

The Degree to which Government School Principals in Mafraq Governorate Possess Twenty-First Century Leadership Skills and their Relationship to Administrative Creativity

درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري

Khawla Zbeidat^{1*}, Muneera Al-Shurman¹, Majedah Abu Al-Rub¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 09 Jan 2023

Accepted 19 Feb 2023

Published 01 Jan 2025

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: wwdd0040@gmail.com.

Abstract

The study aimed to identify the degree to which public school principals in Mafraq Governorate possess twenty-first century leadership skills and their relationship to administrative creativity. A stratified random sampling method was used, and the results indicated that the degree to which public school principals in Mafraq Governorate possess twenty-first century leadership skills is high. The findings revealed that the level of administrative creativity among public school principals in Mafraq Governorate is also significant, with a positive, moderate, statistically significant correlation at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the degree of possession of twenty-first century leadership skills and the level of administrative creativity. The researchers recommend that the competent authorities in the Ministry of Education continue to conduct training courses focused on employing twenty-first century leadership skills and implementing them across various aspects of schoolwork.

Keywords: Twenty-First Century Leadership Skills, Administrative Creativity, Public Schools, Mafraq Governorate.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٦٧) مديراً ومديرة، و(٨٥٥) معلماً ومعلمة اختبرت بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية جاءت بدرجة كبيرة؛ وكشفت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية ومستوى

الإبداع الإداري. يوصي الباحثان الاستمرار في عقد الدورات التدريبية من قبل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم التي تُعنى بتوظيف مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، والعمل على تطبيقها في مختلف جوانب العمل المدرسي.

الكلمات المفتاحية: مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، الإبداع الإداري، المدارس الحكومية، محافظة المفرق.

١. المقدمة

١،١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تعيش الإنسانية اليوم في ظل الانفتاح وتداخل الثقافات وكثرة التحديات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، عصرًا يتميز بالديناميكية والتعقد، وسرعة التغير والنمو المتزايد في متطلبات إشباع الحاجات الإنسانية الكبيرة، لذا يجب مواكبة هذه التغيرات عبر التعامل مع النظم التربوية ومنحها الأولوية في الاهتمام والرعاية، ويُعد النظام التربوي نظامًا مهمًا لأي مجتمع، لأنه يُعد المنظومة البشرية التي تقوم ببناء الأجيال في كافة الأبعاد النفسية والحركية، والمعرفية والاجتماعية والانفعالية، ومع نهاية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه توجه مشابه في المنظمات التربوية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المؤسسة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به.

وتُعد القيادة التربوية مفتاح النجاح للمؤسسات التربوية؛ نظرًا لدورها الرئيس في التأثير على عناصر العملية التربوية، والاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة، وتحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادات قادرة على استثمار موارد ومقومات المؤسسة بكفاءة وفعالية من أجل رفع مستوى الأداء، وتحسين جودة التعليم، والعملية الإدارية ليست مجرد تسيير لأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغب العاملين على الطاعة، لكنها لا تلهيهم وتحفزهم، ولا تبعث فيهم الحماسة، والانتماء، والإبداع، والتفاني في العمل

ويُعد مدير المدرسة أهم عناصر العملية التربوية، فهو القائد الذي يعتمد عليه في تحقيق المدرسة لرسالتها، وسعي النظام التربوي لبلوغ غاياته، وهو الذي يقف على رأس التنظيم المدرسي، ويتحمل المسؤولية الأولى أمام السلطة التعليمية والمجتمع، مما يتطلب منه القدرة على العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار والمهام الرئيسة والمتداخلة؛ مما يؤكد أهمية وحساسية دوره في قيادة المدرسة (السبيل، ٢٠١٣).

ويقع على مدير المدرسة مسؤولية الإشراف، ومتابعة العملية التعليمية بشكل كامل داخل المدرسة، فيقوم بإعداد وتنفيذ الخطط الإدارية، وينفذ اجتماعات دورية مع المعلمين وأولياء الأمور، ويتابع تحصيل الطلبة، ويسهم في حل المشكلات التي قد تعيق العملية التعليمية، فهو شديد الحرص على توفير بيئة آمنة وخصبة للتعلم؛ وذلك لضمان الحصول على أفضل مخرجات للعملية التعليمية، كما يقوم مديرو المدارس باتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل داخل المدرسة ومساعدة الكادر التدريسي على تطوير مهاراتهم وأساليبهم التدريسية (Lortie, 2009).

إنَّ المدير هو الركيزة الأساسية في المنظومة التعليمية، والذي يسعى للوصول بالعملية التعليمية إلى مستويات متميزة من الجودة، وهذا لن يتأتى إلا من خلال تنمية قدراته ومهاراته إلى مستوى يمكنه من التعامل مع متغيرات ومتطلبات القرن الحادي والعشرين. إن أدوار المدير في هذا القرن قد تزايدت، وأصبحت هذه الأدوار مهمة صعبة تحتاج إلى تفكير إبداعي للتغلب على المشكلات المتنوعة، وقدرة على إدارة الحوار الإلكتروني الفعّال مع أركان العملية التعليمية، واتخاذ القرارات، والتعامل مع تقنيات العصر الرقمي، والتواصل وغيرها. لذلك كانت السياسات التربوية تتجه دائما لتطوير المدير وإعادة تأهيله باعتباره حجر الزاوية في التطوير التربوي. وغالبًا ما تفرض النظم التربوية الحديثة مهام وأدوارا مستحدثة للمدير اتخذت أبعادًا إضافية تجاوزت حدود الأساسيات؛ فمدير القرن الحادي والعشرين يتوجب عليه امتلاك قاعدة معرفية واسعة، وامتلاك المدير لهذه المهارات يضمن حصول المعلمين على الدعم الكافي لمواجهة تحديات هذا العصر، وتحقيق طموحاتهم في المدين القريب والبعيد (الأتربي، ٢٠٢٠).

ويجب على مديري المدارس امتلاك مجموعة من المهارات القيادية بما يتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، ويأتي في مقدمتها المهارات الفنية؛ وتعني فهم الأنظمة والإجراءات واللوائح والقوانين والإلمام بأعمال التابعين وتقويم أدائهم الوظيفي، ويتمثل ذلك بالقدرة على استخدام المعلومات وتحليلها، وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز الأعمال، وترتبط المهارات الفنية بمهام مدير المدرسة ومسؤولياته سواء أكانت مسؤوليات إشرافية أو إدارية، وذلك بما يُساعد على الوفاء بمتطلبات عمله والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم، حيث يقيم المواقف ويدرك أبعادها المختلفة ثم يقدم الآراء والمقترحات اللازمة، وتحتاج هذه المهارات الفنية إلى أن يلم مدير المدرسة بأصول علم الإدارة وأساليبها الفنية التي تمكنه من رسم السياسة العامة والتخطيط للعمليات والأنشطة الإدارية والتربوية الثابت (خليل، ٢٠١٤).

ومن المهارات أيضًا المهارات الإنسانية؛ وتعني المهارات الإنسانية للقائد التربوي بفن التعامل مع الآخرين وحسن تنسيق جهودهم وخلق روح التعاون الجماعي فيما بينهم، والفهم الجيد للمروّوسين حتى يتمكن من دفعهم للقيام بالأعمال المراد إنجازها، فالعلاقات الإنسانية تهتم بالحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر طيب على الدفع للتقدم والإنجاز. أما المهارات الإدارية؛ يقصد بها الأساليب والطرق الفنية لممارسة مدير المدرسة مهام وظيفته، ومعالجه المواقف المتعلقة بشتى جوانب العمل لتخطيط العملية التعليمية، ووضع نظام للاتصال التربوي، وتفويض السلطة، وتوزيع الواجبات، والمسؤوليات. أما المهارات التقنية؛ يقصد بها القدرة على استيعاب التكنولوجيا الإدارية الجديدة وقبولها واستخدامها في مواضعها الصحيحة، وذلك من خلال استخدام البيانات والمعلومات ومعالجتها وحفظها وتجديدها واسترجاعها وتوظيفها في اتخاذ القرارات في الوقت المناسبة، حيث أصبحت التكنولوجيا في العصر الحالي مطلب أساس لمدير المدرسة، لما لهذه التكنولوجيا من ضرورة في الأعمال اليومية، فمن خلالها يستطيع المدير الاطلاع على كل ما هو جديد في علم الإدارة (سمارة، ٢٠١٧).

إن مفهوم الإبداع من المفاهيم المرنة التي تستقبل العديد من الآراء والمقترحات، ويقبل وجهات النظر العديدة والمتخالفة مع بعضها البعض، ويُعد الإبداع أحد أهم المزايا التي يمتاز بها الكائن البشري عن باقي مخلوقات الله، وساهم الإبداع في خلق الفرص الجديدة وتطور البشرية، وساعد الإنسان على مواجهة الصعوبات بطرق ابتكارية واحترافية وبأعلى مستويات التكيف والتوافق مع البيئة المحيطة (Cromptley, 2019). إن الهدف الرئيس من الإبداع الإداري هو رفع الكفايات الإبداعية للإداريين داخل المؤسسات التعليمية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الكادر التدريسي، وترفع من قدراتهم التعليمية، وتزيد من إنجازاتهم الأكاديمية؛ وبالتالي تُهم الإدارة الإبداعية بتحقيق الأهداف الإدارية التربوية، وترفع من قدرة الإداريين على اتخاذ القرارات بشكل أسرع ودقة أكبر، وترفع من تحقيق الإنجازات داخل مؤسساتهم التعليمية (Kelly, 2012).

ولمواجهة تحديات العصر الحالي فيما يخص العملية التعليمية لا بد من تنوع الأساليب الإدارية، فكان على إداريين المؤسسات التعليمية الاهتمام بجانب الإبداع في إدارتهم لمؤسساتهم، حيث يُعد الإبداع الإداري أحد أهم المميزات التي يجب توافرها في قائدي المؤسسات التعليمية؛ لتحقيق الوحدة والتكامل بين أعضاء الكادر التدريسي، إذ أنّ الإبداع الإداري يعمق روح الابتكار، ويُسهّم برفع كفايات التربويين بالمدارس، وإيجاد مرونة بمواكبة التحديات المعاصرة، ويُحقق أهداف العملية التعليمية والتربوية، ويزيد من دافعية الكادر التدريسي نحو العمل، فاستراتيجيات الإبداع الإداري توجد الفرصة لتحسين وتطوير التعليم من خلال تحفيز الابتكار وإطلاق العنان لتطوير أساليب جديدة بالتعليم، وتوظيف إمكانات الكادر التدريسي المتاحة والاستفادة منها بأفضل طريقة وأسرع وقت؛ وذلك من خلال التفكير بطرق متعددة لإيجاد حلول مختلفة وناجحة لمواجهة التحديات المعاصرة للعملية التعليمية (Kodama, 2017).

ولأن الإبداع الإداري يشكل عاملاً حاسماً في تقديم المخرجات التعليمية للطلبة بأفضل صورها، فإنه يتطلب التحسين والتطوير بالأساليب الإدارية المتبعة في المدرسة، بما يضمن للإداريين مواكبة جميع التحديات المعاصرة ويضمن التوافق مع التغييرات التي تحدث بعملية التعليم والتعلم، إذ تُسهّم الإدارة الإبداعية بالكشف عن كل الإمكانيات المتاحة للكادر التدريسي وتُسهّم بصقلها وزيادة جودتها، وإيجاد استراتيجيات تدريس جديدة تخدم العملية التعليمية في المدارس وترفع من جودتها (العتوم والجراح، ٢٠١٧). كما أنّ الإبداع الإداري يتضمن إيجاد أجواء من الراحة بين المدير والكادر التدريسي، ونشر الثقة المتبادلة فيما بينهم، ومدّ جسور التعاون بين الإدارة المدرسية والمعلم؛ لمواجهة المشكلات من خلال التشاور، وتبادل الآراء والمقترحات للتوصل إلى حلول إبداعية ومنطقية، وبالتالي تكون الإدارة الداعم الأكبر للمعلم لأفكاره وإبداعاته الجديدة،

وإتاحة الفرصة للتنوع باستخدام استراتيجيات التدريس الجديدة، وتحقيق شراكة حقيقية بين المعلم والإدارة بعملية صنع القرار والتخطيط له، وتنفيذه بالبيئة المدرسية (Coleman & Cross, 2021).

وتأسيساً على ما سبق يُلاحظ أن من بين أهم أسباب النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية هو توظيف جميع الموارد المتاحة في مواجهة تحديات العصر الحالي، من خلال تفعيل الأساليب الإدارية بطريقة إبداعية، وتوظيف مهارات القرن الحادي والعشرين بكل ما تتضمنه من مهارات تكيف ومهارات اتصال وتواصل ومهارات محو الأمية الرقمية؛ ولهذا فإن امتلاك الإداريين في المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين يعد أمراً حيوياً وحاسماً للنجاح في العمل التربوي على أرض الواقع.

١,١,١ الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة: مهارات القرن الحادي والعشرين، والإبداع الإداري، وتمّ ترتيبها من الأحدث للأقدم:

أجرى شلاميش (٢٠٢١) دراسة للتعرف إلى درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمحافظات شمال الضفة الغربية بمهارات القرن الحادي والعشرين والتحديات التي تواجههم عند تطبيقها، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على (١٢٢) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الوعي لدى مديرو المدارس بمهارات القرن الحادي والعشرين.

وأجرى اوزدمير وآخرون (Özdemir, et al., 2020) دراسة لقياس العلاقة بين مهارات مديري المدارس في القرن الحادي والعشرين وقيادتهم الاستراتيجية وفقاً لآراء المعلمين في أنقرة، استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي؛ والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على (٤٢٤) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية بين جميع أبعاد مهارات القرن الحادي والعشرين لمديري المدارس وسلوكيات القيادة الاستراتيجية لديهم. كما أن مهارات محو الأمية المعلوماتية، ومحو الأمية التكنولوجية، والمساءلة، والقدرة التنظيمية كانت عوامل تنبؤية مهمة لسلوك القيادة الإدارية لدى مديرو المدارس.

كما أجرى بادا ودكتور (Pada & Doctor, 2020) دراسة لتقييم مديرو المدارس ورؤساء الأقسام بناخون ناويوك الحكومية في تايلند للتعرف على امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على (١٠) مديري مدارس، و(٦٧) رئيس قسم، وأظهرت النتائج أن تقييم مديرو المدارس ورؤساء الأقسام لامتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين كانت مرتفعة بشكل عام.

وأجرى الجراح والمعايطة (٢٠٢٠) دراسة هدفت التعرف إلى مدى امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين في محافظة الكرك، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على (١٥٣) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من مهارات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس في محافظة الكرك.

وهدف دراسة راشد (٢٠٢١) التعرف إلى مدى تطبيق مديري المدارس لاستراتيجيات الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين بمدارس لواء دير علا، استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على (١٧٦) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس بلواء دير علا يستخدمون الإدارة الذاتية بدرجة مرتفعة، ولديهم مستوى مرتفع من تفعيل الإبداع الإداري داخل المدارس من وجهة نظر معلمين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة الذاتية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

وسعت دراسة جالتي (Ghalti, 2021) التعرف إلى مستوى توافر مكونات الإبداع الإداري لدى المديرين وممارستهم لها في محافظة صبيا، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على (٤٤) مديراً ومديرة، (٢٨٥) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن توافر مكونات الإبداع الإداري لدى المديرين وممارستهم لها في محافظة صبيا جاء بدرجة مرتفعة.

وجاءت دراسة سالم والمومني (٢٠٢١) لمعرفة مدى امتلاك مديري المدارس بمحافظة عجلون بالأردن لمهارة الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على (٣٥٠)

معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن امتلاك مديري المدارس بمحافظة عجلون بالأردن لمهارة الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.

١,٢,٢ التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت المتغيرات الرئيسية للدراسة وهي: (مهارات القرن الحادي والعشرون، والإبداع الإداري)، إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسات يختلف عن الدراسة الحالية باستثناء دراسة المعاينة والجراح (٢٠٢٠)، حيث أبرزت هذه الدراسات الحاجة الماسة لإجراء دراسة تتناول مدى امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية وربطها بمهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس. وبوجه تمّ الاستفادة من الدراسات بتحديد أهمية الدراسة ومشكلتها والحاجة إليها، وإعداد أداة الدراسة، وبمناقشة النتائج، وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها أول دراسة أجريت في محافظة المفرق ربطت بين مفهوم مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية لدى مديري المدارس والإبداع الإداري لديهم، وتميزت في العينة (المديرين، والمعلمين).

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

مع التطورات الهائلة التي حصلت في العالم خلال السنوات الماضية، ودخول تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في جميع القطاعات، أصبح إلزاماً على الإدارات المدرسية التفاعل مع هذه التغيرات والاستجابة لها في العصر الحالي، فكان من الضروري تحديث أساليب الإدارة المدرسية ومواكبة التطورات الحديثة، فحدث بذلك التحول من الإدارة المدرسية التقليدية إلى الإدارة الحديثة للمدرسة، وأصبح إلزاماً على الإدارات بالقطاع التعليمي تطوير الأساليب الإدارية لتتمكن من مواكبة متطلبات العصر الحالي. فمن خلال عمل إحدى الباحثين في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة المفرق لاحظت تفاوتاً في تطبيق الأساليب الإدارية الإبداعية من قبل مديري المدارس، والحضور لعدة دورات تدريبية متخصصة بتعلم مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية والتعرف إلى أهمية تطبيقها بالمدارس لاحظت عدم وجود خطة واضحة لدى الإداريين لتفعيل استخدام مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية في عملهم. أما في جانب الدراسة الأكاديمي فقد عززت دراسات سابقة ملاحظات الباحثين؛ حيث أشارت عدة دراسات إلى الحاجة لدراسة مدى امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين كدراسة (شلاميش، ٢٠٢١)، ودراسة مدى امتلاكهم لمهارات الإدارة الإبداعية كدراسة العلي (٢٠١٤)، والتي أظهرت أن هناك درجة متوسطة لامتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين بدرجة متوسطة.

٢,١ أسئلة الدراسة

لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وذلك بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
٢. ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
٣. هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية ومستوى الإبداع الإداري لديهم؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؛ لتعزيز نقاط القوة، وتحسين نقاط الضعف إذ وجدت.

- التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمعلمين؛ للعمل على رفع هذا المستوى لما له من انعكاسات إيجابية على العملية التعليمية بتلك المدارس.
- بيان العلاقة الارتباطية بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية ومستوى الإبداع الإداري؛ وذلك للعمل على تعزيز العلاقة الإيجابية بينهما إن وجدت، وتقديم المقترحات اللازمة إن لم توجد.

٣,٢ أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

١. **الأهمية النظرية:** تُعد هذه الدراسة -في حدود علم الباحثين- من أوائل الدراسات التي تمَّ إجراؤها في محافظة المفرق، بغرض الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري، لذا فمن المؤمل أنَّ تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية والإبداع الإداري والعلاقة بينهما؛ للعمل على إبراز تلك العلاقة لما لها من أهمية في تحقيق أهداف العملية.
٢. **الأهمية العملية:** من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الآتي:
 - القادة التربويون، ورasmus السياسات، وصانعو القرار؛ حيث تزودهم بتغذية راجعة بمدى امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، ومدى تكيفهم معها.
 - المسؤولون عن التعليم بمدارس محافظة المفرق؛ حيث تزودهم نتائج الدراسة بتغذية راجعة عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، لأهميتها في سير العملية التعليمية وتحقيقها لأهدافها.
 - مديرو المدارس الحكومية بمحافظة المفرق، حيث ستزودهم نتائج الدراسة بتغذية راجعة عن درجة امتلاكهم لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية ومستوى الإبداع الإداري، التي تُعد من المتطلبات الرئيسة للعملية التعليمية في هذا العصر، والتي من المفترض المحافظة عليها؛ لما لها من فائدة في عمليتي التعليم والتعلم.
 - الباحثون بحيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

مهارات القرن الحادي والعشرين (21st Century Skills)

هي مجموعة من المهارات والقدرات والتصرفات التي تمَّ تحديدها أنها مطلوبة للنجاح بمجتمع القرن الحادي والعشرين، وأماكن العمل من قبل قادة الأعمال والأكاديميين والوكالات الحكومية، وهي جزء من حركة دولية متنامية تركز على المهارات المطلوب إتقانها استعداداً للنجاح في مجتمع رقمي سريع التغير (Erdem, et al., 2019). ويُعرف إجرائياً: مجموعة من المهارات التي يحتاجها مديري المدارس للنجاح في عملهم وفقاً لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

الإبداع الإداري (Administrative Creativity)

قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والمخاطرة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل، والخروج عن المألوف، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم (الشقحاء، ٢٠٠٣).

ويعرف إجرائيًا: مجموعة من السمات والقدرات العقلية التي يتمتع بها مديري المدارس، ويحرص على استثمارها بتطوير العملية التربوية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

المهارات القيادية

قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة نحو تحقيق الأهداف بما يمتلك من مهارات" (عليقات، ٢٠٠١). ويُعرف إجرائيًا: مجموعة من المهارات التي يمتلكها مديري المدارس في عملهم والإجراءات التي يمارسونها من أجل التأثير في العاملين، وتحفيزهم على إنجاز أعمالهم؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة المطورة لهذا الهدف.

٥. حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- **الحد البشري:** عينة من المديرين والمعلمين.
- **الحد المكاني:** المدارس الحكومية بمحافظة المفرق، وتشمل: (مدارس قصبه المفرق، ومدارس البادية الشمالية الشرقية، ومدارس البادية الشمالية الغربية).
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

٦. الطريقة والإجراءات

تناول هذا الجزء مجتمع الدراسة، وعينتها، والأدوات المستخدمة بجمع البيانات، ودلالات صدقها وثباتها.

٦,١ منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

٦,٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين بمدارس محافظة المفرق، والبالغ عددهم (٩٠١٦)، موزعين على (٤٨٦) مديرًا ومديرة، و(٨٥٣٠) معلمًا ومعلمة، وذلك حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (٢٠٢٢م).

٦,٣ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وبنسبة (٥٥%) من المديرين، حيث بلغ عددهم (٢٦٧) مديرًا ومديرة، وبنسبة (١٠%) من المعلمين، حيث بلغ عددهم (٨٥٥) معلمًا ومعلمة، وكافة أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين استجابوا على أدوات الدراسة.

٦,٤ أداتي الدراسة

بغرض تطوير أداتي الدراسة، تم الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة مثل: دراسة (شلاميش ٢٠٢١؛ راشد، ٢٠٢١؛ سالم والمومني، ٢٠٢١)، وتكونت أداة مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية بصورتها الأولية من (٤٠) فقرة موزعة على أربع مجالات. أما أداة الإبداع الإداري فكانت بصورتها الأولية من (٤٠) فقرة.

صدق محتوى أداتي الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى لأداتي الدراسة؛ تم عرضهما على (١٠) مُحكِّمين بمجالات (الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم) بعدد من الجامعات الأردنية، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحهما، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الفقرة التي أجمع ما نسبته (٨٠٪) فأكثر من المُحكِّمين. حيث تمَّ حذف (٨) فقرات من أداة مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٢٧) فقرة. كما تمَّ حذف (٤) فقرات من مجال الإبداع الإداري، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٢٦).

صدق البناء لأداتي الدراسة

تمَّ تطبيق أداتي الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) من المديرين والمعلمين، من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مبين بالجدول (١).

جدول (١): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بأداتي الدراسة وبالمجال الذي تتبع له

معامل الارتباط			معامل الارتباط			معامل الارتباط		
الفقرة	المجال	الأداة	الفقرة	المجال	الأداة	الفقرة	المجال	الأداة
١	٠,٦٦**	٠,٥٨**	١٩	٠,٦٩**	٠,٦٩**	٩	٠,٥٥**	٠,٦٠**
٢	٠,٦٥**	٠,٥٢**	٢٠	٠,٧٢**	٠,٦٧**	١٠	٠,٥٠**	٠,٥٨**
٣	٠,٧٦**	٠,٦٥**	٢١	٠,٧٤**	٠,٦٩**	١١	٠,٧٠**	٠,٦٠**
٤	٠,٦٠**	٠,٥٢**	٢٢	٠,٨٠**	٠,٧٠**	١٢	٠,٦٧**	٠,٥١**
٥	٠,٧٧**	٠,٧٧**	٢٣	٠,٦٦**	٠,٦٧**	١٣	٠,٨١**	٠,٦٦**
٦	٠,٥٤**	٠,٦٠**	٢٤	٠,٥٥**	٠,٥٩**	١٤	٠,٨٣**	٠,٧٩**
٧	٠,٦٨**	٠,٧٢**	٢٥	٠,٧١**	٠,٥٩**	١٥	٠,٧٤**	٠,٧٣**
٨	٠,٧٧**	٠,٦٤**	٢٦	٠,٦٧**	٠,٦٠**	١٦	٠,٥٨**	٠,٥٨**
٩	٠,٧٣**	٠,٦٤**	٢٧	٠,٧٦**	٠,٧٥**	١٧	٠,٧٦**	٠,٧٤**
١٠	٠,٥٧٠**	٠,٥٢**	أداة الإبداع الإداري			١٨	٠,٧٦٠**	٠,٦٧٠**
١١	٠,٧٤**	٠,٦٩**	١	٠,٦٦**	٠,٦٠**	١٩	٠,٦١**	٠,٦٣**
١٢	٠,٣٨*	٠,٥١**	٢	٠,٦٥**	٠,٦٠**	٢٠	٠,٦٦**	٠,٦٣**
١٣	٠,٧٢**	٠,٧٤**	٣	٠,٦٨**	٠,٦٢**	٢١	٠,٤١*	٠,٤٧**
١٤	٠,٧٧**	٠,٧٢**	٤	٠,٧٨**	٠,٧٠**	٢٢	٠,٦٥**	٠,٦٧**
١٥	٠,٥٨**	٠,٦٠**	٥	٠,٧٣**	٠,٦١**	٢٣	٠,٦٩**	٠,٥٥**
١٦	٠,٦٤**	٠,٦٧**	٦	٠,٧٢**	٠,٦٧**	٢٤	٠,٤٩**	٠,٥٢**
١٧	٠,٦٩**	٠,٦٠**	٧	٠,٨٤**	٠,٧٤**	٢٥	٠,٧١**	٠,٥٤**
١٨	٠,٨٢**	٠,٧٤**	٨	٠,٦٨**	٠,٥٥**	٢٦	٠,٧٣**	٠,٥٣**

يلاحظ من جدول (١) أنَّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمَّ حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين بالجدول (٢).

جدول (٢): معاملات الارتباط بين مجالات أداة مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية

مهارات إدارية	مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مهارات بناء الفريق والتواصل	مهارات التنمية الذاتية والشخصية
١	١	١	١
١	٠,٧٩٢**	٠,٨٢٩**	٠,٨٠٦**
١	٠,٨٧٧**	٠,٨٣٢**	٠,٨٣٢**
١	٠,٨٦٧**	٠,٨٣٢**	٠,٨٣٢**

جدول (٣): معاملات الارتباط بين مجالات أداة قياس مستوى الإبداع الإداري

الطلاقة	المرونة	الأصالة	الحساسية للمشكلات
١	١	١	١
١	٠,٧٠٤**	٠,٨٣٠**	٠,٧٣٥**
١	٠,٨٣٠**	٠,٨٣٤**	٠,٨٢٠**
١	٠,٧٣٥**	٠,٨٢٠**	٠,٨٢٠**

يُلاحظ من جدول (٢، ٣) أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة مجالات أداة مهارات القرن الحادي والعشرين بعضها البعض قد تراوحت من ٠,٨٠٦ وحتى ٠,٨٧٧. أما أداة مجالات الإبداع الإداري قد تراوحت من ٠,٦٧٦ وحتى ٠,٨٣٤. يُلاحظ من القيم السابقة الخاصة بصدق البناء؛ أنَّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجال الذي تتبع له لم تقل عن (٠,٢٠)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات الأداة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

ثبات أداتي الدراسة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي تمَّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ تمَّ إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest) بفواصل زمني قدره أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعيينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مُبيَّن بالجدول (٤).

جدول (٤): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات أداتا الدراسة

المجال	معاملات ثبات:	عدد الفقرات
الاتساق الداخلي	الإعادة	
مهارات إدارية	٠,٨٣٠	٨
مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٠,٧١٠	٥
مهارات بناء الفريق والتواصل	٠,٨٣٠	٧
مهارات التنمية الذاتية والشخصية	٠,٨٢٠	٧
الأداة ككل	٠,٩٥٠	٢٧
الطلاقة	٠,٨٠٠	٦
المرونة	٠,٨١٠	٧
الأصالة	٠,٨٣٠	٧
الحساسية للمشكلات	٠,٦٨٠	٦
الأداة ككل	٠,٩٤٠	٢٦

يلاحظ من الجدول (٤) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية بلغت (٠,٩٥)، بينما بلغت قيمة الإعادة (٠,٩٦)، في حين بلغت قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة الإبداع الإداري (٠,٩٤)، بينما بلغت قيمة الإعادة (٠,٩٨)، وهذه القيم تشير إلى جودة بناء الأداة وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

٦,٥ معيار تصحيح أدائي الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأدائي الدراسة ومجالتهما والفقرات التي تتبع لها، استخدم المقياس الخماسي لتصحيح الأدائين للحكم (درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، ومستوى الإبداع الإداري)؛ أي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}}{\text{عدد الخيارات (ليكرت الخماسي)}} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

وبذلك يكون معيار الحكم على الدرجة كالآتي:

- من (١,٠٠) إلى أقل من (١,٨) درجة قليلة جداً.
- من (١,٨) إلى أقل من (٢,٦) درجة قليلة.
- من (٢,٦) إلى أقل من (٣,٤) درجة متوسطة.
- من (٣,٤) إلى أقل من (٤,٢) درجة كبيرة.
- (٤,٢) فأكثر درجة كبيرة جداً.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الأول: ما درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟ تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، من خلال المجالات، وذلك كما هو مبين في الجدول (٥).

جدول (٥): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية

الرتبة	المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	مهارات إدارية	٤,٠٦	٠,٧٢	كبيرة
٢	٤	مهارات التنمية الذاتية والشخصية	٤,٠٣	٠,٧٦	كبيرة
٣	٣	مهارات بناء الفريق والتواصل	٤,٠٢	٠,٧٧	كبيرة
٤	٢	مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٤,٠١	٠,٨٠	كبيرة
		الأداة ككل	٤,٠٣	٠,٧٠	كبيرة

يلاحظ من النتائج بالجدول (٥) أنَّ درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل جاءت ضمن درجة كبيرة، بوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٧٠). حيث جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال المهارات الإدارية في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٧٢) وبدرجة كبيرة، تلاه مجال مهارات التنمية الذاتية والشخصية في المرتبة الثانية، بوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٧٦)، وبدرجة كبيرة، تلاه مجال مهارات بناء الفريق والتواصل في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (٠,٧٧)، وبدرجة كبيرة، وأخيراً مجال مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المرتبة الرابعة، بوسط حسابي (٤,٠١).

وبانحراف معياري (٠,٨٠)، وبدرجة كبيرة. وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين بأن الدور الذي يؤديه مدير المدرسة في القرن الحادي والعشرين هو الأكثر إثارة وأهمية من الدور الذي يقوم به أي شخص في المجتمع، فمدير المدرسة يُسهم في الإعداد للمستقبل، ويتحمل مسؤولية تنشئة الطلبة لكي يكونوا متعلمين ناجحين وأفراداً مبدعين يتحلون بالثقة، كما أنَّ مديري المدارس يدركون قدرة التعليم على إحداث الفارق في حياة الأفراد والمجتمع، وهم القادة التربويون والمهنيون في مدارسهم الذين يلهمون الطلبة والمعلمين وأعضاء المجتمع للاستمرار في تعزيز التعلم للجميع. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (شلاميش، ٢٠٢١: Özdemir, et al., 2020؛ Pada & Doctor, 2020) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من الوعي لدى مديرو المدارس بمهارات القرن الحادي والعشرين.

مجال المهارات الإدارية

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الإدارية، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال (المهارات الإدارية) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	صياغة رؤية المدرسة	٤,٢٨	٠,٩١	كبيرة جداً
٢	٢	توزيع المهام بين المعلمين	٤,١٢	٠,٩١	كبيرة
٣	٥	توجيه المعلمين لتحقيق الأهداف	٤,٠٦	٠,٩٨	كبيرة
٤	٤	تقديم الإرشادات للمعلمين عند الحاجة	٤,٠٣	٠,٩٧	كبيرة
٥	٦	وضع الخطط المستقبلية للمدرسة	٤,٠٢	٠,٩٨	كبيرة
٦	٨	التعامل بعدالة مع المعلمين	٤,٠٠	١,٠٦	كبيرة
٧	٧	تعزيز الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي	٣,٩٩	١,٠١	كبيرة
٨	٣	توفير البيئة المناسبة لتحقيق الأهداف	٣,٩٦	٠,٩٦	كبيرة
		الكل للمجال	٤,٠٦	٠,٧٢	كبيرة

يلاحظ من النتائج في الجدول (٦) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال المهارات الإدارية قد تراوحت بين (٣,٩٦-٤,٢٨)، وهذا يعود لشعور أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين بأن مديري المدارس يدركون أهمية صياغة رؤية مشتركة عن المستقبل المرغوب فيه للمدرسة، ومحاولته لنشر هذه الرؤية لدى المعلمين، ولسعيه لتذليل العقبات في تحقيق هذه الرؤية، من خلال تأكيد على أهمية الدور الذي يقوم به كل فرد في المدرسة، والغالبية العظمى من القادة الناجحين يعتمدون على موسوعة أساسية من الممارسات والسلوكيات القيادية، وقد ظهر ذلك من خلال فقرات المجال حيث حصلت جميعها على درجة كبيرة، إذ جاءت الفقرة (١) التي تنص "صياغة رؤية المدرسة"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٩١)، وبدرجة كبيرة جداً، وهذا يعود أنَّ مديرو المدارس هم من يقودون عملية تطوير الرؤية المدرسية، وملتمون بتعلم الطلبة ونموهم في أجواء من العدالة والممارسة الأخلاقية والديمقراطية والتعلم مدى الحياة. في حين جاءت الفقرة (٣) التي تنص "توفير البيئة المناسبة لتحقيق الأهداف" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٩٦)، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لتفهم مديرو المدارس المصالح العليا للمجتمع ويعملون على خدمتها والارتقاء بها، وهذا يتحقق من خلال الرؤية الاستراتيجية والثقافة المدرسية والعادات والروح الجماعية والمناخات الإيجابية التي يسعون لنشرها في المدرسة.

مجال مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال (مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	استخدام الأجهزة الإلكترونية بشكل آمن	٢٤,٢	٠,٩٦	كبيرة جداً
٢	٢	التواصل الإلكتروني مع كافة أطراف العملية التعليمية	٤,٠٦	٣,٠٩	كبيرة
٣	٥	استخدام البرامج الحاسوبية المختلفة	٣,٩٤	١,٠٦	كبيرة
٤	٤	إعداد التقارير الدورية إلكترونياً	٣,٩٢	١,٠٥	كبيرة
٥	٣	استخدام التكنولوجيا في إدارة اجتماعات المعلمين	٣,٨٩	١,٠٦	كبيرة
		الكل للمجال	١٤,٠	٨٠٠	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٧) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد تراوحت بين (٤,٢٢-٣,٨٩)، وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين أنَّ مديري المدارس يمتلكون مهارات القرن الحادي والعشرين، لذلك فإن المدارس التي تعتمد على الأسلوب التقليدي في الإدارة لن يكون لها فرص البقاء على الأقل بين الدول المتقدمة، كما أن هناك فجوة بين الدول التي تتبع الأسلوب الحديث في النظام المدرسي وتلك التي تعتمد الأسلوب التقليدي، كما أن لتكنولوجيا المعلومات فوائد كثيرة، فكمية المعلومات التي توفرها كبيرة جداً بل مذهلة، وبالإمكان إدخال هذه المعلومات على الشاشة، وتوفيرها عند الطلب، وموضوع إعادة النظر بالمدرسة اليوم ناتج عن المرونة التي يوفرها الحاسوب في الوقت وإمكانية الوصول إليه في أي لحظة. وقد جاءت الفقرة (١) التي تنص "استخدام الأجهزة الإلكترونية بشكل آمن"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤,٢٢)، وانحراف معياري (٠,٩٦)، وبدرجة كبيرة جداً، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديريهم أصبحوا على قدر عالي من الكفاءة في استخدام الأجهزة الإلكترونية، وذلك لمواكبة المستجدات والتطور التكنولوجي والتقني وبشكل آمن الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة مديري المدارس، في حين جاءت الفقرة (٣) التي تنص "استخدام التكنولوجيا في إدارة اجتماعات المعلمين" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، وانحراف معياري (١,٠٦)، وبدرجة كبيرة. ربما تعزى هذه النتيجة لسعي الإدارة المدرسية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المدرسة في جميع أعمالها، كما أن الإدارة تمثل القدوة للعاملين من خلال استخدام المدير للتكنولوجيا في أثناء الاجتماعات المدرسية، وتواصله مع المعلمين، وتفعيل الإدارة استخدام تكنولوجيا المعلومات إلكترونياً والاتصالات لمساعدة المعلمين على التفاعل عما يقدمه المدير لهم من تسهيل للاطلاع على محضر الاجتماع بشكل أفضل.

مجال مهارات بناء الفريق والتواصل

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارات بناء الفريق والتواصل، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال (مهارات بناء الفريق والتواصل) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	تفعيل مجتمعات التعلم المهني	٤,١٦	٩٠,٩	كبيرة
٢	٧	الاتصال والتواصل الفعال	٠,٦٤	٩٠,٩	كبيرة
٣	٢	تحفيز المعلمين على العمل الجماعي	٤,٠٥	٠,٩٦	كبيرة
٤	٣	استخدام أساليب العمل الجماعي	٢٤,٠	٩٠,٩	كبيرة
٥	٥	تعزيز حرية الرأي والمناقشة	٣,٩٩	١,٠٢	كبيرة
٦	٦	تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين	٣,٩٤	١,٠٣	كبيرة
٧	٤	توفير التسهيلات للمعلمين لإنجاز مهامهم	٣٣,٩	٢١,٠	كبيرة
		الكل للمجال	٢٤,٠	٧٠,٧	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٨) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال بناء الفريق والتواصل قد تراوحت بين (٣,٩٣-٤,١٦)، وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين أنَّ مديري المدارس يمتلكون مهارات الاتصال ويشاركون المعلمين في مناسباتهم، كما أنَّ أغلب المدارس تدعو المعلمين للقاءات اجتماعية خارج أوقات الدوام الأمر الذي ينعكس على العلاقات الإيجابية بين العاملين في المدرسة. حيث جاءت الفقرة (١) التي تنص "تفعيل مجتمعات التعلم المهني"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤,١٦)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، وبدرجة كبيرة، وربما يعود ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن المدير الناجح هو من يقوم بمتابعة المعلمين ومعرفة احتياجاتهم، وكيفية تنفيذها على أرض الواقع، مما يؤدي إلى نجاح المسيرة التعليمية. كما أنَّ تفعيل مجتمعات التعلم تكون من وزارة التربية والتعليم ومطالب بتنفيذها أول بأول ومتابعتها وإرسال تقرير لمديريته لمعرفة دوره أولاً في تفعيلها ومن ثم أداء معلميه ثانياً. في حين جاءت الفقرة (٤) والتي تنص "توفير التسهيلات للمعلمين لإنجاز مهامهم" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، وبدرجة كبيرة. وربما يعود ذلك إلى ما يجده المعلمون في مدارسهم من بيئة مدرسية محفزة وجادة، تسود فيها علاقات الود والاحترام المتبادل، وتعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتبعث فيهم الهممة والحماس لأداء الأعمال، فيشعرون بالاستقرار والثقة والانتماء لمدارسهم، ويدفعهم لبذل كل ما بوسعهم من جهد لإنجاز أعمالهم بنجاح وتميز.

مجال مهارات التنمية الذاتية والشخصية

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارات التنمية الذاتية والشخصية، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في جدول (٩).

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بمجال (مهارات التنمية الذاتية والشخصية) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	إدارة الذات بفاعلية	٤,٢٩	٠,٩	كبيرة جداً
٢	٢	تطوير أسلوبه المهني بما يتناسب مع المستجدات التربوية	٠,٤٤	٦,٩	كبيرة
٣	٧	صياغة رؤية خاصة به	٤,٠٣	١,٠٠	كبيرة
٤	٦	تقييم ذاته وإمكاناته	٠,٤٠	١,٠٣	كبيرة
٥	٤	بناء علاقات إيجابية مع أفراد المجتمع المدرسي	٣,٩٦	١,٠٠	كبيرة
٥	٣	ضبط انفعالاته الشخصية	٣,٩٦	١,٠٣	كبيرة
٧	٥	التنبؤ بالمستجدات والتعامل معها	٤٣,٩	١١,٠	كبيرة
		الكل للمجال	٣٤,٠	٦٠,٧	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٩) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مهارات التنمية الذاتية والشخصية قد تراوحت بين (٣,٩٤-٤,٢٩)، إذ جاءت الفقرة (١) التي تنص "إدارة الذات بفاعلية"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤,٢٩)، وانحراف معياري (٠,٩٠)، وبدرجة كبيرة جداً، ويعود ذلك إلى أنَّ أفراد عينة الدراسة يلاحظون أنَّ الفرد يكون ناجحاً على مستوى أدائه لذاته ويلقى النجاح من خلال علاقته مع الآخرين ومن حولهم وسرعة تواصله معهم، وبهذا يكتسب علاقات طيبة وسريعة، وخصوصاً إذا كان ذلك الفرد يتعامل مع من حوله بحكمه وصبر، ولديه الرغبة بالخوض في المناقشات، وأن طبيعة عمل المدير واختلاطه بالآخرين يُسهم في تحقيق النجاح والتقدم على صعيد إدارة الذات. وربما يعود ذلك إلى أنَّ مديري المدارس يتعاملون مع المعلمين بطريقة ودية قائمة على الاحترام المتبادل، والإصغاء الفعال إليهم، كما أنَّ البعض منهم يتعامل بروح القانون في التعامل مع المعلمين، مما قد يؤدي إلى تحسن العلاقات الأمر الذي يؤثر حتماً على الأداء المدرسي بشكل عام وعلى علاقة المدير بزملائه المعلمين وبشكل أكثر إيجابية. في حين جاءت الفقرة (٥) التي تنص "التنبؤ بالمستجدات والتعامل معها" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٩٤)، وانحراف معياري (١,٠١)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن مديريهم أصبحوا على قدر عالي من الوعي بخطورة المستجدات التي من الممكن أن تطرأ على العملية التعليمية وخاصة بعد جائحة كورونا، حيث نبهتهم تلك الجائحة للمخاطر والمستجدات وكيفية التعامل معها، وهذا جعلهم

على قدر عالي وكفاءة في التعامل مع المستجدات، كما أن مديرو المدارس أصبحوا يضعون في خططهم الإجرائية بعض العقوبات والحلول المقترحة لها في تنفيذ برامجهم.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني: "ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، من خلال المجالات، وذلك كما هو مبين في جدول (١٠).

جدول (١٠): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري

الرتبة	المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	الطلاقة	٤,٠٢	٠,٧٥	كبيرة
٢	٢	المرونة	١٤,٠	٠,٧٩	كبيرة
٣	٣	الأصالة	٣,٩٩	٠,٧٩	كبيرة
٤	٤	الحساسية للمشكلات	٣,٩٨	٠,٧٨	كبيرة
		الأداة ككل	٤,٠٠	٢,٠٧	كبيرة

يلاحظ من نتائج الجدول (١٠) أنّ درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظرهم ككل جاءت ضمن درجة كبيرة، بوسط حسابي (٤,٠٠) وبانحراف معياري (٠,٧٢). حيث جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال الطلاقة في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (٤,٠٢) وبانحراف معياري (٠,٧٥) وبدرجة كبيرة، تلاه مجال المرونة في المرتبة الثانية، بوسط حسابي (٤,٠١)، وبانحراف معياري (٠,٧٩)، وبدرجة كبيرة، تلاه مجال الأصالة في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي (٣,٩٩) وبانحراف معياري (٠,٧٩)، وبدرجة كبيرة، وأخيراً مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الرابعة، بوسط حسابي (٣,٩٨) وبانحراف معياري (٠,٧٨)، وبدرجة كبيرة. وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين أن مديرو المدارس يشجعون المعلمين على المناقشة، والحوار لحل المشكلات التعليمية بطرق إبداعية، ويقنعونهم بوجهة نظرهم حيال الموضوعات التعليمية. ويفسر ذلك لتراكم خبرات المدير العملية في البيئة المدرسية تدفعه إلى الإبداع، واستخدام أسلوب الحوار، والنقاش مع فريق العمل المدرسي للحصول على أفضل الحلول، والمقترحات التي من شأنها أن تُسهم في حل المشكلات، وتحقيق الأهداف بأبسط الطرق وأسرعها. وربما يعود السبب في ذلك، إلى قدرة المدير في استخدام العمليات العقلية العليا، والعصف الذهني كوسيلة لإثارة الإبداع لدى المعلمين، وإنتاج الأفكار المبدعة التي من شأنها أن ترفع من مستوى العمل المدرسي، وتجاوز العقبات، والتحديات التي تعيق تحقيق الأهداف التربوية. اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة (راشد، ٢٠٢١؛ Ghalti, 2021؛ وسالم والمومني، ٢٠٢١) التي أظهرت مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

مجال الطلاقة

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلاقة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في جدول (١١).

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال (الطلاقة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	استخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين	٢٤,٢	٩,٩٠	كبيرة جدا
٢	٢	إقناع الآخرين بوجهة نظره	٠,٦٤	٧,٩٠	كبيرة
٣	٣	التعبير عن أفكاره	٣,٩٧	١,٠٠	كبيرة
٤	٥	صياغة الأفكار في عبارات مفيدة	٣,٩٦	٠,٩٧	كبيرة
٤	٤	طرح أكثر من فكرة في وقت قصير لتطوير العمل	٣,٩٦	٨,٩٠	كبيرة

كبيره	٣١,٠	٣,٩٥	تشجيع المعلمين للتعبير عن آرائهم بحرية	٦	٦
كبيره	٥٠,٧	٢٤,٠			الكل للجمال

يلاحظ من نتائج الجدول (١١) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال الطلاقة قد تراوحت بين (٣,٩٥-٤,٢٢)، ويُفسَّر ذلك بأن تراكم خبرات المدير العمليَّة في البيئة المدرسيَّة تدفعه للحوار، والنقاش مع فريق العمل المدرسي للحصول على أفضل الحلول، والمقترحات التي من شأنها أن تسهِّل حلَّ المشكلات، وتحقيق الأهداف بأبسط الطرق وأسرعها. حيث جاءت الفقرة (١) والتي تنص "استخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤,٢٢)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، وبدرجة كبيرة جدًّا، ويعزى ذلك كما تشير النتائج لقدرة المدير في استخدام العمليات الذهنيَّة السريعة، والعصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين، وإنتاج الأفكار الجيدة التي من شأنها أن ترفع من مستوى العمل المدرسي، وتجاوز العقبات، والتحديات التي تعيق تحقيق الأهداف التربوية. وهذا مؤشِّرًا على وجود تعاون، وتشاور بين مدير المدرسة وفريق العمل المدرسي من معلمين، ومعلّمت. في حين جاءت الفقرة (٦) التي تنص "تشجيع المعلمين للتعبير عن آرائهم بحرية" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٩٥)، وانحراف معياري (١,٠٣)، وبدرجة كبيرة. وهذا يشير أنَّ مديري المدارس في محافظة المفرق يشجعون المعلمين على المناقشة، والحوار لحل المشكلات التعليميَّة، ويقنعونهم بوجهة نظرهم حيال الموضوعات التعليميَّة.

مجال المرونة

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مُبيَّن في جدول (١٢).

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال (المرونة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	ترسيخ مفهوم تقبل الرأي والرأي الآخر	٤,٢١	٧٠,٩	كبيره جدا
٢	٧	التعامل مع المواقف الطارئة	٣٤,٠	١,٠٢	كبيره
٣	٢	تقبل مقترحات المعلمين	٤,٠٢	١,٠١	كبيره
٤	٦	الاستجابة للتحديات المتنوعة	٨٣,٩	٢١,٠	كبيره
٥	٤	التحكم بأسلوبه	٣,٩٦	٢١,٠	كبيره
٦	٥	تقبل النقد البناء	٣,٩٥	١,٠٦	كبيره
٧	٣	كسر الجمود والروتين في بيئة العمل	٣,٩٠	١,٠٥	كبيره
		الكل للجمال	١٤,٠	٠,٧٩	كبيره

يلاحظ من نتائج الجدول (١٢) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال المرونة قد تراوحت بين (٣,٩٠-٤,٢١)، وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين أنَّ الخبرات التعليميَّة التي يَمُرُّ بها مدير المدرسة مسبقاً تساعد في الكشف عن المواقف، والمشكلات المتعدّدة التي قد تشابه مع المواقف السابقة، وتسهِّل عليه عملية تقويمها واتخاذ القرارات المناسبة حيالها بمشاركة فريق العمل المدرسي، مع إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم حيال المواقف والمشكلات التي يمكن أن تؤثر على سير العملية التعليميَّة. ويُفسَّر ذلك بأن الخبرات التعليميَّة لمدير المدرسة عبر مسيرة عمله التربوي في البيئة المدرسيَّة قد تشكل لديه حصيلة معرفية كبيرة وإلمام واسع بطبيعة العمل وما تحيط به من ظروف، ومواقف وقضايا متنوعة تمكّنه من تنظيم، وترتيب العديد من المعلومات الخاصة بطبيعة العمل التربوي، والقضايا التربويَّة المستجدة والمتوقّعة، وتقديم فرضيات متعدّدة حولها. حيث جاءت الفقرة (١) التي تنص "ترسيخ مفهوم تقبل الرأي والرأي الآخر"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤,٢١)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وبدرجة كبيرة جدًّا، وهذا يعود لشعور أفراد عينة الدراسة بأن مديري المدارس يشجعون المعلمين على الحوار معهم ويتقبلون آرائهم بصدر رحب، كما أن مديري المدارس يتحلون بمعايير القيادة الأخلاقية في تعاملهم مع معلمهم، الأمر الذي ينعكس على العلاقة الطيبة فيما بينهم. في حين جاءت الفقرة (٣) التي تنص "كسر الجمود والروتين في بيئة العمل" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، وانحراف معياري (١,٠٥)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديريهم حريصين على الالتقاء

المستمر بالمعلمين في الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية. كما أن من أحد اللجان المدرسية في المدارس هي اللجنة الاجتماعية، فأغلب مديري المدارس يفعلون اللجنة الاجتماعية لزيارة المعلمين في أفراحهم وأحزانهم ومشاركتهم في ذلك.

مجال الأصالة

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأصالة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٣).

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال (الأصالة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	إنجاز المهام بأساليب متميزة	٤,٢١	٠,٩٦	كبيرة جداً
٢	٢	إيجاد بدائل جديدة لحل المشكلات	٣,٩٨	٩٠,٩	كبيرة
٢	٦	طرح اقتراحات جديدة	٣,٩٨	١,٠٣	كبيرة
٢	٧	إنتاج أفكار جديدة غير مألوقة	٣,٩٨	١,٠٥	كبيرة
٥	٣	الابتعاد عن الشائع من الأفكار عند التعامل مع المواقف المختلفة	٣,٩٧	٠,٩٩	كبيرة
٦	٥	إحداث تغييرات في أسلوب العمل	٣,٩٢	١,٠٣	كبيرة
٧	٤	تجديد أفكار المعلمين بطرق متنوعة	٨٩٣.	٢١,٠	كبيرة
		الكلية	٣,٩٩	٩٠,٧	كبيرة

يلاحظ من نتائج الجدول (١٣) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال الأصالة قد تراوحت بين (٣,٨٩-٤,٢١)، وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين أنَّ المديرين يوظفون تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل الإداري والفني، ويشجعون المبادرات الفردية الرامية لتطوير العمل المدرسي، ويتطلعون بكفاءة لجميع أبعاد العمل الإداري والفني. وقد يعزى ذلك إلى أن عصر اليوم هو عصر تكنولوجيا المعلومات، الذي بات العمل فيه في جميع المجالات والقطاعات يعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات، خصوصاً أن وزارة التربية والتعليم تسعى بشكل مستمر إلى تأهيل جميع العاملين في المؤسسة التربوية من مديري ومعلمين في مجال تكنولوجيا المعلومات، وكيفية استخدامها وتوظيفها في ممارسة العمل التربوي والنهوض به، الأمر الذي يعزز من قدرات مديري المدارس ومهاراتهم، ويمكنهم من متابعة سير العديد من الأعمال في البيئة المدرسية والإشراف عليها بشفافية ووضوح. إذ جاءت الفقرة (١) والتي تنص "إنجاز المهام بأساليب متميزة"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤,٢١)، وانحراف معياري (٠,٩٦)، وبدرجة كبيرة جداً، ويفسر ذلك أن البيئة المدرسية قد تواجه ظروف ومواقف تستدعي من مدير المدرسة إعمال الفكر في إنتاج أفكار جديدة غير مألوقة، خصوصاً وأن المواقف والظروف التي تواجهها المدارس في الآونة الأخيرة متغيرة، ومستجدة في أغلب الأحيان. في حين جاءت الفقرة (٤) والتي تنص "تجديد أفكار المعلمين بطرق متنوعة" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، وانحراف معياري (١,٠٢)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك أن مديري المدارس يسعون دائماً للإبداع في العمل، وذلك لأن وزارة التربية والتعليم تحرص على تجديد أفكار المعلمين من خلال الدورات التدريبية، حيث قامت بإنشاء منصة لتدريب المعلمين إلكترونياً تحتوي على العديد من الدورات التدريبية ووجهت مديرو المدارس من خلال الكتب الرسمية لتشجيع المعلمين لدخول لتلك المنصات والاستفادة منها.

مجال الحساسية للمشكلات

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحساسية للمشكلات، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في جدول (١٤).

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال (الحساسية للمشكلات) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	٤,١٧	١,٠٠	كبيرة
٢	٤	حل المشكلات في الوقت المناسب	٣,٩٦	١,٠٠	كبيرة
٣	٢	ترتيب المشكلات حسب أولوية حلها	٣,٩٥	٠,٩٩	كبيرة
٣	٦	طرح الأسئلة لفهم أعمق للمشكلات	٣,٩٥	٠,١٠	كبيرة
٥	٥	علاج أوجه القصور في العمل	٢٣,٩	١١,٠	كبيرة
٦	٣	وضع الخطط اللازمة لحل المشكلات	٠,٣,٩	٠,٩٩	كبيرة
		الكلّي للمجال	٣,٩٨	٠,٧٨	كبيرة

يلاحظ من نتائج الجدول (١٤) أنّ الأوساط الحسابية لفقرات مهارات الحساسية للمشكلات قد تراوحت بين (٣,٩٠-٤,١٧)، وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين أنّ المديرين يتعاملون بصبر مع المشكلات التي تواجههم، ويشجعون العمل الجماعي في حل المشكلات، وهم قادرون على التحري، واستكشاف كل ما يدور في البيئة التعليمية من قضايا ومشكلات متنوعة يمكن أن تعترض مسيرة العمل التعليمي، وتستدعي ضرورة الوقوف عليها وإعادة النظر فيها، والكشف عن نقاط القوة، والضعف فيها ومعالجتها وفق سلم الأولويات، وذلك بتشجيع التعاون والتكامل بين جميع أعضاء فريق العمل المدرسي. إذ جاءت الفقرة (١) والتي تنص "توقع مشكلات العمل قبل حدوثها"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤,١٧)، وانحراف معياري (١,٠٠)، ويفسر ذلك بسبب أنّ المشكلات المدرسية هي مشكلات تكاد تكون روتينية بالنسبة إلى مدير المدرسة المبدع، وفي ضوء خبراته المتراكمة فإن الحلول والبدائل لا بدّ من أن تكون متاحة، ولا يخفى عليه إيجاد الحل المناسب في الوقت المناسب من خلال إعداد خطة ذهنية مسبقة، وتعاونه مع فريق العمل المدرسي ككلّ. في حين جاءت الفقرة (٣) التي تنص "وضع الخطط اللازمة لحل المشكلات" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مدير المدرسة المبدع هو من يدرج الأزمات والخطط في خطته التطويرية التي يعدها بالتعاون مع كادره التعليمي، كما أن مدير المدرسة يأخذ تغذية راجعة من المعلمين حول المشكلات التي تواجههم في اليوم الدراسي ويدون ملاحظاته لتجاوزها كلما دعت الحاجة لذلك.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث: "هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية ومستوى الإبداع الإداري لديهم؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أداة درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية ومجالاته من جهة وأداة مستوى الإبداع الإداري ومجالاته من جهة أخرى، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٥).

جدول (١٥): قيم معاملات ارتباط أداة امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية ومجالاته مع أداة الإبداع الإداري ومجالاته

العلاقة	الإحصائي	مهارات إدارية	مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مهارات بناء الفريق والتواصل	مهارات التنمية الذاتية والشخصية
الأداة الثانية	معامل الارتباط	٠,٨٢٤**	٠,٧٨٨**	٠,٨٥٢**	٠,٨٥١**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الطلاقة	معامل الارتباط	٠,٧٦٩**	٠,٧١١**	٠,٧٩٥**	٠,٧٧٣**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

المرونة	معامل الارتباط	٠,٧٥٤**	٠,٧٢٥**	٠,٨١٢**	٠,٨١٠**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الأصالة	معامل الارتباط	٠,٧٧٢**	٠,٧٥٤**	٠,٧٧٤**	٠,٧٩١**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الحساسية للمشكلات	معامل الارتباط	٠,٧٣٩**	٠,٧٠٩**	٠,٧٥٦**	٠,٧٥٢**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

تشير نتائج الجدول (١٥) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية ومجالاته من جهة ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق ومجالاته من جهة أخرى. ربما يعود السبب إلى أنَّ مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية تعزز الإبداع الإداري لمديري المدارس، فهي تعمل على تحقيق إنتاجية فردية مؤسسية عالية، وتسهل استثمار الطاقات البشرية لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، وتسعى لتفجير الطاقات الكامنة لدى المديرين من خلال استثارة همهم للوصول إلى الإبداع الإداري، وهذا بدوره يؤكد على أنَّ أحد سبل زيادة مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس هو توظيف مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية.

٨. التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يوصي بالآتي:

١. الاستمرار في عقد الدورات التدريبية من قبل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم التي تُعنى بتوظيف مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، والعمل على تطبيقها في مختلف جوانب العمل المدرسي.
٢. الحرص على مواكبة ومتابعة المديرين لكل ما هو جديد فيما يتعلق بمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية؛ للاستفادة منها في تحسين العملية التعليمية والتربوية وتطوير الإدارة المدرسية.
٣. دعوة المديرين بالاطلاع على نتائج البحوث المتعلقة بالإبداع الإداري لتحسين أدائهم الوظيفي.
٤. دعوة الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وبمنهج مختلف، وفي محافظات أخرى في الأردن.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- الأتربي، شريف. (٢٠٢٠). *التعليم الإلكتروني ومهارات القرن الحادي والعشرين: أدوات واستراتيجيات التعلم الحديثة*. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- الجراح، عبد الله والمعايطة، لينا. (٢٠٢٠). تقديرات معلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الكرك لدرجة امتلاكهم لمهارات القرن الحادي والعشرين في ضوء متغيري التخصص وعدد سنوات الخبرة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ١ (٢٦)، ٢٦٣-٢٨٧.

خليل، نبيل. (٢٠١٤). *إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

راشد، بديعة. (٢٠٢١). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ديرعلا بالأردن لاستراتيجيات الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦ (١٣)، ٢٤-١.

سالم، تغريد وحسن، إنعام. (٢٠٢١). مدى امتلاك مديري المدارس بمحافظة عجلون بالأردن لمهارة الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية لتطوير التفوق*، ١٢ (٢٢)، ١١٥-١٣٩.

السبيل، مضوي. (٢٠١٣). *الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

سمارة، فوزي. (٢٠١٧). *أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة*. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

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

شلامي، لؤي. (٢٠٢١). درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمهارات القرن الحادي والعشرين في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

العتوم، عدنان والجراح، عبد الناصر. (٢٠١٧). *أساسيات في مهارات التفكير*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العلي، يسرى. (٢٠١٤). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة المفرق بالأردن. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، ٢ (١٦٦)، ٧٩٩-٨٤٠.

تعليمات، صالح. (٢٠٠١). القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، ١٧ (٤)، ١٧١-٢٠٤.

References

- Coleman, L. J., & Cross, T. L. (2021). *Being gifted in school: An introduction to development, guidance, and teaching*. Routledge.
- Cropley, D. H. (2019). *Homo problematis solvendis—problem-solving man: a history of human creativity*. Springer.
- Erdem, C., Bağcı, H., & Koçyiğit, M. (2019). *21st century skills and education*. Cambridge Scholars Publisher.
- Ghalti, H. M. (2021). The level of administrative creativity of secondary school principals in Sabya governorate. *Journal of Educational and Psychological Sciences* 4(43), 19-45.
- Kelly, R. (Ed.). (2012). *Educating for creativity: A global conversation*. Brush Education.
- Kodama, M. (2017). *MA theory and the creative management of innovation*. Palgrave Macmillan.
- Lortie, D. C. (2009). *School principal: Managing in public*. University of Chicago Press.
- Özdemir, S., Çoban, Ö., & Bozkurt, S. (2020). Examination of the relationship between school principals' 21st century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 10(2), 399-426.
- Pada, W. V. and Doctor, T. R. (2020). 21st Century Skills of Principals in the Secondary Schools of Nakhorn Nayok, Thailand. *Journal on School Educational Technology*, 15, 1-17.