

Creative Leadership and its Relationship to Administrative Flexibility Development among Secondary Schools Principals in Ajloun Governorate from Teachers and Principals Point of View

القيادة الإبداعية وعلاقتها بتنمية المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون
من وجهة نظر المعلمين والمديرين

Jamla Ismail^{1*}, Ahmad Rathwan¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 11 Apr 2023

Accepted 11 May 2023

Published 01 Oct 2025

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: jamlaababneh@yahoo.com.

Abstract

The study aimed to identify the level of creative leadership and its relationship to the development of administrative flexibility among secondary school principals in Ajloun Governorate from the perspectives of teachers and principals. A relational descriptive approach was employed. A questionnaire was used to collect data to achieve the study's objectives. The study sample consisted of 51 male and female principals, and 335 male and female teachers working in secondary schools affiliated with the Directorate of Education in Ajloun Governorate. The results indicated that the sample's estimates for the degree of practicing creative leadership were high, and the degree of practicing administrative flexibility was also high. The study revealed a statistically significant positive correlation between the level of creative leadership and the level of administrative flexibility among secondary school principals in Ajloun Governorate. Based on the findings, a set of recommendations was proposed, the most important of which are: encouraging secondary school principals to continue practicing both creative leadership and administrative flexibility in their school management.

Keywords: Creative Leadership, Administrative Flexibility, Teachers, Principals, Secondary Schools, Ajloun Governorate.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الإبداعية وعلاقتها بتنمية المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين والمديرين، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة طور مقياسان، الأول: لقياس القيادة الإبداعية، أما المقياس الثاني، فلقياس المرونة الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (٥١) مديراً ومديرة، و(٣٣٥) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون. أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية مرتفعة، ولدرجة ممارسة المرونة الإدارية مرتفعة أيضاً، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة

القيادة الإبداعية ودرجة المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون. وفي ضوء نتائج الدراسة، قُدمت مجموعة من التوصيات، أهمها: تشجيع مديري المدارس الثانوية للاستمرار في ممارسة القيادة الإبداعية، والمرونة الإدارية في إدارتهم لمدارسهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، المرونة الإدارية، المعلمون، والمديرون، المدارس الثانوية، محافظة عجلون.

١. المقدمة

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تؤدي القيادة المدرسية دورًا مهمًا في نجاح أو إخفاق المؤسسة التعليمية التي تعمل فيها؛ حيث إن الانفجار المعرفي والتغير السريع في نمط الحياة، ووظائف القيادة زاد من الحاجة إلى قيادة مميزة إبداعية في مواجهة تحديات العصر، وفي الآونة الأخيرة ازداد الاهتمام في مجال التعليم بمدير المدرسة، باعتباره قائدًا تربويًا؛ إذ تم الاهتمام بصفاته، ومقوماته، وخصائصه، وأنماط إدارته؛ فهو يُعد المرتكز الأساس لتقدم المدرسة إلى جانب المعلمين، ومن دونه لا يمكن إحداث تغيير فعال.

وتحتاج الإدارة المدرسية قائدًا تربويًا يتصف بسمات القيادة الإبداعية، التي تساعده في التأثير على العاملين معه؛ لكسب تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجات الكفاءة، والمرونة، ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم؛ لتحقيق الأهداف بفاعلية وإتقان، بما ينعكس على المناخ التنظيمي داخل المدرسة، من خلال تهيئة الأجواء المناسبة للعمل، والتغلب على المعوقات التي قد تواجههم، وتحول دون إنجاز الأعمال الموكلة إليهم (السلمي، ٢٠١٢).

وتمثل القيادة الإبداعية حجر الأساس في بناء أي مؤسسة، والمسؤولة عن استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها؛ فالقيادة الإبداعية هي التي تمتلك حلولًا نادرة غير متوقعة في القدرة على حل المشكلات التي تواجه المعلمين في أثناء العمل؛ للوصول إلى الأهداف في أقل وقت وجهد (قنديل، ٢٠١٠).

وقد عرف عريفج (٢٠٠٧) القيادة الإبداعية بأنها: استمالة أفراد المؤسسة على تحقيق هدف مشترك يتم الاتفاق عليه مع القائد، ويكونون مقتنعين بأهمية هذا الهدف؛ فيتفاعلون معه بطريقة تضمن تماسك الأفراد في علاقاتهم، والسير في الاتجاهات التي تحافظ على تكامل العمل المنوط بهم. في حين يعرفها رزق والحديدي (٢٠١١) بأنها: وضع أساليب وطرق عمل جديدة مبتكرة، باعتبارها نمطًا من أنماط القيادة التي تتصف بسمات إدراك المشكلات، والمثابرة، والمرح، والمبادرة، والطرافة، والغربة، التي تؤدي إلى إحداث تغيرات ملائمة؛ لكي يكون الناتج النهائي بمواصفات وخصائص لم تكن معهودة من قبل.

وتكمن أهمية القيادة الإبداعية في مواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المدرسة، وتمكينها لتحقيق أهدافها، وتنفيذ الخطط والأهداف المحددة، وتنمية المعلمين وتدريبهم، باعتبارهم أهم عنصر فيها، وأنهم يتخذون مديريهم القدوة الأساسية لهم (مصطفى، ٢٠٠٦). وفي السياق ذاته، أضاف (أبو النصر، ٢٠٠٩) مجموعة من الأسباب تجعل القيادة الإبداعية مهمة، منها: أن القيادة الإبداعية تدعم القوى الإيجابية داخل المؤسسة، وتبعدها قدر الإمكان عن الجوانب السلبية، وبها يتم السيطرة على العقبات التي تواجه العمل، وحل المشكلات، والترجيح بين الآراء البناءة.

ولكي يتسنى للمدير القيام بأداء وظيفته ومهامه وأدواره المختلفة؛ فإنه يجب أن يتمتع بمجموعة من المهارات الأساسية؛ إذ يتوقف نجاحه على مدى توافرها، ومدى قدرته في التأثير على سلوك المعلمين، ومن هذه المهارات: البحث عن أساليب وطرق مبتكرة لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف التعليمية، والمقدرة على تشكيل فريق عمل مترابط ومنسجم من المعلمين، يساعد في تحقيق أهداف الخطة التعليمية، وحل المشكلات، ومكافأة العاملين المجتهدين الذين يقدمون أفكارًا جديدة خلّاقة، وتحديد الأهداف بوضوح، وإعطاء مساحة من الحرية للعاملين للعمل على تحقيقها، وتدريب المعلمين على تبني استراتيجيات التجديد الإبداعي بما يتماشى مع الخطط التعليمية؛ لتطوير أساليب العمل، وحل المشكلات بطرائق جديدة غير مألوفة (الفاعوري، ٢٠٠٥).

وأشار (جروان، ٢٠٠٨؛ حريم، ٢٠٠٢) إلى مجموعة من الأبعاد للقيادة الإبداعية، منها: الطلاقة، وتعني القدرة على توليد عدد كبير من المترادفات أو البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، والحساسية للمشكلات، وتتمثل بالقدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، وتشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد، والمثابرة، وتعني قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز، وتحمل المسؤولية، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول

مبتكرة جديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر، والمبادرة، وتمثل بالقدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع، وتشجيع العاملين وتحفيزهم على المبادرة والمبادأة، وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة، وأخيراً الأصالة، وتعني قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة لم يسبقه أحد إليها، وهي إنتاج غير مألوف، وتتميز بالجودة، والطرافة، والندرة، وتجاوز الواقع.

إن توافر السمات القيادية في مدير المدرسة، يعد مؤشراً لحصوله على ولاء المعلمين، وتميزه عن غيره؛ مما يجعله قدوة لهم، ويمكنه من التأثير في الآخرين، ومن الأهمية بمكان أن يمتلك مدير المدرسة جملة من الصفات والسمات القيادية؛ فهي السر في القيادة وفعاليتها، ومن هذه السمات: المرونة، التي تتمثل في المقدرة على التعامل مع المستجدات، ومعرفة الثوابt والمتغيرات في سياسة المدرسة، والاستفادة من الأفكار الجديدة، والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات، بالإضافة إلى القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف (أبو عايد، ٢٠٠٦).

وتعد المرونة الإدارية من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري، ويشير بيتر (Peter, 2001) إلى أن المرونة تكون في المقدرة على التكيف، وهي ميزة تساعد في الانفتاح باعتبارها خاصية تنم عن القدرة على التكيف، وميزة تشير إلى الانفتاح على صعيد القدرات، والقوى، والاستعداد من جانب الشخص لتطويرها وملاءمتها. أما المرونة في المؤسسات التعليمية، فيعرفها بليسيوس ورافستين (Plessius & Ravesteyn, 2010) بأنها: "الحاجة إلى تلبية التوقعات المختلفة الخاصة بكافة الطلبة من الخلفيات المختلفة، والبحث عن أفضل الاستراتيجيات، التي يمكن من خلالها تعزيز الدراسات المنهجية، والإيفاء بالتفضيلات الخاصة بكافة المساهمين في العملية التعليمية". وعرفتها الفاضل (٢٠١٥) بأنها: "القدرة على التكيف بطريقة سريعة وفعالة مع المتغيرات غير المتوقعة، والمخاطر التي لا تستطيع المؤسسة التنبؤ بها؛ مما يزيد من قدرتها على الاستجابة للمتغيرات بطريقة فعالة، والاستفادة من مزايا التغيرات".

وتتمثل المرونة الإدارية في القدرة على أداء المهمات الوظيفية بمساحة كبيرة من الحرية داخل إطار الأنظمة، والمسؤوليات، والواجبات الوظيفية دون أي إخلال، بالتوسط في الأمور، واللجوء للحل الأسرع والأسهل دون تجاوزات، أو تقصير، أو إهمال بواجبات الوظيفة، أو إحداث أي فوضى داخل الإدارة، تنعكس سلباً على أداء المؤسسة بشكل كامل، وأن غياب المرونة الإدارية، قد يؤدي إلى إمكانية تعرضها للأخطاء والتقصير في الأداء، وصعوبة التنمية والتطوير في الكوادر البشرية التي تسهم في سرعة الأداء والإنجاز (Domeck, 2008).

وهناك العديد من المهارات اللازمة لمديري المدارس الناجحين الذين يتصفون بالمرونة في الإدارة، كالقدرة على التحليل، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وجودة التنظيم، والمقدرة على حسن إدارة الوقت، وتحديد الأولويات، وحسن التفكير، والمقدرة على الحزم، وتوافر الإحساس المتزن، والعمل على تطوير العاملين، وحسن مواجهة المواقف الحرجة، وإدارة الاجتماعات واللجان، والعلاقات الجيدة مع الزملاء، والحماس، والإخلاص، والطيبة، وكسب ثقة الآخرين، وتقديم العون لهم، وتحفيزهم؛ لرفع روحهم المعنوية، وأن يشعر الطلبة والمعلمون بأنه قريب منهم، حريص عليهم (مرسي، ٢٠٠١).

وللمرونة الإدارية العديد من المجالات التي يمكن أن تبرز بها هذه المرونة عند عمل مدير المدرسة، منها: مجال الأنظمة والتعليمات؛ إذ يقوم مدير المدرسة بالتقيد بالقوانين والتعليمات، وتنفيذها بما يرضي جميع الأطراف ذات العلاقة، ويوفر العدل والموضوعية، ويساعد في عدم إضاعة الوقت؛ ويخلق اتجاهًا إيجابيًا لدى العاملين نحو المدرسة، وكذلك يقوم بالإقناع، والتبرير، وتفويض الصلاحيات للآخرين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومجال الأداء والتقييم؛ إذ تعد ممارسة عملية التقييم في النظم التربوية أمراً ضرورياً لضمان التفاعل الواعي لهذه النظم مع توقعات الأداء الكمية والكيفية للعاملين فيها ولبيئاتها، ولها دور أساسي في مساعدة متخذ القرار؛ باعتبار التقييم عاملاً مساعداً في الاختيار الواعي بين البدائل. ومجال الفعالية الذاتية الذي يشير إلى مدى مقدرة المدرسة في تحقيق أهدافها في ظل الموارد المحدودة المتاحة، وأخيراً مجال اتخاذ القرارات؛ إذ تعد عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية مركبة، كونها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار، والتنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري؛ لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار المشكلات التي قد تواجههم، وتحليلها والعمل، على حلها (الفاضل، ٢٠١٥؛ حمادات، ٢٠٠٦؛ عطوي، ٢٠٠٤؛ عدس، ٢٠٠٠).

وهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن لمديري المؤسسات المختلفة الاستعانة بها في تحسين مستويات المرونة الإدارية، كتعزيز مهارات التفويض، واستخدام تقنيات رصد الأداء، والاستعانة بالأدوات المختلفة التي يمكن من

خلالها تحديد التكاليف والفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق المرونة في العمل، وتعزيز استراتيجيات التواصل بين كافة العاملين (Australian Institute of Management, 2012).

مما سبق، يستنتج الباحثان أن القيادة الإبداعية لمديري المدارس، تساعد في التأثير على العاملين معهم؛ لكسب تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجات الكفاءة؛ لتحقيق الأهداف بفاعلية واقتدار، وأن المرونة الإدارية تساهم في توفير مساحة من الحرية لأداء المهام الوظيفية داخل إطار الأنظمة دون تقصير أو تجاوزات أو إهمال بواجبات الوظيفة.

١,١,١ الدراسات السابقة

بمراجعة الأدب التربوي، وجد الباحثان مجموعة من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية؛ حيث رُتبت وفقاً لتسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

الدراسات المتعلقة بالقيادة الإبداعية

هدفت دراسة الرشيد (٢٠١٥) التعرف إلى مستوى مهارات القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات مدينة حائل، استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانتان، الأولى لقياس مستوى القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس، أما الثانية، فلقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨) مديرة مدرسة، و (٢٥٢) معلمة، أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفعاً لممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة حائل مهارات القيادة الإبداعية.

وأجرت جوفيل (٢٠١٦) دراسة هدفت التعرف إلى درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان، وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة، طُبقت استبانة على (٢٩١) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية مرتفعة.

أما محرمي (Moharrami, 2017)، فقد أجرى دراسة كان من أهدافها تقييم درجة الإبداع لدى مديري المدارس المتوسطة في إيران وعلاقته بأدائهم الوظيفي والعلاقات الإنسانية لديهم، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث طبقت على عينة تألفت من (٥٢) مديراً ومديرة، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة الإبداع لدى مديري المدارس المتوسطة في إيران والعلاقات الإنسانية لديهم، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين درجة إبداعهم وأدائهم الوظيفي.

وهدف دراسة المهنا (٢٠٢٠) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. ولتحقيق أهداف الدراسة، طُبقت استبانة على عينة قوامها (٥٠٤) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية متوسطة.

وأجرت الثنيان (٢٠٢١) دراسة هدفت التعرف إلى دور القائد التربوي في تنمية القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة تبوك من وجهة نظرهم. استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة، طُبقت استبانة على (١٣٦) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية. كشفت نتائج الدراسة أن دور القائد التربوي في تنمية القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية متوسط.

وهدف دراسة الطعاني (Al-Ta'ani, 2022) التعرف إلى مستوى كفايات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقته بمستوى التميز المؤسسي- المدرسي، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، طُبقت على عينة بلغت (١٠٢) من مديري ومديرات المدارس، منهم (٥٢) مديراً و (٥٠) مديرة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى كفايات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين مستوى كفايات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد ومستوى التميز المؤسسي المدرسي.

الدراسات المتعلقة بالمرونة الإدارية

أجرى الربيعاني (٢٠١٣) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق المرونة الإدارية لدى مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات

الدراسة من عينة تكونت من (٢١٨) مشرفة ومديرة من مديرات مكاتب التربية والتعليم والمساعدات بمدينة مكة المكرمة. توصلت الدراسة إلى أن درجة المرونة الإدارية لدى مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة عالية.

وأجرى العنزي (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت المرونة الإدارية، وعلاقتها بمستوى الكفاءة الوظيفية للمعلمين، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة مكونة من (٨٨) معلماً. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة الوظيفية السائدة في المدارس الحكومية المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر معلمها كانت بدرجة عالية، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات المرونة الإدارية والدرجة الكلية لأبعاد الكفاءة الوظيفية.

وهدف دراسة الزعانين (٢٠١٨) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة المرونة الإدارية، وعلاقتها بتميز أداء معلمهم. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة، طبقت استبانة على (٣١٥) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة المرونة الإدارية كبيرة.

وأجرى السهو (٢٠١٩) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى المرونة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت، وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية في ضوء بعض المتغيرات. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت استبانة على (٣٧٧) معلماً ومعلمة، اختبروا بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المرونة الإدارية لدى مديري المدارس مرتفع.

أجرت رضوى (٢٠٢٢) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لمديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع المنهج الوصفي الارتباطي، وقام الباحث بتصميم استبانتين لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣٠٠) معلم ومعلمة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديري المدارس كبيرة، ومستوى مرتفع لإدارة التميز لديهم، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المرونة الإدارية وإدارة التميز.

٢,١,٢ التعقيب على الدراسات السابقة

يُلاحظ من الدراسات السابقة أنها اهتمت بالكشف عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية والمرونة الإدارية لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية، والأردن، والكويت، وفلسطين، والعراق. وأفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في إطارها النظري، ومنهجيتها، وبناء أدواتها، ومناقشة نتائجها. وتتفق الدراسة الحالية مع الهدف الذي سعت إليه الدراسات السابقة، إلا أنها حاولت الكشف عن دور القيادة الإبداعية في تنمية المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين والمديرين؛ مما يجعلها من الدراسات الأولى في حدود اطلاع الباحثين- التي تجرى في الميدان التربوي في محافظة عجلون بالأردن.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لكثرة الأعباء الإدارية الملقة على كاهل مديري المدارس الثانوية، بات من الضروري عليه التخطيط بشكل فعال مع معلميه، وأن تتسم هذه الخطة بعدة عناصر، أهمها: الإبداع، والمرونة في تنفيذ الخطط؛ ليتسنى لهم تحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها في المؤسسة التعليمية، وقد لاحظت الباحثة الرئيسة من خلال عملها مديرة لإحدى المدارس الثانوية تفاوتاً بين القادة التربويين، من حيث السمات التي يتحلون بها، وطريقة تعاملهم مع معلمهم، إضافة إلى مدى مرونتهم في تفويض بعض الصلاحيات، وفي تنفيذ الأنظمة والتعليمات؛ فضلاً عن ندرة الدراسات في -حدود اطلاع الباحثين- التي تناولت القيادة الإبداعية، والمرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون؛ لذلك، جاءت الدراسة الحالية بهدف التعرف إلى القيادة الإبداعية وعلاقتها بتنمية المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

٢,١ أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون القيادة الإبداعية لدى من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

٢. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون المرونة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

٣. ما علاقة القيادة الإبداعية بتنمية المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون القيادة الإبداعية لدى من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

٢. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون المرونة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

٣. الكشف عن علاقة القيادة الإبداعية بتنمية المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

٣,٢ أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الحالية من الناحيتين النظرية، والتطبيقية؛ وعلى النحو الآتي:

١. **الأهمية النظرية:** فمن الناحية النظرية تأتي أهميتها باعتبارها أهم المداخل الإدارية لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية؛ لتحقيق الإبداع، والمرونة الإدارية في المؤسسة التعليمية، كما تأتي أهميتها في تحفيز الإبداع، والمرونة الإدارية؛ مما يؤدي إلى تطوير المخرجات التعليمية، بالإضافة إلى ندرة الدراسات - في حدود اطلاع الباحثين - التي تناولت القيادة الإبداعية وعلاقتها بتنمية المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، كما أنها قد تُثري المكتبة المحلية والعربية بما وفرته من معلومات حول موضوع القيادة الإبداعية والمرونة الإدارية.

٢. **الأهمية العملية:** يُمكن الاستفادة من نتائجها والتوصيات المنبثقة عنها في توجيه اهتمام صناع القرار والسياسات في وزارة التربية والتعليم بالأردن بضرورة إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس تركز على السمات القيادية الواجب توافرها بالقائد التربوي، لا سيما الإبداع والمرونة في التعامل مع المواقف، وقد تفتح الدراسة الحالية المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

القيادة الإبداعية

قدرة القائد على التغيير والتطوير لتحقيق الأهداف بطريقة مبتكرة، والقدرة على اكتشاف المشكلات وحلها، مستغلاً الإمكانيات المتاحة والتأثير لديه (الرفاعي، ٢٠١٣). وتعرف إجرائياً: بأنها مقدرة مديري المدارس في محافظة عجلون على إحداث التغيير والتطوير في مدارسهم بطرق مبتكرة، واكتشاف المشكلات التي تواجه العاملين معهم، والعمل على حلها، مستفيدين من الإمكانيات المتاحة لهم، وقيست في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيب على مقياس القيادة الإبداعية المستخدم في الدراسة الحالية، الذي تمّ تطويره لهذه الغاية.

المرونة الإدارية

قدرة المدير أو القائد على الاستجابة للتغيرات المختلفة المفروضة من البيئة المحيطة به، من خلال وضع عدد من الخط والاستراتيجيات التي تساعد في إحداث التغيير المطلوب (Knutsen & Holand, 2010). وتعرف إجرائياً: بأنها مقدرة مديري المدارس في محافظة عجلون على الاستجابة للتغيرات التي تفرض عليهم من البيئة المحيطة بهم، باستخدام مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تساعد في إحداث التغييرات المطلوبة، وقيست في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيب على مقياس المرونة الإدارية المستخدم في الدراسة الحالية، الذي تمّ تطويره لهذه الغاية.

٥. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

- **الحد الموضوعي:** القيادة الإبداعية وعلاقتها بتنمية المرونة الإدارية.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية بمحافظة عجلون.
- **الحد المكاني:** أجريت الدراسة الحالية في المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون.
- **الحد الزمني:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته أهداف الدراسة الحالية.

٦,٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة عجلون، البالغ عددهم (١٨٦٩)، منهم (٥٧) مديراً ومديرة، و(١٨١٢) معلماً ومعلمة، حسب سجلات مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

٦,٣ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٥١) مديراً ومديرة، و(٣٣٥) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. والجدول (١) يبين توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي.

جدول (١): توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٧٩	٤٦,٤
	أنثى	٢٠٧	٥٣,٦
	الكلي	٣٨٦	١٠٠,٠
المسمى الوظيفي	معلم	٣٣٥	٨٦,٨
	مدير	٥١	١٣,٢
	الكلي	٣٨٦	١٠٠,٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٢٠	٥٧,٠
	دراسات عليا	١٦٦	٤٣,٠
	الكلي	٣٨٦	١٠٠,٠

٦,٤ أدوات الدراسة

أولاً: مقياس القيادة الإبداعية: لتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحثان مقياساً للقيادة الإبداعية بالإفادة من دراسات (المهنا، ٢٠٢٠؛ الخثعمي والألفي، ٢٠٢٠؛ أبو شاويش، ٢٠١٨)، تكون المقياس بصورته الأولى من (٢٤) فقرة موزعة إلى أربع مجالات، هي: الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والأصالة، وتحفيز الإبداع.

صدق المحتوى لمقياس القيادة الإبداعية: للتحقق من دلالات صدق المقياس، عرض بصورته الأولى على مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية؛ إذ طُلب إليهم إبداء آرائهم في فقرات المقياس من حيث انتماؤها للمجالات الأربعة، ومدى وضوحها، وسلامتها من حيث المعنى والصياغة، وحذف، أو إضافة، أو تعديل أي فقرة، وأية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة. وقد أخذ بملحوظات الأساتذة المحكمين التي تضمنت تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبقي المقياس بصورته النهائية مكوناً من (٢٤) فقرة.

صدق بناء مقياس القيادة الإبداعية

للتحقق من صدق البناء للمقياس، طبق على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) من معلمي ومديري المدارس الثانوية من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها، وأعيد تطبيقه بعد أسبوعين، وحسبت معاملات ارتباط بيرسون للفقرة بمجالها، وبالمقياس ككل، كما في الجدول (٢).

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون للفقرة بمجالها وبالمقياس ككل

المجال	الفقرة	معامل ارتباط الفقرة		المجال	الفقرة	معامل ارتباط الفقرة	
		مجالها	المقياس			مجالها	المقياس
الحساسية للمشكلات	١	٠,٧٢**	٠,٦٥**	الأصالة	١٣	٠,٧٠**	٠,٨٣**
	٢	٠,٧٠**	٠,٦٤**		١٤	٠,٧٥**	٠,٧٤**
	٣	٠,٨١**	٠,٧٩**		١٥	٠,٨٢**	٠,٧٨**
	٤	٠,٥٩**	٠,٥٧**		١٦	٠,٧٢**	٠,٨١**
	٥	٠,٧٥**	٠,٦١**		١٧	٠,٥٥**	٠,٦٤**
المثابرة	٦	٠,٨٨**	٠,٨٣**	تحفيز الإبداع	١٨	٠,٧٥**	٠,٨٤**
	٧	٠,٦٨**	٠,٧٢**		١٩	٠,٧٧**	٠,٧٩**
	٨	٠,٤٦**	٠,٦٤**		٢٠	٠,٥٨**	٠,٦٨**
	٩	٠,٣٩**	٠,٦٠**		٢١	٠,٧٧**	٠,٨٨**
	١٠	٠,٦٨**	٠,٨٨**		٢٢	٠,٧٥**	٠,٨٧**
	١١	٠,٦٨**	٠,٨٦**		٢٣	٠,٨٢**	٠,٨٧**
	١٢	٠,٧٧**	٠,٧٢**		٢٤	٠,٧٧**	٠,٨٠**

**دالة إحصائية عند $(\alpha=0,01)$

يُلاحظ من الجدول (٢) أن معاملات ارتباط (بيرسون) بين الفقرة ومجالها تراوحت بين (٠,٣٩-٠,٨٨) وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس بين (٠,٥٧-٠,٨٨)؛ مما يشير إلى صدق بناء المقياس. كما حُسبت معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها، والمقياس ككل، والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣): معاملات ارتباط مجالات مقياس القيادة الإبداعية ببعضها وبالمقياس ككل

المجال	١	٢	٣	٤	٥
الحساسية للمشكلات	١				
المثابرة	٠,٧٦٥**	١			
الأصالة	٠,٨٠١**	٠,٧٩٥**	١		
تحفيز الإبداع	٠,٧٨٧**	٠,٧٥٧**	٠,٨٣٨**	١	
القيادة الإبداعية ككل	٠,٩٠٧**	٠,٩٠٦**	٠,٩٣٦**	٠,٩٢٣**	١

يبين الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائية؛ مما يشير إلى صدق بناء المقياس.

ثبات مقياس القيادة الإبداعية

للتحقق من تجانس أداء أفراد عينة الدراسة على المقياس، حسبت معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، ومعاملات ثبات الإعادة (بيرسون)، بإعادة تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية بعد أسبوعين من التطبيق الأول، والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤): مؤشرات ثبات مقياس القيادة الإبداعية

المجال	الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
الحساسية للمشكلات	٠,٨٤	٠,٨٥
المثابرة	٠,٨٣	٠,٨٧
الأصالة	٠,٨٦	٠,٨٩

٠,٩١	٠,٩٠	تحفيز الإبداع
٠,٩٤	٠,٩٥	الكلي

يتبين من الجدول (٤) أن معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) تراوحت بين (٠,٨٤-٠,٩٠) لمجالات المقياس الأربعة، و(٠,٩٥) للمقياس الكلي. وتراوحت معاملات ثبات الإعادة بين (٠,٨٥-٠,٩١) لمجالات المقياس الأربعة، و(٠,٩٤) للمقياس الكلي؛ مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثانيًا: مقياس المرونة الإدارية

لتحقيق أهداف الدراسة، طور الباحثان مقياسًا للمرونة الإدارية بالإفادة من دراسات (العنزي، ٢٠١٧؛ الربيعاني، ٢٠١٣؛ رضوى، ٢٠١١) تكون المقياس بصورته الأولية من (٢٦) فقرة موزعة إلى أربع مجالات، هي: القيادة والإدارة، والأنظمة والتعليمات، واتخاذ القرار، والأداء، والتقييم.

صدق المحتوى لمقياس المرونة الإدارية

للتحقق من دلالات صدق المقياس، عرض بصورته الأولية على مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية؛ إذ طُلب إليهم إبداء آرائهم في فقرات المقياس من حيث انتمائها للمجالات الأربعة، ومدى وضوحها، وسلامتها من حيث المعنى والصياغة، وحذف، أو إضافة، أو تعديل أي فقرة، وأية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة. وقد أخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين التي تضمنت تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبقي المقياس بصورته النهائية مكونًا من (٢٦) فقرة.

صدق بناء مقياس المرونة الإدارية

للتحقق من صدق البناء للمقياس، طبق على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) من معلمي ومديري المدارس الثانوية من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها، وأعيد تطبيقه بعد أسبوعين، وحسبت معاملات ارتباط بيرسون للفقرة بمجالها، وبالمقياس ككل، كما في الجدول (٥).

جدول (٥): معاملات ارتباط بيرسون للفقرة بمجالها وبالمقياس ككل

المجال	الفقرة	معامل ارتباط الفقرة		المجال	الفقرة	معامل ارتباط الفقرة	
		بمجالها	بالمقياس			بمجالها	بالمقياس
القيادة والإدارة	١	٠,٥٩**	٠,٧٠**	الأداء والتقييم	١٤	٠,٦٥**	٠,٥٨**
	٢	٠,٦٤**	٠,٨٤**		١٥	٠,٧٦**	٠,٨٨**
	٣	٠,٧٠**	٠,٩٠**		١٦	٠,٨٤**	٠,٨٨**
	٤	٠,٦٩**	٠,٨٣**		١٧	٠,٦٧**	٠,٧٦**
	٥	٠,٨٤**	٠,٨١**		١٨	٠,٦٩**	٠,٨١**
	٦	٠,٨٤**	٠,٧٤**		١٩	٠,٧٩**	٠,٧٢**
الأنظمة والتعليمات	٧	٠,٥٠**	٠,٦٨**	اتخاذ القرار	٢٠	٠,٦٩**	٠,٧٤**
	٨	٠,٦٨**	٠,٧٨**		٢١	٠,٦٩**	٠,٧٧**
	٩	٠,٦٤**	٠,٧٦**		٢٢	٠,٧٠**	٠,٨٥**
	١٠	٠,٦١**	٠,٧٧**		٢٣	٠,٧٥**	٠,٨٩**
	١١	٠,٥١**	٠,٦٨**		٢٤	٠,٧٥**	٠,٨٦**
	١٢	٠,٣٧*	٠,٥٤**		٢٥	٠,٦٤**	٠,٧٠**
	١٣	٠,٨٤**	٠,٨٩**		٢٦	٠,٧٨**	٠,٨٦**

**دالة إحصائية عند ($\alpha=0,01$)

يُلاحظ من الجدول (٥) أن معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة ومجالها تراوحت بين (٠,٣٧-٠,٨٤)، وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس بين (٠,٥٤-٠,٩٠)؛ مما يشير إلى صدق بناء المقياس. كما حُسبت معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها، والمقياس ككل، والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦): معاملات ارتباط مجالات مقياس المرونة الإدارية ببعضها وبالمقياس ككل

المجال	١	٢	٣	٤	٥
القيادة والإدارة	١				
الأنظمة والتعليمات	٠,٨٧١**	١			
اتخاذ القرار	٠,٨٤٩**	٠,٨٨٠**	١		
الأداء والتقييم	٠,٨١٧**	٠,٨٠٨**	٠,٨٤٥**	١	
المرونة الإدارية ككل	٠,٩٣١**	٠,٩٤٢**	٠,٩٥٨**	٠,٩٢٧**	١

يبين الجدول (٦) أن جميع معاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائيًا؛ مما يشير إلى صدق بناء المقياس.

ثبات مقياس المرونة الإدارية

للتحقق من تجانس أداء أفراد عينة الدراسة على المقياس، حسبت معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، ومعاملات ثبات الإعادة (بيرسون)، بإعادة تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية بعد أسبوعين من التطبيق الأول، والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧): مؤشرات ثبات مقياس المرونة الإدارية

المجال	الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
القيادة والإدارة	٠,٨٧	٠,٨٤
الأنظمة والتعليمات	٠,٨٢	٠,٨٥
اتخاذ القرار	٠,٨٩	٠,٨١
الأداء والتقييم	٠,٩١	٠,٩٠
الكلي	٠,٩٥	٠,٩١

يتبين من الجدول (٧) أن معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) تراوحت بين (٠,٨٢-٠,٩١) لمجالات المقياس الأربعة، و(٠,٩٥) للمقياس الكلي. وتراوحت معاملات ثبات الإعادة بين (٠,٨١-٠,٩٠) لمجالات المقياس الأربعة، و(٠,٩١) للمقياس الكلي؛ مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

تصحيح مقياسي الدراسة

جرى الإجابة عن فقرات المقياسين وفقاً لتدريج خماسي: "بدرجة كبيرة جداً" (٥ درجات، و"بدرجة كبيرة" (٤ درجات، و"بدرجة متوسطة" (٣ درجات، و"بدرجة قليلة" درجتان، و"بدرجة قليلة جداً" درجة واحدة. ولتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة، أستخدم المعيار الإحصائي الآتي: ١,٠٠ - أقل من ٢,٣٣ بدرجة ممارسة قليلة، ومن ٢,٣٣ - أقل من ٢,٦٧ بدرجة ممارسة متوسطة، ومن ٢,٦٧ - ٥ بدرجة ممارسة كبيرة.

٦,٥ إجراءات الدراسة

لتنفيذ الدراسة، اتبعت الإجراءات الآتية:

- إعداد مقياسي الدراسة بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة كلية التربية في جامعة اليرموك إلى مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون، ومن مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون إلى المدارس الثانوية التابعة لها.
- اختيار العينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية في محافظة عجلون، وتوزيع نسخ مقياسي الدراسة عليهم ورقياً.
- إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، واستخلاص النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات المناسبة.

٦,٦ المعالجات الإحصائية

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني للدراسة، حسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤال الثالث، استخدم معامل ارتباط بيرسون.

٧. عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟". للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين والمديرين، والجدول (٨) يبين ذلك.

جدول (٨): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون مرتبة تنازلياً

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
تحفيز الإبداع	٤,١٤	٠,٧٨	١	كبيرة
الأصالة	٤,٠٨	٠,٧٦	٢	كبيرة
الحساسية للمشكلات	٤,٠٦	٠,٦٧	٣	كبيرة
المثابرة	٣,٨٩	٠,٧٨	٤	كبيرة
الكلية	٤,٠٤	٠,٦٩		كبيرة

يتبين من الجدول (٨) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين والمديرين تراوحت بين (٣,٨٩ - ٤,١٤)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال تحفيز الإبداع في المرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال الأصالة في المرتبة الثانية، وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الثالثة، وبدرجة ممارسة كبيرة، وأخيراً جاء مجال المثابرة في المرتبة الرابعة، وبدرجة ممارسة كبيرة، وبلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة الإبداعية (٤,٠٤)، وبدرجة ممارسة كبيرة. وربما يعود السبب في ذلك إلى الرغبة الجادة لدى مديري المدارس الثانوية في تحقيق الجودة في مدارسهم، وحرصهم على الإبداع في قيادتهم لمدارسهم، ووعيهم بأهمية ممارسة القيادة الإبداعية في جميع مجالاتها (تحفيز الإبداع، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والمثابرة)؛ لتطوير العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها؛ فهم يحرصون على طرح أفكار وأساليب جديدة غير تقليدية لتقليل من الأساليب الروتينية التي تبعث على الملل والرتابة في العمل، وامتلاكهم مهارات تحديد أبعاد المشكلات المدرسية المختلفة، واكتشافها، ومحاولة حلها؛ فضلاً عن قدرتهم على التغيير والتجديد في بيئة العمل، وتنمية روح العمل الجماعي، والتعاون مع العاملين في المدرسة، وتوفير جو من الثقة والصراحة؛ بما يسمح بتبادل الآراء ومناقشتها معهم بكل وضوح.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرشدي (٢٠١٥) التي أظهرت مستوى مرتفعاً لممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية، ودراسة جويغل (٢٠١٦) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان مرتفعة. واختلفت مع نتيجة دراسة المهنا (٢٠٢٠) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة بدولة الكويت متوسطة، ودراسة الثنيان (٢٠٢١) التي أظهرت أن دور القائد التربوي في تنمية القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة تبوك متوسط.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون المرونة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟". للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين والمديرين، والجدول (٩) يبين ذلك.

جدول (٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون مرتبة تنازلياً

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
الأداء والتقييم	٤,٠٣	٠,٧٧	١	كبيرة
القيادة والإدارة	٤,٠٢	٠,٨٣	٢	كبيرة
اتخاذ القرار	٤,٠١	٠,٧٧	٣	كبيرة
الأنظمة والتعليمات	٣,٩٩	٠,٧٧	٤	كبيرة

الكلي	٤,٠١	٠,٧٤	كبيرة
-------	------	------	-------

يتبين من الجدول (٩) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين والمديرين تراوحت بين (٣,٩٩-٤,٠٣)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال الأداء والتقييم في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة كبيرة، ومجال القيادة والإدارة في المرتبة الثانية، وبدرجة ممارسة كبيرة، ومجال اتخاذ القرار في المرتبة الثالثة، وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال الأنظمة والتعليمات في المرتبة الرابعة، وبدرجة ممارسة كبيرة، وبلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية للمرونة الإدارية (٤,٠٤)، وبدرجة ممارسة كبيرة. وربما يعود السبب في ذلك إلى التناغم الموجود بين مديري المدارس الثانوية ومعلميها؛ إذ يحرص مديرو المدارس على الشفافية في إدارتهم لمدراسهم، ويتبعون استراتيجية الباب المفتوح في تعزيز تواصلهم مع معلميهم، والعدالة في توزيع المهام بينهم، والمرونة في تطبيق التعليمات، وتفويض الصلاحيات، وإتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء آرائهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والبحث عن أساليب إدارية جديدة تمكنهم من مواصلة أعمالهم بكفاءة؛ للوصول إلى جودة الأداء المدرسي، وبما يساعد في تنفيذ التشريعات والقرارات الإدارية بسهولة ويسر. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الربيعاني (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن درجة المرونة الإدارية لدى مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة عالية، ودراسة الزعائين (٢٠١٨) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للمرونة الإدارية كبيرة، ودراسة السهو (٢٠١٩) التي أظهرت أن مستوى المرونة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مرتفع، ودراسة رضوى (٢٠٢٢) التي أظهرت أن درجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط كبيرة.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: "ما علاقة القيادة الإبداعية بتنمية المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟". للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين ممارسة القيادة الإبداعية وممارسة المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين والمديرين، والجدول (١٠) يبين ذلك.

جدول (١٠): معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الإبداعية والمرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين والمديرين

المرونة الإدارية	القيادة الإبداعية				الكلي
	الحساسية للمشكلات	المثابرة	الأصالة	تحفيز الإبداع	
القيادة والإدارة	٠,٧٩٧**	٠,٨٠٥**	٠,٨٣٤**	٠,٨٥٤**	٠,٨٩٧**
الأنظمة والتعليمات	٠,٧٧٩**	٠,٨٠٠**	٠,٨٢١**	٠,٨٦٣**	٠,٨٩٠**
اتخاذ القرار	٠,٨٢٩**	٠,٧٥٦**	٠,٨٥٦**	٠,٨٢٤**	٠,٨٨٨**
الأداء والتقييم	٠,٧٧٨**	٠,٨٢٤**	٠,٧٩٠**	٠,٧٨٤**	٠,٨٦٦**
الكلي	٠,٨٤٨**	٠,٨٤٤**	٠,٨٧٨**	٠,٨٨٠**	٠,٩٤٠**

**دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,01)$

يُلاحظ من الجدول (١٠) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والمرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وهذه النتيجة منطقية؛ فإدراك مديري المدارس الثانوية، وحرصهم على ممارسة القيادة الإبداعية في مدارسهم ينعكس إيجاباً على مرونتهم الإدارية في تعاملهم مع العاملين في المدرسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما أشاء إليه أبو عايد (٢٠٠٦) من الأهمية بمكان أن يمتلك مدير المدرسة جملة من الصفات والسمات القيادية؛ فهي السر في القيادة وفعاليتها، ومن هذه السمات المرونة، التي تتمثل في القدرة على التعامل مع المستجدات، ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المدرسة، والاستفادة من الأفكار الجديدة، والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات.

٨. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بالآتية:

- تشجيع مديري المدارس الثانوية على الاستمرارية في ممارسة القيادة الإبداعية، والمرونة الإدارية في إدارتهم لمدراسهم.

٢. تضمين مفاهيم القيادة الإبداعية، والمرونة الإدارية في برامج إعداد القادة التربويين.
٣. إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الإبداعية، والمرونة الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية وربطهما بمتغيرات أخرى.

الشكر والتقدير

نتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما نعرب عن تقديرنا لمشاركة جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية الذين ساهموا في هذه الدراسة، ونشكر مديرية تربية وتعليم في محافظة عجلون على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتنا بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية تربية وتعليم في محافظة عجلون).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثين.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

يؤكد الباحثان عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثين

- قام كل من جملا إسماعيل وأحمد رضوان بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تم كتابة المسودة الأولى للمقال بواسطة إسماعيل وأحمد رضوان.
- قام الباحثان بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمدا النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

يوافق الباحثان على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وهما بانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، ويوافقان على نشرها في حال قبولها. كما يؤكدان أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً ولم يُقدّم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٩). *قيادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو شاويش، فدوى. (٢٠١٨). *تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عايد، محمود. (٢٠٠٦). *اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة*. دار الأمل للنشر.
- الثنان، منيرة. (٢٠٢١). *دور القائد التربوي في تنمية القيادة الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.
- جروان، فتحي. (٢٠٠٨). *الموهبة والتفوق والإبداع*. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جوفيل، عبير. (٢٠١٦). *درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حريم، حسين. (٢٠٠٤). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. دار الحامدي للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد. (٢٠٠٦). *القيادة التربوية في القرن الجديد*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخثعمي، مسفر والألفي، أشرف. (٢٠٢٠). *القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية*. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٦ (١)، ٤٨٢-٥٠٨.
- الربيعاني، مها. (٢٠١٣). *درجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمشرفات: دراسة ميدانية على عينة من مديرات ومشرفات مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- رزق، كوثر والحديدي، حسني. (٢٠١١). *القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المؤسسات التربوية*. مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن.
- الرشدي، أمل. (٢٠١٥). *القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمي لدى المعلمات* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- رضوى، سعد. (٢٠١١). *درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين في مدارس محافظة واسط*. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، (١٣)، ١١٧-١٢٩.
- الرفاعي، رجا الله. (٢٠١٠). *مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية.
- الزعانين، باسل. (٢٠١٨). *درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلمهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- السلبي، سعود. (٢٠١٢). *القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة في جدة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السهو، يوسف. (٢٠١٩). *مستوى المرونة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.
- عدس، محمد. (٢٠٠٠). *المعلم الفاعل والتدريس الفاعل*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عريفج، سامي. (٢٠٠٧). *الإدارة التربوية المعاصرة*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت. (٢٠٠٤). *الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية*. عمان: دار الثقافة.

العنزي، عبد الله. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للمرونة الإدارية وعلاقتها بمستوى الكفاءة الوظيفية للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.

الفاضل، مها. (٢٠١٥). تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة جامعة بابل سلسلة العلوم الإنسانية، ٢٣ (٢)، ٩٠٣-٩٢٣.

الفاعوري، عيد الحليم. (٢٠٠٥). إدارة الإبداع التنظيمي. المنطقة العربية للتنمية الإدارية.

قنديل، محمد. (٢٠١٠). تنمية قدرات التفكير الإبداعي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مرسي، خليل. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية المعاصرة. دار الكتب العلمية.

مصطفى، أحمد. (٢٠٠٦). التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المهنا، محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، ٣ (١)، ٢٣٥-٣٠٣.

References

- Al-Ta'ani, W. (2022). Creative leadership competencies of secondary school principals and their relationship to institutional school excellence in Irbid Governorate. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 57(5), 160-172.
- Australian Institute of Management. (2012). *Managing in flexible work*. Australian Institute of Management NSW & ACT Training Center.
- Domeck, C. E. (2008). *An investigation to determine the perceptions of resilience in educational and business leadership personnel in central Florida* (Unpublished doctoral dissertation). University of Central Florida.
- Knutsen, L. H., & Holand, R. (2010). *Investment strategy for small hydropower generation plants in Norway* (Unpublished master's thesis). Copenhagen Business School.
- Moharrami, J. (2017). Iranian middle-school principals' creativity and its association with their job performance and human relations. *MIER Journal of Educational Studies, Trends & Practices*, 7(1), 83-94.
- Peter, R. (2001). *Flexibility at work* (Unpublished doctoral dissertation). University of South Florida, USA.
- Plessius, H., & Ravesteyn, P. (2010). The paradox of more flexibility in education: Better control of educational activities as a prerequisite for more flexibility. In *Key competencies in the knowledge society: IFIP TC 3 International Conference, KCKS 2010, held as part of WCC 2010, Brisbane, Australia, September 20-23, 2010. Proceedings* (pp. 301-309). Springer Berlin Heidelberg.