مقدراتها الإنتاجية.

إنّ الربط بين القيادة والإبداع له أهمية في ضمان استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع المدرسي وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي؛ فالقادة المبدعون لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة، ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل، كما أنّ المدرسة العصرية شأنها شأن كل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، تبحث في النهاية عن تميّز أداؤها ومخرجاتها؛ لذا تحتاج إلى إدارة لديها تفويض ومرونة في إدارة ذاتها، قائمة على التخطيط السليم

والمشاركة الفاعلة لكل عناصرها، منفتحة على محيطها قادرة على النهوض برسالتها، وتحقيق أهدافها المحددة لها (رسمي، 2006).

وتعود أهمية الحاجة إلى الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية كونها متغيرًا هامًا 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 عاملين وإداريين متميزين (Hassan, 2018)؛ أي أفراد مبدعين في مختلف المجالات، وخصوصًا في المجال التربوي؛ لأنه المعني ببناء الإنسان الذي إذا خسرت أي أمة خسرت كل شيء، وبناءً على ذلك، فإن اتجاه المؤسسات التعليمية نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، بل لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين، وفي توجهاتهم وسلوكياتهم (الدجاني، 2020).

ويعمل الإبداع الإداري على حل المشكلات والصعوبات التي تواجه المدرسة، ويتعامل مع القرارات والجوانب الإدارية بطرق أكثر ابتكارًا، ويرفع الكفاءة البشرية للعاملين في المدرسة، سواء كانوا (إداريين، أو معلمين، أو فنيين)، الذي بدوره ينعكس على مستوى نتائج المدرسة التعليمي، ومدى قدرتها على الاستفادة من فرص التغيير والتطوير؛ لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة (الجار، 2013).

وتأسيسًا على ما سبق فإن قيام مديري المدارس في محافظة (عجلون) بدورهم لتحقيق الإبداع الإداري، يتطلب منهم كفاءة وجود عالية في الأداء، فهم أصحاب إدارة ورؤية ورسالة مهنية، ولديهم المقدرة على الإرشاد والتوجيه، ليكونوا قدوة حسنة يحتذى بهم، فهم الدعامة الأساسية للتميز والإنجاز في مجتمعهم، وهذا يتطلب منهم ممارسة المرونة الإدارية التي تؤهلهم ليكونوا مديرين فاعلين، ويحققوا أهداف العملية التربوية؛ فالمدارس بحاجة إلى ممارسة المرونة الإدارية التي تحرص على الاهتمام بالجوانب العملية التعليمية كافة بما في ذلك (المعلمين، والطلبة، والمناهج، وأساليب التدريس)، الأمر الذي يزيد من الحرص على خدمة المدرسة، وبذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة، والسعي قدمًا نحو تحسين الأساليب المتبعة في إدارة المدارس، وتعزيز المرونة الإدارية للمديرين للوصول إلى الإبداع الإداري.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظرًا لكثرة الأعباء الإدارية التي تقع على كاهل مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) كان من الضروري أن يخطط مدير المدرسة بشكل إيجابي وفعال مع معلميه، وأن تتسم الخطة المدرسية بعدة عناصر من أهمها الواقعية، والمرونة في التنفيذ حتى يتسنى لهم إنجاز الأهداف التي يسعون إليها في مؤسساتهم التربوية، ولا يأتي ذلك إلا من خلال منح المديرين مزيدًا من اللامركزية في العمل من قبل مديري التربية والتعليم لتحقيق الإبداع الإداري، وقد لاحظ الباحث من خلال عمله أن مدير المدرسة الذي يمارس الإبداع الإداري بكل عناصره ومهاراته في عمله، يحقق نتائج إيجابية في مستوى عالٍ من الإبداع المدرسي، ولعل أهم هذه العناصر الذي يجب على مدير المدرسة امتلاكها، وتوظيفها في عمله الإداري للخروج من ضغوط العمل، والتكيف مع المواقف الطارئة، وتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها هي المرونة الإدارية، والتوجه نحو التميز لتحقيق الإبداع والابتكار لمواجهة التحديات، لذلك جاءت الدراسة الحالية للإجابة على الاسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) للمرونة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمرونة الإدارية وبين مستوى الإبداع الإداري لديهم؟

#### أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) للمرونة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) من وجهة نظر المعلمين.
3. بيان العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) للمرونة الإدارية ومستوى إبداعهم الإداري.

#### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

#### الأهمية النظرية:

تظهر أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمرونة الإدارية ومستوى الإبداع الإداري لديهم، ومن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء حقل التخصص والأدب النظري بدراسات حول ممارسة مديري المدارس للمرونة الإدارية، ودراسات حول الإبداع الإداري لديهم والعلاقة بينهما.

#### الأهمية العملية (التطبيقية):

قد تفيد هذه الدراسة مديري المدارس في التعرف على المشكلات التي تحول دون تطبيق المرونة الإدارية، وقد تفيد متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم في تطوير مهارات القيادة لدى مديري المدارس، ومن المؤمل أن تساعد متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم في عقد دورات تدريبية للمدراء حول المرونة الإدارية والإبداع الإداري، قد تفيد مديري المدارس في محافظة (عجلون)، حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة ممارستهم للمرونة الإدارية التي تُعدُّ من المواضيع الهامة، التي من المفترض المحافظة على ممارستها؛ لما لها من فائدة في عمليتي التعليم والتعلم، وقد تفيد الباحثين؛ حيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

#### التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:

شملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

- **المرونة الإدارية:** هي قدرة المدير أو القائد على الاستجابة للتغيرات المختلفة المفروضة من البيئة المحيط به، من خلال وضع عدد من الخطط والاستراتيجيات التي تساعد على إحداث التغيير المطلوب (Knutson & Holand, 2010)، ويعرفها الباحث إجرائياً أنه: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المدراء من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس المرونة الإدارية.
- **الإبداع الإداري:** "القدرة على استثمار الموارد المادية والبشرية بشكل إبداعي، وتقديم الأفكار التي تنتج عن التفكير الذهني والضماني الخارجي في الواقع حتى تظهر بأشكالها النهائية" (Zhang & Li, 2013). ويُعرف إجرائياً: مقدرة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون على التنوع في إدارة الموارد البشرية والمادية، وتوزيع

المهام بشكل إبداعي لإحداث التغيير المرغوب فيه في المدرسة، وتمّ قياسه من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الإبداع الإداري التي تمّ تطويرها لأغراض الدراسة.

- **مدير المدرسة إجرائيًا:** هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لملائمة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين، وتوجيههم، وتقويم أعمالهم، من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية.

#### حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) للمرونة الإدارية وعلاقتها بإبداعهم الإداري من وجهة نظر المعلمين.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات.
- **الحد المكاني:** تمّ تطبيق هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة (عجلون).
- **الحد الزمني:** تمّ تطبيق الدراسة ضمن الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2021-2022م).

#### الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتمّ ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى بيب (Pep, 2011) دراسة للتعرف إلى العلاقة بين مرونة المديرين، والرضا الوظيفي، والالتزام بالعمل، وإلى استكشاف السمات الشخصية والإدارية المرتبطة بالمرونة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية (فلوريدا)، حيث تناط بالمدير مسؤوليات كبيرة، ومساءلة، ومهام كبيرة وغيرها من الضغوطات التي يقابلها في إدارة المدرسة، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها، وتكوّنت عينة الدراسة من (338) مديرًا ومديرة اختيروا بالطريقة القصدية؛ وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية عالية بين مرونة المديرين والرضا الوظيفي، والالتزام بالعمل لدى المعلمين.

سعت دراسة العنزي (2017) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في (دولة الكويت) للمرونة الإدارية، وعلاقتها بمستوى الكفاءة الوظيفية للمعلمين، حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمعها الذي تألف من مديري المدارس في (دولة الكويت)، وتمّ تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (88) معلمًا ومعلمة، وأشارت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس في (دولة الكويت) للمرونة الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة، وأنّ الكفاءة الوظيفية السائدة في المدارس الحكومية المتوسطة في (دولة الكويت) من وجهة نظر معلمها كانت بدرجة عالية، وأنّ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات المرونة الإدارية والدرجة الكلية لأبعاد الكفاءة الوظيفية.

وأجرى السهو (2019) دراسة هدفت للتعرف إلى مستوى المرونة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في (دولة الكويت)، وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية في ضوء بعض المتغيرات، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها، وتكوّنت عينة الدراسة من (377) معلمًا ومعلمة تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة؛ وأظهرت النتائج أنّ مستوى المرونة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في (دولة الكويت) من وجهة نظر معلمي التربية البدنية جاءت بدرجة (مرتفعة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات

عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس وجاءت لصالح (الذكور)، وفي متغير المؤهل العلمي لمستوى (البكالوريوس)، وفي متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر.

وأجرت السبيعي (2021) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في (دولة الكويت)، إذ استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكوّنت عينة الدراسة من (149) مديرًا ومديرة؛ وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

بينما قام خطاطبة والإبراهيم (2021) بدراسة للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) من وجهة نظر المعلمين، وعلاقته بدرجة إكسابهم الكفايات المهنية، وتكوّنت عينة الدراسة من (153) معلمًا، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة؛ وأظهرت النتائج أنّ مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وأنّ درجة إكساب مديري المدارس المعلمين للكفايات المهنية جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ودرجة إكسابهم الكفايات المهنية.

وأجرى رضوي (2022) دراسة للتعرف إلى درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لمديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر المدرسين في محافظة (واسط)، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، وتكوّنت عينة الدراسة من (300) معلمًا ومعلمة؛ وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الاعدادية جاءت بدرجة كبيرة، وأنّ مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الاعدادية جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الاعدادية للمرونة الإدارية ومتوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى إدارة التميز.

وهدفت دراسة السويدي ورحمة الله ورشماواتي وهرياتي (Suyudi, Rahmatullah, Rachmawati, & Hariyati, 2022) الكشف عن أثر القيادة المبدعة والتعليم الإبداعي كجوانب رئيسة في رفع مستوى أداء الطلبة والتحقق من رضاهم عن التعليم، وتحقيق الذات، والنجاح العلمي للطلبة في المدارس الإسلامية في إندونيسيا، إذ استخدم المنهج الوصفي، والاستبيان أداة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (307) طالبًا وطالبة؛ وأظهرت النتائج أنّ القيادة المدرسية المبدعة تنعكس بشكل إيجابي على الطلبة وتولد لديهم رضا عن العملية التعليمية، كما تساعد الطلبة في تحقيق ذاتهم.

#### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

أولاً: من حيث الهدف: هدفت دراسة بييب (Pep, 2011) التعرف إلى العلاقة بين مرونة المديرين والرضا الوظيفي والإلتزام بالعمل، في حين هدفت دراسة العنزي (2017) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في (دولة الكويت) للمرونة الإدارية وعلاقتها بمستوى الكفاءة الوظيفية للمعلمين، بينما هدفت دراسة السهو (2019) التعرف إلى مستوى المرونة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في (دولة الكويت)، وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية، وسعت دراسة السبيعي (2021) التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في (دولة الكويت)، بينما هدفت دراسة خطاطبة والإبراهيم (2021) التعرف إلى

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) وعلاقته بدرجة إكسابهم الكفايات المهنية، وأخيراً هدفت دراسة رضوي (2022) التعرف إلى درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لمديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر المدرسين في محافظة (واسط).

ثانياً: من حيث المنهج والأداة: استخدمت دراسة العنزي (2017)، ودراسة السبيعي (2021) المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين استخدمت دراسة السهو (2019) المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة خطاطبة والإبراهيم (2021) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة، في حين استخدمت دراسة رضوي (2022) المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، بينما استخدمت دراسة السويدي ورحمة الله ورشماواتي وهرياتي (Suyudi, Rahmatullah, Rachmawati, & Hariyati, 2022) المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمرونة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في محافظة (عجلون)، حيث حسب - حدود علم الباحث - لا توجد دراسات سابقة ربطت بين المتغيرين.

#### منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي؛ وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة (عجلون) جميعها، والبالغ عددهم (895) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم لمحافظة (عجلون) 2021-2022م.

#### عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (307) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة (عجلون) تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

#### أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام:

#### أولاً: أداة المرونة الإدارية

قام الباحث بتطوير مقياس المرونة الإدارية بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (العنزي، 2017؛ ودراسة السهو، 2019؛ ودراسة رضوي، 2022)، وتكوّن المقياس بصورته الأولية من (39) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: مجال القوانين والأنظمة ويتضمن (6) فقرات، ومجال الأداء ويتضمن (6) فقرات، ومجال اتخاذ القرار ويتضمن (6) فقرات.

#### صدق وثبات أداة المرونة الإدارية

#### صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى لمقياس المرونة الإدارية؛ فقد تمّ عرضه على مجموعة مكونة من (10) مُحكِّمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم) في عدد من الجامعات الأردنية، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس

من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمد الباحث الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أي ما نسبته (80%) من المحكمين. حيث تم حذف ثلاث فقرات وإعادة صياغة لبعض الفقرات؛ وبهذا أصبح المقياس في صورته النهائية مكوناً من (15) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، وهي: مجال القوانين والأنظمة ويتضمن (5) فقرات، ومجال الأداء ويتضمن (5) فقرات، ومجال اتخاذ القرار ويتضمن (5) فقرات.

#### صدق البناء

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (25) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (1).

جدول (1): قيم معاملات الارتباط لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة ومجالاتها

ارتباط الفقرة		رقم الفقرة	ارتباط الفقرة		رقم الفقرة
بالأداة	بالمجال		بالأداة	بالمجال	
0.68	0.75	9	0.64	0.73	1
0.76	0.79	10	0.62	0.72	2
0.76	0.74	11	0.64	0.73	3
0.76	0.81	12	0.70	0.78	4
0.67	0.76	13	0.71	0.80	5
0.74	0.72	14	0.67	0.82	6
0.55	0.78	15	0.65	0.80	7
			0.61	0.77	8

يلاحظ من الجدول (1) أن قيم معاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بمجالها قد تراوحت من (0.72) وحتى (0.82)، وأن قيم معاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة قد تراوحت من (0.55) وحتى (0.76) وجميعها أعلى من المعيار المشار إليه عند عودة (2010) البالغة قيمته (0.20).

#### ثبات أداة المرونة الإدارية

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لمقياس المرونة الإدارية، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's  $\alpha$ ) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الأخلاقية ومجالاتها

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي
مجال الأنظمة والقوانين	0.93
مجال الأداء	0.94
مجال اتخاذ القرار	0.95
الكلّي للمقياس	0.92

يلاحظ من النتائج في الجدول (2) أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي للمقياس ككل بلغت (0.92)، ولمجالاته تراوحت من (0.93 - 0.95). وهذه القيم تُشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

#### ثانياً: أداة الإبداع الإداري

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (السيبي، 2021؛ ودراسة رضوي، 2021)، وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (22) فقرة.

## صدق وثبات أداة الابداع الإداري

### الصدق الظاهري

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ فقد تمَّ عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحكِّمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم) في عدد من الجامعات الأردنية، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمد الباحث الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أي ما نسبته (80%) من المُحكِّمين وبهذا أصبحت الأداة مكونة من (20) فقرة، حيث تم حذف فقرتين، وإعادة صياغة لبعض الفقرات.

### صدق البناء لأداة الدراسة

تمَّ تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (25) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

#### جدول (3): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة
1	.80	11	.92
2	.80	12	.80
3	.77	13	.83
4	.90	14	.90
5	.92	15	.85
6	.86	16	.79
7	.76	17	.89
8	.67	18	.90
9	.85	19	.90
10	.86	20	.82

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة قد تراوحت من (0.67) وحتى (0.90)، وجميعها أعلى من المشار إليه عند عودة (2010) البالغة قيمته (0.20).

### ثبات أداة الابداع الإداري

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الابداع الإداري، فقد تمَّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's  $\alpha$ ) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، حيث بلغت قيمة الثبات (0.93)، وهذه القيم تُشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

### معيير تصحيح المقياس

تمَّ استخدام مقياس (ليكرت) للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تمَّ إعطاء موافق بشدة (5)، وموافق (4)، ومحايد (3)، وغير موافق (2)، وغير موافق بشدة (1)، كما تمَّ الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / 3 = 3 / (4-5) = 1.33$$

وعليه تكون:

- من 1-أقل من 2.33 منخفضة.

- من 2.33 إلى أقل 3.66 متوسطة.

- من 3.66 إلى 5.00 مرتفعة.

#### متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل الرئيس:

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمرونة الإدارية في مديرية تربية (عجلون).

ثانياً: المتغير التابع:

- الإبداع الإداري للمديرين.

#### إجراءات الدراسة

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

- إعداد أدوات الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة، حيث تم تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة (عجلون)، بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه للمدارس الثانوية.

- التحقق من دلالات صدق المحتوى لأداتي الدراسة (الأولى والثانية)، والثبات للأداتين (الأولى والثانية)؛ للخروج بالصورة النهائية لهما.

- تطبيق أداتي الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.

- جمع الاستبانات، وتدقيقها، ونفريغها حاسوبياً، ومعالجته إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

- عرض النتائج، ومناقشتها وتفسيرها والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) للمرونة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة ككل، ولفقرات كل مجال على حدة، والجدول (4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة ككل.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة ككل.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	1	0.97	4.00	الأنظمة والقوانين
مرتفعة	2	0.92	3.87	الأداء
مرتفعة	3	0.94	3.85	اتخاذ القرار
مرتفعة		0.94	3.91	الكلية

يوضح الجدول (4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمرونة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة (مرتفعة)، وبوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.94)؛ ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى التناغم والتجانس الموجود بين العاملين في المدرسة، حيث تجعل تنفيذ التشريعات والقرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية تسير

بسلاسة، كما أنّ مديري المدارس يمارسون أساليب إدارية حديثة تمكنهم مواصلة أعمالهم بكفاءة والخروج من ضغوط العمل، ووجود التنافس الشديد بين مديري المدارس الثانوية يجعلهم يبحثون عن أفضل الطرق والإجراءات التي تمكنهم من الوصول لجودة في الأداء المدرسي؛ ولذلك يجعلهم يمارسون المرونة الإدارية في إدارتهم للمدرسة، كما أنّ مديري المدارس يسعون للبحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنهم مواصلة أعمالهم بكفاءة، والخروج من ضغوط العمل؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ اختيار مديري ومديرات المدارس يتم وفق معايير وأسس واضحة، وبعد خضوعه للعديد من الدورات التدريبية مثل: دورة القيادة التربوية، فلا يعين مدير المدرسة إلا بعد اجتياز هذه الدورة بنجاح؛ اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العنزي (2017) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة مديري المدارس في (دولة الكويت) للمرونة الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة، كما اتفقت مع نتائج دراسة السهو (2019) التي أظهرت أنّ مستوى المرونة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في (دولة الكويت) من وجهة نظر معلمي التربية البدنية جاءت بدرجة (مرتفعة)، واتفقت مع نتائج دراسة رضوي (2022) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الاعدادية جاءت بدرجة كبيرة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمناقشة كل مجال من مجالات المقياس حسب ترتيبها وهي كالآتي:

#### المجال الأول: الأنظمة والقوانين

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأنظمة والقوانين، كما في جدول (5).

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لالتزام مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين

الترتيب تتازلياً	رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يمتلك المدير القدرة على التكيف مع الأنظمة والقوانين	4.09	0.95	مرتفعة
2	4	يفوض المدير بعضاً من صلاحياته للمعلمين	4.01	0.91	مرتفعة
3	1	يتغاضى المدير عن تطبيق القرارات في بعض الحالات	4.00	1.03	مرتفعة
4	5	يعمل المدير على ضبط الإجازات تتلاءم مع القوانين والأنظمة	3.98	1.01	مرتفعة
5	3	يطبق المدير القوانين والأنظمة بحرفيتها	3.90	0.96	مرتفعة
		الكلّي للمجال	4.00	0.97	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أنّ مجال الأنظمة والقوانين جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.00)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة بوضوح التشريعات والقرارات الإدارية لدى مديري المدارس والمعلمين، ووجود توافق وانسجام في آلية تطبيق الإجراءات الإدارية المتعلقة بالأنظمة واللوائح المتبعة من قبل مديري المدارس مع المعلمين، وواقعية الأنظمة واللوائح من وجهة نظر المعلمين في المدرسة؛ ممّا يتولد لديهم شعور بالرضا من خلال تطبيقها، ويزيد تحفيزهم لتنفيذها على أكمل وجه. كما أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.90 - 4.09)؛ إذ جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يمتلك المدير القدرة على التكيف مع الأنظمة والقوانين" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)؛ ربما يعود السبب إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بأهمية هذه الأنظمة والتعليمات لمدير المدرسة لتطوير مهاراته الإدارية، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على "يفوض المدير بعضاً من صلاحياته للمعلمين" بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة من المعلمين أنّ مدرّاء المدارس يتقنون بمعلميهم ويقدراتهم، ويفوضونهم بعضاً من تلك الصلاحيات الشفوية، أو الكتابية التي تُسهم بتسيير العملية

التعليمية، وإنجاز المهام بدقة عالية وجهد وقت أقل، وجاءت الفقرة التي تنص على "يعمل المدير على ضبط الإجازات لتتلاءم مع القوانين والأنظمة"، بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى أن القوانين والأنظمة الصادرة من وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بالإجازات المدرسية تُحتم على مدير المدرسة رصدها أولاً بأول، ورفعها لقسم شؤون الموظفين بمديرية التربية والتعليم أولاً بأول، فكثرة غياب المعلمين في اليوم الدراسي يُشكل عائقاً أمام الإدارة المدرسية وصعوبة في تسير اليوم الدراسي. في حين جاءت الفقرة (3) التي تنص على "يطبق المدير القوانين والأنظمة بحرفيتها" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن القوانين والأنظمة هي من أساسيات العمل الإداري فلا يوجد مؤسسة لا تحكمها القوانين والأنظمة، التي إن طبقت بالشكل الصحيح تحقق العدالة للجميع.

### المجال الثاني: الأداء

للإجابة عن هذا المجال تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء، كما في الجدول (6).

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء

الرتبة	الرقم	ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يقدم المدير أفكاراً جديدة لتطوير العمل ببسر وسهولة	3.96	0.98	مرتفعة
2	9	يستطيع المدير تغيير أسلوب الإدارة وفق مصلحة العمل	3.92	0.97	مرتفعة
3	8	يمتلك المدير القدرة على تقييم أداء المعلمين بدقة	3.89	0.90	مرتفعة
4	7	يبتعد المدير عن الانفعال والعصبية أثناء حواراته مع المعلمين	3.80	0.88	مرتفعة
5	10	يحرص المدير على معرفة نقاط القوة والضعف في أداءه	3.79	0.85	مرتفعة
		الكلي للمجال	3.87	0.92	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري المدارس للمرونة الإدارية في مجال الأداء جاءت بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي بلغ (3.87)؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يمتلكون خبرة كافية في الإدارة، وذلك من خلال حضورهم للكثير من الدورات التدريبية، التي تمكنهم من توظيفها في تطوير الأداء بسهولة دون عناء، كما أن مدير المدرسة يمتلك القدرة على تقييم أداء المعلمين بموضوعية وبعدل، ويعزز المعلمين المبدعين. في حين جاءت الفقرة (6) التي تنص على "يقدم المدير أفكاراً جديدة لتطوير العمل ببسر وسهولة" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)؛ ربما يعود السبب إلى شعور أفراد العينة من المعلمين أن مدير المدرسة هو عبارة عن مستودع من الأفكار والمبادرات التي يستثمرها في الوقت المناسب، بما يتلاءم مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة؛ لتطوير الأداء المدرسي، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على "يستطيع المدير تغيير أسلوب الإدارة وفق مصلحة العمل"، بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أن مدرّاهم يوظفون أنواعاً عدة من الأساليب الإدارية، وذلك حسب الموقف التعليمي، وما تقتضيه المصلحة العامة، وجاء في المرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على "يبتعد المدير عن الانفعال والعصبية أثناء حواراته مع المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.88)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مدرّاهم يحترمون آرائهم، ويأخذون بها فيما يخص العملية التعليمية، ويتقبلون النقد البناء، بينما جاءت الفقرة (10) التي تنص على "يحرص المدير على معرفة نقاط القوة والضعف في أداءه" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري

(0.85)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)؛ ربما يعود السبب إلى شعور أفراد عينة الدراسة أنّ مدير المدرسة يعدّ الدعم والمساندة لرأس المال البشري عنصراً أساساً لتطوير أداء المؤسسة وتميزها؛ مما يجعل مدرسته متميزة، ويهتم بتحديد نقاط القوة والضعف ويقف عليها ويعالجها.

#### المجال الثالث: اتخاذ القرار

للإجابة عن هذا المجال تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ القرار، كما في الجدول (7).

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ القرار

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	يتحمل المدير المسؤولية الكاملة في إتخاذ قراراته	3.91	0.86	مرتفعة
2	15	يضع المدير حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجهه	3.90	0.98	مرتفعة
3	13	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات	3.85	0.93	مرتفعة
4	11	يمتلك المدير شجاعة كافية لتفسير قراراته للمعلمين	3.81	0.97	مرتفعة
5	14	يستطيع المدير اتخاذ قراراته بشكل منظم	3.78	0.95	مرتفعة
		الكلّي للمجال	3.85	0.94	مرتفعة
		المتوسط الحسابي الكلّي	3.91	0.94	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمرونة الإدارية في مجال اتخاذ القرارات جاءت متوسط حسابي بلغ (3.85)، وبدرجة ممارسة مرتفعة؛ وهذا يعود إلى قيام مدير المدارس بعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة القضايا المتعلقة بالبيئية المدرسية، التي تتناول في مجملها توزيع الحصص الصفية، وأنصبة المعلمين، والإشراف على العملية التعليمية للطلبة، ويتشاورون فيما بينهم لاختيار منسق بين المعلمين لمتابعة الأعمال، والرجوع إلى الإدارة المدرسية إذا تطلب الأمر ذلك. في حين جاءت الفقرة (12) التي تنص على "يتحمل المدير المسؤولية الكاملة في إتخاذ قراراته" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)؛ وهذا يعود إلى أنّ مدير المدرسة هو الشخص المسؤول عن أداء مدرسته، والمسؤول أمام مديريته عن كافة القرارات الصادرة منه، وهذا ما يؤكد أنّ معلمي المدارس لا يستطيعون تجاوز مديريهم في إبداء القرارات إلا من خلال اطلاعهم على تلك القرار.

في حين جاءت الفقرة (14) التي تنص على "يستطيع المدير اتخاذ قراراته بشكل منظم" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وبلغ المتوسط الكلّي لمجال الأداء (3.85)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلّي للمرونة الإدارية (3.91) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)؛ وهذا يعود إلى أنّ وزارة التربية والتعليم تقوم بعقد الدورات المنتظمة لمديري المدارس، ومن ضمنها اتخاذ القرارات المناسبة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على اتخاذ تلك القرارات بطريقة منتظمة بعيداً عن العشوائية.

عرض نتائج السؤال الثاني: "ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال الثاني؛ فقد تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	16	يعمل على تطوير رؤية المدرسة ورسالتها	4.34	0.74	مرتفعة
2	6	يحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	64.2	0.77	مرتفعة
3	1	ينوع في أساليبه الإشرافية	4.25	0.82	مرتفعة
4	17	يسعى لتلبية احتياجات المعلمين لتطوير قدراتهم	4.24	0.80	مرتفعة
4	7	يستفيد من نتائج البحوث والدراسات في تحسين أداء المعلمين	4.24	0.77	مرتفعة
6	5	يحث المعلمين على الإبداع في إنجاز أعمالهم	4.22	0.80	مرتفعة
7	14	يطبق الإجراءات بصورة إبداعية	4.16	0.82	مرتفعة
8	8	يطلع المعلمين على تجارب عالمية مبدعة في الإدارة الصفية	4.14	0.88	مرتفعة
9	13	يدعم تنفيذ المشاريع الإبداعية داخل المدرسة	4.13	0.84	مرتفعة
10	9	يقترح أنشطة إثرائية إبداعية تتسمج مع مستويات الطلبة	4.12	0.82	مرتفعة
10	1	يحرص على بناء علاقات جيدة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	4.12	0.92	مرتفعة
12	4	يشجع المعلمين على الالتزام بأخلاقيات المهنة	4.11	0.86	مرتفعة
13	12	يستخدم مبدأ الرقابة الذاتية تجاه نفسه	4.09	0.89	مرتفعة
14	18	يشرك الطلبة في الأعمال التطوعية	4.08	0.87	مرتفعة
15	2	يسهل عملية الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور	4.07	0.83	مرتفعة
16	19	يقدم صورة إيجابية عن مدير المدرسة القدوة	4.01	0.95	مرتفعة
17	3	يعمل على غرس الثقة في نفوس المعلمين	3.96	1.02	مرتفعة
18	11	يثنى على المعلمين المبدعين في أدائهم أمام الزملاء	3.84	1.11	مرتفعة
19	15	يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية	33.8	94.0	مرتفعة
20	10	يشرك المعلمين في وضع الخطط المدرسية	23.8	85.0	مرتفعة
		الكلية للأداة	4.10	0.71	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية قد تراوحت بين (3.82-4.34)، حيث بلغ المتوسط الكلي للإبداع الإداري (4.10)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، ربما يرجع السبب في هذه النتيجة إلى ما يتمتع به مديرو المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) من القيادة الحكيمة التي تمتلك صفة القوة، والضبط، والالتزام بالواجب تجاه المدرسة، والميل للمخاطرة وتقبل الغموض، وضبط النفس، والتقييد بالأنظمة والتعليمات، والتحرر من القيود الذاتية، والاستفادة من الأزمات وتحويلها إلى فرص، والسعي الجاد للوصول إلى النتائج الناجحة، وتجنب الفشل، والتحمس لأفكار إبداعية متنوعة وتنفيذها، والتمتع بروح المبادرة والانفتاح على الخبرات الجديدة، والجرأة في إبداء الآراء، والاهتمام بآراء الآخرين وتقبلهم وخصوصاً الإبداعية التي تعمل على تحقيق شيء جديد.

وقد جاءت الفقرة (16) التي تنص على "يعمل على تطوير رؤية المدرسة ورسالتها" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.74)، وبدرجة ممارسة مرتفعة؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ مديرية التربية والتعليم تفرد مشرفاً لمتابعة الخطة المدرسية، ورؤية المدرسة، ويسعى بالتعاون مع المدرء إلى تطويرها لمواكبة التطورات التي تحدث باستمرار.

في حين جاءت الفقرة (6) بالمرتبة الثانية، التي تنص "يحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة" بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.77) بدرجة تقدير مرتفعة، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يحصلون على الدعم المالي من وزارة التربية والتعليم، ولا يتوفر لها أي دخل مالي غير ذلك؛ لذلك يحرص مديرو المدارس على توجيه الإنفاق بالأوجه الصحيحة.

وجاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الثالثة، التي تنص "ينوع في أساليبه الإشرافية" بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.82) وبدرجة تقدير مرتفعة؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء تعامل مديري المدارس بمسؤولية مع المعلمين، ويتم ذلك بالتنوع من الأساليب الإشرافية التي يمارسونها؛ حيث يُعدُّ مدير المدرسة مشرفاً مقيماً، يعمل على إرشاد وتوجيه المعلمين، ويهتمُّ بالنظم الإدارية الحديثة.

في حين جاءت الفقرة (11) التي تنص على "يثنى على المعلمين المبدعين في أدائهم أمام زملاء" بالمرتبة الثامنة عشر، بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (1.11)، وبدرجة مرتفعة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديري ومديرات المدارس يقدرُون الإبداع والتميز للمعلمين فيما يخص العملية التعليمية، فيكرمونهم، ويثنون على أدائهم باستمرار، الأمر الذي ربما ينعكس على زملاءهم المعلمين وحفزهم نحو الإبداع، وهذا يُسهم في تميّز العملية التعليمية بشكل عام، والطلبة بشكل خاص. وجاء في المرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على "يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية" بالمرتبة الثامنة عشر، بمتوسط حسابي (3.3)، وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة مرتفعة؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة إلى أن المعلمين والمديرين تربطهم علاقات إنسانية وأخوية، فأغلبهم يتعاذرون مع بعضهم البعض، ويساندون بعضهم البعض، كما أن الإدارة المدرسية توظف هذا الجانب (العلاقات الاجتماعية) ضمن الخطة التطويرية للمدرسة، وتشكل لجان تُعنى بها باستمرار. في حين جاءت الفقرة (10) التي تنص على "يشرك المعلمين في وضع الخطط المدرسية" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة مرتفعة، بالرغم من أنها جاءت بدرجة مرتفعة إلا أنها تقع في آخر الترتيب العام؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يتمتعون بحسن العلاقات الإنسانية مع معلمهم، وربما يرجع السبب إلى أن المدراء حريصون على سير العملية التعليمية، ومتابعة الخطط المدرسية، وعند إجراء الخطة الإجرائية للمدرسة يوزعون المهام على المعلمين في الجوانب الاجتماعية، والصحية، وبيئة الطالب، والتعلم والتعليم جميعها، اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة خطاطبة والابراهيم (2021) التي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السبيعي (2021) التي أظهرت أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( = 0.05) في تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمرونة الإدارية وبين مستوى الإبداع الإداري لديهم؟

للإجابة عن السؤال الثالث فقد تم استخراج معامل ارتباط (بيرسون) للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمرونة الإدارية ومستوى الإبداع الإداري، وذلك كما يظهره الجدول (9).

جدول (9): قيم معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة ممارسة مديري المدارس للمرونة الإدارية ومستوى الإبداع الإداري

معامل الارتباط	مستوى الإبداع الإداري
درجة ممارسة مديري المدارس للمرونة الإدارية	0.68**

بينت نتائج الجدول رقم (9) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس للمرونة الإدارية وبين مستوى الإبداع الإداري؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.68^{**}$ )؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك المديرين وحرصهم في المدارس الثانوية لأهمية ممارسة المرونة الإدارية في المدرسة، حيث ينعكس ذلك إيجاباً على أداء المدرسين وصولاً لتمييز أدائهم، كذلك وجود علاقة تكاملية يسودها التناغم والتجانس في ممارسة مديري المدارس الإعدادية للمرونة الإدارية، وتحقيق الإبداع الإداري لديهم؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه كلما مارس مديري المدارس الثانوية في محافظة (عجلون) للمرونة الإدارية الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداء المعلمين وتطور أدائهم في العملية التعليمية؛ وقد يعزى ذلك إلى كون المعلمين يشعرون أنّ مديريهم يقدمون لهم خدمات العملية التعليمية بمرونة في شتى المجالات كالتهيئة، وفي بناء علاقات إنسانية، ويحترمون آرائهم ويقبلونها، مما يعمل على توفير جو من الثقة والاحترام المتبادل بينهم؛ مما يتولد عنه جو من الرضا عن المدرسة والمدير والعمل، وتعدّ هذه النتيجة منطقية، حيث أنّ المدير الناجح هو الذي يمارس أدواره بشكل متوازٍ وعادل بالنسبة لمؤسسيه؛ مما يدفعهم إلى العمل بجد ونشاط مما ينعكس أثره إيجاباً على الطلبة؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ ممارسة مديري المدارس للمرونة الإدارية بشكل فاعل وحقيقي تجاه أركان العملية التعليمية كافة (معلمين، وطلبة، والمجتمع المحلي) بشكل عقلاني يراعي (المصداقية، والدقة، والوضوح، والعدل)، فإنّه يؤثر بشكل مباشر على الإبداع الإداري للمعلمين، فيصبحوا فعالين بشكل إيجابي وحقيقي بالعملية التعليمية، ويشاركون الطلبة في آراءهم واهتماماتهم، ويطلعون أولياء أمور الطلبة على أداء أبناءهم المعرفي والسلوكي.

#### التوصيات:

في ضوء ما تمّ التوصل إليه من نتائج يوصى الباحث بما يأتي:

- 1- بيّنت النتائج أنّ ممارسة مديري المدارس في للمرونة الإدارية جاءت (مرتفعة)، وهذا يدل على أنّ مديري المدارس أعدوا إعداداً جيداً، وفي ضوء ذلك توصى الباحثة في الاستمرار بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس حول المرونة الإدارية.
- 2- منح مديري المدارس الصلاحيات الكافية للتصرف والإبداع، وممارسة المرونة الإدارية في مدارسهم، والابتعاد عن المركزية من قبل الإدارة العليا في اتخاذ القرارات؛ لكي تتيح الفرصة للتطوير والإنجاز في المهام الموكلة إليهم.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول المرونة الإدارية وربطها بمتغيرات أخرى كالتمييز الوظيفي للمعلمين.

#### المراجع العربية

- السهو، يوسف (2019). مستوى المرونة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق: الأردن.
- السبيعي، تهاني (2021). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، جامعة الإسكندرية، مجلة الطفولة والتربية، 46(2)، 495-535
- الإبراهيم، عدنان (2011). الإدارة التربوية، عمان: دار اليازوري.
- رضوي، سعد (2022). درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين في مدارس محافظة واسط، جامعة واسط، الجزائر، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، 9(83)، 117-145.
- العزني، عبد الله (2017). درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للمرونة الإدارية وعلاقتها بمستوى الكفاءة الوظيفية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.

- خطاطبة، غادة والابراهيم، عدنان (2021). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين. جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، مجلة جامعة العلوم التطبيقية، 26(1)، 1-14.
- الدجاني، ياسمين (2020). درجة ممارسة الإبداع الإداري في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(14)، 1-29.
- الجسار، علي (2013). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقته بتهيئة بيئة مدرسية آمنة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الصريفي، محمد (2009). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- جوده، جيهان (2010). إبداعات المعلم العربي، مفاهيم وتدريبات، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- رسمي، محمد (2006). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع.

### المراجع الأجنبية

- Pepe, J. (2011). The Relationship of Principal Resiliency to Job Satisfaction and Work Commitment: An Exploratory Study of K-12 Public School Principals in Florida. University of South Florida.
- Suyudi, M., Rahmatullah, A. S., Rachmawati, Y., & Hariyati, N. (2022). The Effect of Instructional Leadership and Creative Teaching on Student Actualization: Student Satisfaction as a Mediator Variable. *International Journal of Instruction*, 15(1), 113-134.
- Knutsen, L. H., & Holand, R. (2010). Investment strategy for small hydropower generation plants in Norway. Copenhagen Business School.
- Domeck, C. E. (2008). An investigation to determine the perceptions of resilience in educational and business leadership personnel in central Florida. University of Central Florida.
- Zhang, X., & Li, B. (2013). Organizational culture and employee satisfaction: An exploratory study. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(1), 48.
- Cansoy, R. (2019). The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies*, 12(1), 37-52.
- Berkovich, I., & Bogler, R. (2021). Conceptualising the mediating paths linking effective school leadership to teachers' organisational commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 410-429.
- Hassan, U., Awan, G., & Awan, A. G. (2018). Effect of School Environment on Teacher's Motivation and Self-Esteem at Secondary Level in District Multan-Pakistan. *Global Journal of Management, Social Sciences and Humanities*, 4(1), 211-223.